

Wpływ (r)ewolucji w usługach społecznych na zarządzanie finansami organizacji non-profit. Przyczynek do badań

Marta Małecka-Dobrogowska 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: m.maleckadobrogowska@gmail.com

DOI: 10.24427/az-2023-0056

Streszczenie

Zarówno pandemia Covid-19, jak i konflikt zbrojny w Ukrainie, stały się sprawdzianem gotowości organizacyjnej i finansowej sektora non-profit, w szczególności organizacji non-profit. W tym kontekście, pomoc niesiona potrzebującym oraz wsparcie osób w kryzysie uchodźczości to realizacja misyjnych celów tych organizacji, wyrażona dostarczaniem szeregu usług społecznych. Organizacje non-profit charakteryzuje szybsza mobilizacja zasobów, organizacja finansowa i rzeczowa, a często innowacyjne podejście. Wypełnianie tych założeń wiąże się z poszukiwaniem balansu pomiędzy zarządzaniem finansami organizacji, a wypełnianiem misji oraz trendami w rozwoju gospodarczym – w tym wpływu serwicyzacji, również na sektor non-profit. Od 2004 roku Unia Europejska w swoich zapisach programowych wdraża koncepcję powszechnego dostępu do usług społecznych, a od 2020 roku w Polsce obowiązuje Ustawa o świadczeniu usług przez centra usług społecznych. Usługi społeczne służą zaspokajaniu ludzkich potrzeb indywidualnych i rodzinnych o charakterze niematerialnym, a ich jakość i dostępność, często bezekwiwalentna, częściowo odpłatna lub w pełni odpłatna, oddziałuje na funkcjonowanie społeczności lokalnych. Ich finansowanie, organizowanie i dostarczanie jest zarówno domeną instytucji publicznych, jak i niepublicznych, w tym organizacji non-profit. Celem artykułu, który ma charakter koncepcyjny, jest zdefiniowanie usług społecznych w zarządzaniu organizacjami non-profit oraz ich wpływu na przyszły model zarządzania finansami tychże organizacji. Mając na uwadze szeroki oraz nowatorski kontekst zagadnienia, dokonano przeglądu literatury i stanu formalno-prawnego wdrażania usług społecznych w Polsce oraz wyników badań, ukazujących wielorakie aspekty zarządzania finansami organizacji non-profit. W efekcie przeprowadzonego postępowania zidentyfikowana została luka badawcza w zakresie niewystarczających badań aspektów organizacyjno-zarządczych, wynikających z realizacji usług społecznych i ich konsekwencji dla finansów organizacji non-profit. W związku z tym przedstawiono założenia do

planowanego badania roli usług społecznych w zarządzaniu finansami organizacji pozarządowych. Punktem wyjścia do przyszłego postępowania będą działania podejmowane przez Federację Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok w ramach projektu o nazwie „Skoordynowane Usługi Społeczne”.

Słowa kluczowe

usługi społeczne, zarządzanie finansami, organizacje non-profit

Wstęp

Usługi społeczne stały się szczególnym obszarem aktywności misyjnej organizacji non-profit w świetle pandemii Covid-19 oraz wyzwań kryzysu humanitarnego spowodowanego wojną w Ukrainie. W tym kontekście dodatkowego znaczenia nabrała, wdrażana w Polsce od 2020 roku, Ustawa o usługach świadczonych przez centra usług społecznych (dalej Ustawa o CUS), jako odpowiedź na potrzebę koordynacji rynku usług społecznych. Znaczna część z nich może być oferowana i zarządzana przez organizacje non-profit. Przyczynkiem do pogłębionej analizy usług społecznych świadczonych przez organizacje non-profit jest wdrażane przez Federację Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok (dalej FOPMB) zadanie publiczne na zlecenie Narodowego Instytutu Wolności w ramach Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2021-2030, pod nazwą: „Skoordynowane Usługi Społeczne”. Założono w nim zbudowanie i wdrożenie pilotażowego narzędzia w postaci katalogu, zwanego koszykiem usług społecznych, oferowanego między innymi przez organizacje pozarządowe z województwa podlaskiego.

Celem artykułu jest zdefiniowanie usług społecznych w zarządzaniu organizacjami non-profit i ich wpływu na kształtowanie modelu zarządzania finansami tychże organizacji. Dotychczasowe modele zarządzania i finansowania organizacji w sektorze non-profit oparte są o innowacyjne praktyki fundrisingu, dominacji dyskusji o finansowaniu publicznym, czy projektyzacji [Fred i Mukhtar-Landgren, 2019; Małecka-Dobrogowska, 2023; Szymańska i Małecka-Dobrogowska, 2019]. Dywersyfikacja i towarzyszące jej zmiany w zarządzaniu oraz finansowaniu zadań statutowych w organizacjach sprzyjać mogą rosnącemu udziałowi usług społecznych dostarczanych przez organizacje pozarządowe w przychodach tychże organizacji. Tłem analizy jest ewolucja rozwiązań prawnych i organizacyjnych w zakresie centrów usług społecznych i polityk Unii Europejskiej. Głównym obszarem postępowania jest przegląd dostępnej literatury oraz badań z tego zakresu, proponujących wielorakie podejścia do zarządzania finansami w misyjnej działalności organizacji

non-profit, zwłaszcza w kontekście usług społecznych dostarczanych przez te organizacje. Celem przeprowadzonego postępowania jest przygotowanie i dyskusja przyszłych założeń badawczych z zakresu zarządzania finansami na przykładzie organizacji non-profit, w świetle serwicyzacji oferty. Na potrzeby postępowania badawczego sformułowano następujące pytania:

P1: Jak rozumiane są usługi społeczne dostarczane przez organizacje non-profit, na tle genezy tego pojęcia w legislacji unijnej i krajowej?

P2: W jakim zakresie dostępna literatura naukowa odnosi się do zarządzania finansami organizacji non-profit, w tym w świetle realizowanych przez nie usług społecznych?

1. Metodyka badań

Celem osiągnięcia postawionych założeń dokonano analizy pojęciowej usług społecznych na tle ewolucji otoczenia legislacyjnego, prowadzącego do zaimplementowania Ustawy o świadczeniu usług przez centra usług społecznych (dalej Ustawa o CUS). Przeprowadzono przegląd literatury w zakresie zarządzania finansami w organizacjach sektora non-profit oraz analiz naukowych i badań dotyczących zarządzania finansami w organizacjach non-profit w Polsce i za granicą, zwłaszcza w świetle świadczonych przez nie usług społecznych. Odniesiono się do kontekstu prowadzonych przez FOPMB działań koordynacyjnych usług społecznych w województwie podlaskim. Do realizacji postawionego celu i odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze wykorzystano następujące metody badawcze: przegląd literatury, obserwację uczestniczącą w FOPMB - koordynatora platformy sieciującej usługi społeczne na zlecenie organów publicznych. Wkładem do teorii nauk o zarządzaniu jest identyfikacja zagadnienia zarządzania finansami organizacji pozarządowych z perspektywy dostarczanych przez nie usług społecznych oraz identyfikacja potrzeb przyszłych postępowań badawczych.

Sformułowane wnioski z przeprowadzonego przeglądu literatury oraz wyników dostępnych badań tego zagadnienia zostały skonkludowane prezentacją założeń do planowanego postępowania badawczego, mającego za cel przeprowadzenie analizy organizacji non-profit (organizacyjnej i finansowej) w świetle kompleksowej produkcji i dostarczania usług społecznych. W ramach planowanego postępowania badawczego zakłada się przeanalizowanie zagadnienia występowania zależności pomiędzy świadczeniem usług społecznych, a występowaniem elementów standardów zarządzania i zarządzania finansami w organizacjach oraz ich wpływu na strategię oferowanych usług społecznych.

2. Wyniki przeprowadzonego przeglądu literatury

Przeprowadzony przegląd literatury koncentruje się wokół przybliżenia i analizy trzech kluczowych zagadnień, a mianowicie: definicji usług społecznych, ich ujęcia na tle przeglądu dokumentów programowych i ustawowych związanych z wdrażaniem systemu realizacji usług społecznych w Unii Europejskiej i w Polsce, oraz prezentacji wybranych wyników badań dotyczących zarządzania finansami organizacji non-profit.

2.1. Usługi społeczne w definicjach i modelach ich świadczenia

Usługi są najważniejszym sektorem w gospodarce wysoko rozwiniętej, a jej rozwój oparty o sektor usług określa się procesem serwicyzacji [Szymańska, 2015, s. 97-98]. Usługi charakteryzuje niematerialność, jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji, niejednorodność, nietrwałość czy brak możliwości nabycia usług na własność [Flejterski i in., 2005, s.43; Hollins i Shinkins, 2006, s. 8-9]. S. Flejterski jako główne atrybuty definicji usług wskazuje ich niematerialny charakter, któremu nie towarzyszy przekazywanie dóbr lub/i prawa własności do usługi oraz bezpośrednie lub pośrednie zaspokajanie potrzeb nabywców, bez wytwarzania konkretnych produktów. Inne cechy tej definicji usług oznaczają jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji oraz limitowanej dostępności usług dla klienta. Ich cechą jest również ograniczone skalowanie oraz brak możliwości zachowania tajemnicy produkcji, czyli brak ochrony patentowej [Flejterski i in., 2005]. Usługi charakteryzuje również ich niejednorodność, czyli niemożność oferowania pełnej standaryzacji – unifikacji usług – ostatecznie cechy usługi to wypadkowa oddziaływania usługodawcy, usługobiorcy oraz współusługobiorców. Prowadzi to do utrudnień w wyliczeniu kosztów świadczenia poszczególnych usług i prowadzenia racjonalnej polityki cenowej [Flejterski i in., 2005, s. 43; Hollins i Shinkins, 2006, s. 8-9]. Według B. Hollins i S. Shinkins „usługi są produktami (szczególnego rodzaju); usługi muszą być zaprojektowane, a te usługi i ich działanie muszą być zarządzane” [Hollins i Shinkins, 2006, s. 3].

Oryginalnej analizie na tle serwicyzacji gospodarki dostarczyć może perspektywa usług, których świadczenie wiąże się z użytecznością publiczną, takich jak usługi publiczne, czy ich szczególny rodzaj – usługi społeczne – omawiane poniżej. Zdefiniowanie pojęcia usług z dookreśleniem społeczne wiąże się z zastosowaniem synonimów „społeczne” w różnych kontekstach, na przykład: usługi socjalne, na rzecz człowieka, personalne, konsumenckie, na rzecz społeczności lokalnych, świadczone w interesie ogólnym czy wreszcie usługi publiczne [Grewiński, 2022].

Dookreślenia te wskazują na dodatkowe, szczególne cechy usługi społecznej. Na wielowątkowość kryteriów definiowania usług społecznych zwracają uwagę autorzy przeglądów definicyjnych w zakresie usług społecznych – podkreślając dwie główne perspektywy – definiowanie naukowe oraz definiowanie na potrzeby praktyki [Grewiński, 2022, s.64]. Usługa społeczna zdefiniowana z perspektywy ekonomicznej to „działania, czynności skierowane na człowieka, których celem jest kształtowanie i wzbogacanie jego zasobów fizycznych i intelektualnych, w wyniku których tworzy się kapitał ludzki” [Janoś-Kresło, 2002, s. 18]. Natomiast B. Rysz-Kowalczyk definiuje je w świetle świadczeń społecznych następująco: „wszelkie środki pieniężne, dobra materialne i usługi, które służą zaspokajaniu indywidualnych potrzeb jednostek i rodzin; uzyskiwane bezekwiwalentnie, czyli niebędące bezpośrednim wynagrodzeniem za pracę; finansowane ze środków publicznych (...) gro-madzenie i wydatkowanie środków na ten cel (...) odbywa się z udziałem instytucji państwa lub pod ich nadzorem” [Rysz-Kowalczyk, 2001, s. 207]. R. Szarfenberg wyróżnia szeroką i wąską definicję usług społecznych, przy czym szerokie rozumienie oznacza „wszystkie działania i administracje, które zajmują się społecznymi potrzebami obywateli, czyli transfery pieniężne, usługi opieki zdrowotnej, edukacja, osobiste usługi społeczne, opiekuńcze, mieszkaniowe, zatrudnieniowe i wyspecjalizowane usługi dla różnych grup docelowych (dzieci, osób nadużywających substancji psychoaktywnych, ludzi z problemami psychospołecznymi etc.” [Szarfenberg, 2009, s. 16]. Tym samym usługi społeczne stają się niejako synonimem polityk społecznych [Grewiński, 2022, s. 64-65]. Bliższa współczesnemu rozumieniu usług społecznych jest zaproponowana przez R. Szarfenberga wąska definicja, wskazująca że usługi społeczne są świadczeniami „w naturze [...], w przeciwieństwie do świadczeń pieniężnych, i zasadniczo odnoszą się do opieki nad dziećmi, osobami starszymi i niepełnosprawnymi oraz do wyspecjalizowanych usług związanych z profesją pracy socjalnej” [Szarfenberg, 2009, s. 16].

Dychotomię definicyjną potwierdza ekspertyza pojęciowa w kontekście standaryzacji usług społecznych [Szarfenberg, 2011] oraz prac dotyczących usług społecznych realizowanych przez centra usług społecznych [Szatur-Jaworska i Grewiński, 2021]. Autorzy proponują, aby naukowe definiowanie usług społecznych umieścić w odwołaniu do kryteriów, takich jak: źródło finansowania (państwowe/samorządowe), cel (społecznie użyteczny), funkcje (społeczno-humanistyczne), podmiot realizujący (subsydiarnie na przykład podmioty sektora non-profit), nierynkowy charakter [Szatur-Jaworska i Grewiński, 2021, s.33]. W ten sposób przyjąć można, że „usługi społeczne są czynnościami podejmowanymi w celu bezpośredniego zaspokojenia ludzkich potrzeb i nie polegają na wytwarzaniu dóbr materialnych; służą zaspokajaniu indywidualnych potrzeb jednostki i rodzin, (...) ich jakość i dostępność

mają wpływ na funkcjonowanie szerszych zbiorowości i grup społecznych; mogą być finansowane, organizowane i dostarczane zarówno przez instytucje publiczne, jak i niepubliczne (prywatne); uzyskiwane są bezekwiwalentnie, częściowo odpłatnie lub w pełni odpłatnie” [Szatur-Jaworska i Grewiński, 2021, s.37]. Tym samym usługi społeczne są częścią usług publicznych, które obejmują wszelkie usługi, finansowane ze środków publicznych i przez instytucje publiczne.

Podsumowując powyższe rozważania kontekstu serwicyzacji działalności sektora organizacji non-profit, warto podkreślić, że o ile odpowiedzialność za koordynację, finansowanie usług społecznych leży po stronie instytucji publicznych, to proces udostępniania i produkcji usług realizowany może być w różnych modelach. W literaturze opisuje się trzy odmienne modele świadczenia tych usług. W samowystarczalnym – władze publiczne organizują i dostarczają usługi, będąc jednocześnie kreatorem, kontrolerem i ich producentem. W podejściu rynkowym – samorząd angażuje podmioty rynkowe poprzez rynkowe konkursy i przetargi na realizację/produkcję usług. W modelu hybrydowym (mieszanym), zarówno sektor publiczny, jak i pozostałe – w tym organizacje non-profit kreują i produkują usługi [Grewiński, 2022, s. 68, za: Krzyszkowski i Przywojska, 2016]. Usługodawcy niedziałający dla zysku to między innymi organizacje pozarządowe w sektorze non-profit, które, aby realizować założenia misyjne, kreatywnie pozyskują i organizują zasoby do swojej działalności [Szymańska, 2012 s. 27-28; MacQuillin i in., 2023 s.1-2].

2.2. Usługi społeczne w aktach unijnych i krajowych

Powyższy przegląd aspektów definicyjnych usług społecznych uzupełnić należy o dorobek Unii Europejskiej, w ramach dyskursu prezentowanego w dokumentach Komisji Europejskiej. Do współczesnego brzmienia najbardziej nawiązuje legislacja Unii Europejskiej w Komunikacie Komisji Europejskiej o usługach świadczonych w interesie ogólnym, rozumianych jako: „usługi zorientowane na osobę, przeznaczone do zaspokajania życiowych potrzeb człowieka, zwłaszcza potrzeb słabszych grup w społeczeństwie; zapewniają ochronę przed ogólnymi i szczególnymi zagrożeniami dla życia oraz pomagają w realizacji osobistych wyzwań i w sytuacjach kryzysowych; świadczone są również na rzecz rodzin, w kontekście zmiany wzorców rodziny, wspierania ich roli w opiece nad młodymi i starszymi członkami rodziny, jak również nad osobami niepełnosprawnymi, oraz kompensują ewentualny rozpad rodzin; są to kluczowe instrumenty ochrony podstawowych praw człowieka i ludzkiej godności” [KOM, 2007, s.7-8]. Jak dalej opisują nadawcy Komunikatu – rolą usług społecznych jest zapobieganie i integracja wszystkich członków społeczności,

zwalczanie dyskryminacji, zapewnienie równości płci, przyczynianie się do poprawy warunków życia. Organizacje sektora non-profit w sposób literalny wpisane zostały jako potencjalni dostawcy tychże usług. W wytycznych Komisji Europejskiej, do których odwołują się między innymi dokumenty krajowe, w tym rekomendacje Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej [MPiPS, 2015] dotyczące standardu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami non-profit typu spółdzielnie socjalne, wskazuje się bezpośrednio, że dostawcami usług społecznych, ze względu na ich cechy opisane w dokumentach programowych Komisji Europejskiej, mogą być między innymi usługodawcy niedziałający dla zysku, którzy są w stanie odpowiedzieć na zdefiniowany przez wspólnotę europejską sposób organizacji, świadczenia i finansowania. Wskazano w nich główne cechy definiujące sposób organizacji usług społecznych. Wśród nich założenie, że usługodawcy nienastawieni na zysk (organizacje non-profit) oraz wolontariat odgrywają ważną rolę w świadczeniu tych usług, co jest w zgodzie z misyjną naturą tychże organizacji [Komisja Europejska, 2007, s.7-8]. Od 2011 roku, ze względu na przyjęte w Unii Europejskiej ramy jakości świadczonych usług w interesie ogólnym, poszczególne państwa wspólnoty, w tym Polska, dążyć mają do zaspokajania potrzeb i dostępu do usług dla wszystkich obywateli [Komisja Europejska, 2011].

W Polsce usługi społeczne przynależą do zadań realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w ramach usług publicznych, zarówno na szczeblu gminy [Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym], powiatu [Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym], województwa [Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa] i w tym wymiarze były definiowane jako specyficzny rodzaj usług, ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb społecznych mieszkańców [Dziarski, Kłosowski, 2003, s. 9]. Tworzyło to katalog tożsamy z zadaniami własnymi jednostek samorządu lokalnego na poziomie ponadgminnym, samorządu powiatowego i wojewódzkiego, obejmujący między innymi promocję i ochronę zdrowia, pomoc społeczną, wsparcie rodziny i systemu pieczy zastępczej, kulturę fizyczną i turystykę, a także wsparcie osób niepełnosprawnych i innych.

Do usług społecznych nawiązują zapisy o tak zwanych „klauszulach społecznych” w polskim prawie zamówień publicznych [Ustawa z dnia 11 września 2019 r. prawo zamówień publicznych], określające zasady przeprowadzania postępowań o zamówienie na usługi społeczne. Skutkują zakazem stosowania wyłącznie kryterium najniższej ceny przy postępowaniach na udzielenia zamówienia na usługę społeczną oraz wskazaniem potencjalnych wykonawców, których celem działalności jest realizacja zadań w zakresie użyteczności publicznej, związanej ze świadczeniem tych usług, a także społeczna i zawodowa integracja wybranych grup osób.

Usługi społeczne w Polsce, jako emanacja ewolucyjnych zmian opisanych w dokumentach programowych Unii Europejskiej, określone zostały w Ustawie z dnia 19 lipca 2019 roku o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (dalej Ustawa o CUS). Zdefiniowano w niej usługi społeczne jako działania podejmowane przez gminę w celu zaspokajania potrzeb wspólnoty samorządowej, świadczone w formie niematerialnej bezpośrednio na rzecz osób, rodzin, grup społecznych, grup mieszkańców o określonych potrzebach lub ogółu mieszkańców, z następujących zakresów: polityki prorodzinnej, wspierania rodziny, systemu pieczy zastępczej, pomocy społecznej, promocji i ochrony zdrowia, wspierania osób niepełnosprawnych, edukacji publicznej, przeciwdziałania bezrobociu, kultury, kultury fizycznej i turystyki, pobudzania aktywności obywatelskiej, mieszkalnictwa, ochrony środowiska, reintegracji zawodowej i społecznej [Ustawa o CUS, 2019].

Wprowadzona w Polsce Ustawa o CUS obowiązuje od 1 stycznia 2020 roku. Ma odpowiadać w swoich założeniach za potrzebę zintegrowania różnych usług świadczonych lokalnie w jednym, powoływanym gminnie lub ponadgminnie, centrum usług społecznych (CUS). Odpowiedzialność za planowanie i koordynację usług powierzono samorządom lokalnym. W ramach nowo powstałych CUS, zatrudniony w nim organizator społeczności lokalnej animuje działania służące samoorganizacji społecznej. CUS-y skupiać mają specjalistów różnych dziedzin – tak, aby świadczone usługi społeczne były skoordynowane i realnie odpowiadały potrzebom mieszkańców [Ustawa CUS, 2019]. Tym samym, jak wynika z uzasadnienia do ustawy, ma być ona pomostem pomiędzy agendą Unii Europejskiej (opisanej powyżej w dokumentach programowych już od 2004 roku), a rozwojem infrastruktury społecznej.

Podsumowując, w świetle wyżej zaprezentowanego przeglądu literatury z zakresu usług i usług społecznych oraz analizy postulatów i legislacji w tym zakresie, zarówno z perspektywy Unii Europejskiej, jak i rozwiązań wdrażanych krajowo, znaczenia nabiera usługowa (serwicystyczna) rola usługodawców niedziałających dla zysku – organizacji non-profit. Usługi dostarczane przez takie podmioty, przy specyficznych właściwościach tych usług opisanych powyżej, mogą być uznawane za usługi społeczne. Jednocześnie głębszej analizy wymaga gotowość do świadczenia tych usług przez sektor non-profit, do którego należą takie organizacje jak: fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie socjalne, centra integracji społecznej i inne. Badania wskazują również na potrzebę rozwoju systemu świadczenia usług i dostępu do nich [Rada Ministrów 2017, s. 153 i 158]. Nakłady na rozwój tejże infrastruktury wpisane zostały w priorytety między innymi programów regionalnych, dysponujących środkami funduszy rozwojowych Unii Europejskiej na lata 2021-2027 [Program Fundusze Europejskie dla Podlaskiego 2021-2027, 2022, s. 133-154].

2.3. Usługi społeczne w zarządzaniu finansami organizacji non-profit

Wprowadzenie Ustawy o CUS i obserwowany wzrost zapotrzebowania na usługi społeczne może skutkować nowym podejściem do zarządzania organizacjami non-profit, a tym samym oddziaływać na standardy zarządcze, związane z zarządzaniem finansami tychże organizacji. Rosnące zapotrzebowanie na dostępność i producentów usług społecznych wpłynie będzie na zarządzanie ofertą tych podmiotów w kontekście dostarczania wielu zadań publicznych [Lizut, 2022, s. 91]. W przeciwieństwie do zarządzania finansami przedsiębiorstw, organizacje te nie są nienastawione na zysk.

Organizacje non-profit wiążą się definicyjnie z terminem „organizacja pozarządowa”, który jest dosłownym tłumaczeniem angielskiego non-governmental organisation (w skrócie NGO) i oznacza prywatną organizację występującą w sektorze non-profit (w skrócie non-profit), wspierającą osiągnięcie społecznego, politycznego, ekonomicznego celu, włączając w to równość, edukację, zdrowie, ochronę środowiska i prawa człowieka [Moroń 2012, s. 16]. Od 2003 roku działalność organizacji pozarządowych w Polsce reguluje Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która w art. 3 ust. 2 określa, że organizacją pozarządową jest niebędąca jednostką sektora finansów publicznych i nie działająca w celu osiągnięcia zysku osoba prawna lub jednostka nieposiadająca osobowości prawnej, (...), utworzona na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia [Ustawa o działalności pożytku, 2023]. Organizacje te zaspokajają ważne potrzeby społeczne, oddolnie realizując zadania publiczne. Ich znaczenie dla współczesnego rozwoju gospodarczego podkreślają badacze tego sektora [Czaja-Cieszyńska, 2017, s.138-140, De Oliveira i Callado, 2019, s. 229; Marciszewska, 2019, s. 88; Nitescu i Mihai, 2019, s. 89-91]. Organizacje pozarządowe, zwane dalej organizacjami non-profit, są instytucjami zaufania społecznego, wrażliwymi na zmiany przepisów prawa.

Finansowanie realizacji celów statutowych i bilansowanie ekonomiczne działalności tych podmiotów wiąże się z po-zyskiwaniem dotacji, darowizn, pobieraniem opłat (nie większych niż ponoszone koszty – w ramach działalności odpłatnej pożytku publicznego) lub prowadzeniem działalności gospodarczej, z której zyski przeznaczane są na działalność statutową. Dotychczasowe zarządzanie finansami organizacji non-profit wiązało się przede wszystkim z przychodami pochodzącymi ze źródeł publicznych, niepublicznych, w tym prywatnych, w postaci grantów, subwencji [Mikołajczak, 2022 s. 41] oraz przychodów z tytułu prowadzonej działalności

gospodarczej, działalności odpłatnej oraz rzadziej przychodów z dysponowania posiadanym majątkiem [Meisel-Dobrzański, 2016, s. 149-150; Sacco i Nagy, 2004, s. 390-391].

W Polsce, według badań Głównego Urzędu Statystycznego, w 2021 roku aktywną działalność prowadziło 96 tys. organizacji non-profit (o 8,6% więcej niż w 2019 roku) [GUS, 2022, s. 16], co potwierdza rosnącą tendencję udziału sektora non-profit w świadczeniu usług społecznych, takich jak: pomoc społeczna i opieka nad dzieckiem, integracja społeczno-zawodowa, ochrona zdrowia, edukacja, kultura i sport [GUS, 2018, s. 12-17]. Według GUS usługi społeczne w 2020 roku świadczyło 76,9 tys. jednostek, co stanowiło 79,0% badanej grupy. Prowadzenie usług społecznych jako podstawowej działalności dotyczyło usług w zakresie sportu, turystyki, rekreacji, hobby (27,5%), a następnie pomocy społecznej i humanitarnej, ratownictwa (19,7%), kultury i sztuki (11,5%), czy edukacji (10,1%) [GUS, 2022, s. 16].

O ile zwiększa się zarówno liczba aktywnych organizacji (z 27,4 tys. w 1997 roku do 96 tys. w 2021 roku), jak również przychody wykazują tendencję wzrostową i w kolejnych latach są znacząco wyższe [GUS, 2018, s.12], to maleje liczba organizacji non-profit prowadzących działalność rynkową. Największy spadek dotyczy organizacji prowadzących wyłącznie odpłatną działalność statutową – z 22,0% w 2018 roku do 18,0% w 2020 roku [GUS, 2022, s. 24]. Jednocześnie działalność o charakterze rynkowym wskazuje 26% organizacji, w tym prowadzenie wyłącznie działalności gospodarczej (4,9%), wyłącznie odpłatnej działalności statutowej (18%), wyłącznie działalności oświatowej (0,3%) lub wyłącznie działalności kulturalnej (0,01%) [GUS, 2022, s. 24].

Ważnym obszarem zarządzania finansami organizacji jest deklarowanie rezerw finansowych na nieprzewidziane wydatki – według badań GUS, w 2021 roku deklarowało je 16,9% podmiotów i liczba ta zmniejsza się sukcesywnie od 2019 roku o 1,6 p. proc. i o 3,5 p. proc. względem 2015 roku. Wśród organizacji deklarujących rezerwy finansowe – 50,6% posiadało środki na pokrycie kosztów działalności przez maksymalnie 6 dodatkowych miesięcy, a 36,3% na dodatkowy okres od 7 miesięcy do roku. Rezerwę finansową, pozwalającą zabezpieczyć działalność organizacji na okres dłuższy niż rok, wykazało 13,0% podmiotów [GUS, 2022, s. 17].

Rezultaty przeglądu literaturowego wybranych badań, dotyczących aspektów zarządzania finansami organizacji non-profit, wnoszą szereg interesujących zagadnień do prowadzonego postępowania. B. Strydom i T. Stephen, w ramach badań prowadzonych w RPA (Pietermaritzburg) w organizacjach non-profit, w kontekście sytuacji turbulentnych i wpływu na zdolność organizacji non-profit do przetrwania, przy stosowaniu przez nie należytych praktyk zarządzania finansami, wykazują,

że większość badanych organizacji non-profit stosowała zalecane zasady zarządzania finansami. Jednocześnie udowadniają, że istnieje zależność pomiędzy posiadaniem wystarczających rezerw a istnieniem oddzielnej komórki finansowej, jako istotnych czynników braku trudności finansowych. Wskazywano również zależność, że rozmiar i staż organizacji non-profit, a także doświadczenie jej kierownika finansowego, stanowiły kluczowe czynniki determinujące wystąpienie trudności finansowych, bądź ich uniknięcie [Strydom i Stephen 2014].

Badanie Świętych Domów Miłosierdzia w Portugalii pozwoliło na zidentyfikowanie czynników związanych z zarządzaniem finansami oraz usługami społecznymi oferowanymi przez organizacje non-profit. Przeprowadzone przez T. Santos i in. [2021] analizy wskazują pozytywny wpływ finansów i zarządzania na usługi społeczne oferowane przez te instytucje. Stąd wynika wniosek, że dla osiągnięcia większej skuteczności w świadczeniu usług społecznych, organizacje non-profit powinny kłaść nacisk na zarządzanie finansami oraz praktyki zarządzania [Santos i in. 2021].

Rekomendacja uznania zarządzania finansami jako ważnego aspektu zarządzania organizacją non-profit potwierdza analizowany przykład izraelskiej organizacji non-profit, świadczącej usługi społeczne w zakresie wsparcia i reintegracji osób z grup wrażliwych, w szczególności, wskazując na narzędzia zarządzania finansowego – analizę i potrzebę transparentności informacji o budżecie organizacji [Malki, 2014].

J. Lecy i E. Searing, analizując zarządzanie finansami organizacji non-profit w świetle dostarczanych przez nią usług, zwracają uwagę na zjawisko „cyklu głodowego organizacji non-profit” (ang. nonprofit starvation cycle), który może mieć miejsce, gdy organizacja, w celu uzyskania przewagi na rynku, zmniejsza wydatki (w rzeczywistości lub poprzez kreatywną księgowość), co z czasem prowadzi do nierealistycznych oczekiwań darczyńców i instytucji finansujących [Lecy i Searing, 2014].

Z kolei G. von Schnurbein i T.M. Fritz zwracają uwagę na postulat badania zasadności dywersyfikacji źródeł przychodów organizacji non-profit w modelu zbudowanym z przychodów ze świadczenia usług, grantów i darowizn. Wyniki ich badania, przeprowadzone wśród szwajcarskich organizacji charytatywnych, dowodzą, że organizacje, które wykazywały wyższy stopień koncentracji rodzaju przychodów rosły w siłę [von Schnurbein i Fritz, 2017]. Autorzy, odnosząc się do ważkiej dla sektora non-profit teorii zależności od zasobów [Małecka-Dobrogowska, 2020], postulują rewizję tego paradygmatu na rzecz scenariusza rozwoju finansowego sektora non-profit i badań skupionych na koncentracji przychodów, oraz zmianach, jakie powodują w bezpośrednim otoczeniu sektora non-profit [von Schnurbein, Fritz, 2017]. Z drugiej strony, jak wskazuje B. Suykens i in., organizacje non-profit stojące

w obliczu niepewności zasobów wykazują większą skłonność do różnicowania działalności, włączając w to komercjalizację, gdy organizacja skupia działalność na świadczeniu usług, bardziej niż na pozostałej, działalności misyjnej (na przykład rzeczniczej), posiada adekwatny potencjał zawodowy (kadry i dotychczasowe doświadczenia) oraz jest zakorzeniona w środowisku otwartym na wprowadzanie praktyk biznesowych [Suykens i in., 2019, s. 345-346].

Konsekwencje dostarczania usług społecznych mają wpływ na modele zarządzania finansami w organizacjach non-profit, kreując różne podejścia organizacji do zagadnienia misji łączonej z orientacją rynkową. Podejście oparte o budowę modelu kondycji finansowej, reprezentowane przez część badaczy [von Schnurbein i Fritz, 2017; Su i in., 2014], może być pomocne w rozwoju organizacji. W tym kontekście skuteczne zarządzanie finansami jest tak samo ważne dla wyników organizacji non-profit, jak dla wyników firm nastawionych na zysk [McKay i in., 2015, s. 341]. Są one podobne, lecz różnią się zasadniczo głównym celem: zaspokajaniem społecznie pożądanых potrzeb, a nie zwiększaniem wartości dla akcjonariuszy [von Schnurbein i Fritz, 2017].

Podsumowując, można zauważyć, że mimo wzrostu liczby organizacji non-profit działających w sektorze usług społecznych w Polsce, zmienia się struktura tych organizacji oraz ich podejście do badanych aspektów zarządzania finansami. Zmniejsza się liczba podmiotów świadczących działalność o charakterze rynkowym (gospodarczą, odpłatną pożytku publicznego), jak również rezerwy finansowe tych organizacji. Na świadczenie usług społecznych przez organizacje non-profit w Polsce, w świetle zmian powodowanych Ustawą o CUS, wpłynąć może nowe podejście do zarządzania finansami organizacji non-profit. Będzie to wymagało podejmowania szeregu wyzwań zarządczych, związanych zarówno z profesjonalizacją zarządzania w zakresie kadr, organizacji usług, jak i zarządzania finansami. Analiza szeregu dodatkowych zagadnień zidentyfikowanych w badaniach zagranicznych pozwoliła na pogłębienie tematyki planowanych przyszłych badań dotyczących omawianego zagadnienia, tj. wpływu usług społecznych na zarządzanie finansami organizacji non-profit.

3. Dyskusja i propozycja dalszych badań

Wyniki przeprowadzonego przeglądu literatury oraz badań zachęcają do głębszej analizy zjawiska oddziaływania powstającego rynku usług społecznych w Polsce na strategię zarządzania organizacjami non-profit, jako dostawców i producentów tych usług. Wdrożenie strategii finansowania nastawionej na usługi do różno-

rodnych źródeł finansowania polskich organizacji non-profit może wpływać na sposób zarządzania finansami, charakter świadczonej działalności misyjnej, fragmentaryczną lub sukcesywną komercjalizację. Analiza literatury dostarcza szeregu inspiracji do pogłębienia zasygnalizowanej w powyższym przeglądzie tematyki.

Organizacje non-profit w Polsce, jak wynika z prowadzonego monitoringu GUS, świadczą usługi społeczne w ramach działalności odpłatnej pożytku publicznego lub nieodpłatnej (finansowanej z grantów i innych źródeł wsparcia publicznego i prywatnego, w tym zadań publicznych), w mniejszym stopniu w ramach zorganizowanej działalności gospodarczej. Analiza tła legislacyjno-politycznego wskazuje jednak, że istnieje zachęta do zmiany polityki świadczenia usług na poziomie lokalnym przez podmioty działające nie dla zysku, które takie usługi społeczne już oferują i zamierza ją rozwijać, na przykład współpracując jako dostawcy usług społecznych dla nowo powstających centrów usług społecznych w Polsce.

Jednym z działań służących rozwijaniu i konsolidacji podmiotów niedziałających dla zysku jest podjęte przez Federację Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok (dalej: FOPMB) zadanie publiczne o nazwie „Skoordynowane Usługi Społeczne”, które zakłada zbudowanie bazy usług społecznych, prezentującej lokalny potencjał usługowy organizacji działających nie dla zysku, przedsiębiorstw społecznych oraz podmiotów prywatnych. Baza ta ma odpowiadać na zmieniające się potrzeby odbiorców, a także wspierać projektowanie usług społecznych i e-usług społecznych przez organizacje. Powstające rozwiązanie jest również odpowiedzią na zmiany funkcjonowania organizacji non-profit w okresie pandemii i kryzysu wojny w Ukrainie, uwzględniając pojawienie się nowatorskich form współpracy, takich jak CUS, oraz planowane zlecenia usług przez te organizacje. FOPMB zrzesza ponad 70 organizacji non-profit z miasta Białystok. W związku z powyższym w latach 2022-2024 założono zbudowanie i wdrożenie innowacyjnego narzędzia webowego o nazwie koszyk usług, opartego o CMS (ang. Content Management System) i służącego do zarządzania treścią tworzonych rekordów usług społecznych. Towarzyszyć temu będzie wypracowanie metodyki (pracy zespołowej i partycypacyjnej, budowanie sieci, spotkania ngo, organizacja forów usług) oraz rozwój zasobów ludzkich organizacji sektora non-profit, w oparciu o członków FOPMB i sieciowych organizacji non-profit z czternastu powiatów województwa podlaskiego. Głównym celem podjętych działań jest stworzenie ogólnodostępnego systemu współzarządzania lokalnymi usługami społecznymi w mieście Białystok oraz w czternastu środowiskach powiatowo-gminnych województwa podlaskiego. Kluczowe działania przewidują:

- zaprojektowanie narzędzia do zarządzania usługami społecznymi: koszyk usług wyszukiwarki, aplikacji, strony www. z filtrami dostępności, komunikacją z jednostkami/odbiorcami;
- wdrożenie narzędzia, opracowanie koszyka usług w województwie podlaskim – powstanie 15 baz danych dla miasta Białystok oraz 14 powiatów – zawierających około dwóch tysięcy rekordów usług społecznych dostępnych w regionie;
- zarządzanie usługami lokalnie (prowadzenie i aktualizowanie koszyka usług, fora usług, programowanie usług, standaryzacja e-usług społecznych);
- zbudowanie 14 sieci/federacji/porozumień powiatowych organizacji non-profit oraz menagerów sieci/federacji;
- doradztwo i wsparcie dla organizacji i menagerów społecznych sieci/federacji w zakresie usług społecznych;
- krajowe Forum Usług Społecznych upowszechniające efekty i trudności współzarządzania.

Produktem końcowym projektu o długofalowym i trwałym charakterze będą funkcjonujące narzędzia i metodyka do zarządzania usługami społecznymi kooperacyjnie (narzędzie koszyk usług, metodyka aktualizacji, scenariusze spotkań kooperacyjnych, jakimi są Fora Usług, opisy know-how pakietów usług oraz opracowane standardy e-usług społecznych, kierowane do określonych grup odbiorców). FOPMB zaplanowała opracowanie rekomendacji dotyczących zarządzania usługami oraz propozycji zapisów formalno-prawnych i standardów e-usług, ułatwiających zarządzanie usługami, które zostaną przekazane stosownym ministerstwom (cyfryzacji, rodziny, pracy i polityki społecznej).

W wyniku przeprowadzonej analizy literaturowej dotyczącej badań nad usługami społecznymi, zidentyfikowano nie-dostatek badań dotyczących kształtowania strategii zarządzania finansami organizacji w sektorze non-profit, w świetle świadczonych przez nie usług. Prowadzone prace studialne podczas realizacji projektu FOPMB, w ramach obserwacji uczestniczącej, oraz przeprowadzony przegląd literatury wskazują na szereg interesujących zagadnień w obszarze zarządzania finansami organizacji, w szczególności formy prowadzenia tej działalności, kontinuum od działalności nieodpłatnej (finansowanej tylko z grantów, nieodpłatnie oferowanej dla użytkownika) do komercjalizacji działalności organizacji non-profit jako usługodawcy. Wiąże się z tym strategię dywersyfikacji przychodów względem misyjnej działalności organizacji i strategię organizacji na trudne czasy – tworzenia rezerw. Interesującym wydaje się również zagadnienie koncentracji czy dywersyfikacji ro-

dzajów przychodów, a kondycji finansowej organizacji. Ważnym obszarem przyszłych badań powinien być również potencjał zawodowy (kadry i dotychczasowe doświadczenia) oraz gotowość i adekwatność wprowadzania praktyk biznesowych do działalności misyjnej.

W związku z powyższym zidentyfikowano następującą lukę badawczą, która wskazuje na niewystarczającą dostępność badań dotyczących zagadnienia zarządzania finansami organizacji non-profit, oferujących usługi społeczne. Ten deficyt badań obejmuje analizę dojrzałości tych organizacji do świadczenia usług społecznych oraz strategii, jakie podejmują te jednostki, decydując o dywersyfikacji źródeł przychodów statutowych poprzez przychody z tytułu świadczenia usług społecznych. Planowana analiza zagadnienia będzie przeprowadzona sekwencyjnie, z zastosowaniem triangulacji metod, przy czym poszczególne działania, ze względu na swój charakter oraz uzyskane wyniki, stanowiąc będą platformę wiedzy do wdrażania kolejnych zaplanowanych sekwencyjnie etapów.

Szczególny wkład w prowadzone postępowanie będą miały badania pilotażowe o charakterze jakościowym, które umożliwią późniejszą weryfikację zestawu cech charakteryzujących przyjmowane strategie zarządzania finansami przez usługodawców non-profit na badanej populacji oraz staną się podstawą do analiz prowadzących do odpowiedzi na niewystarczającą wiedzę na temat faktycznej kondycji usługodawców społecznych i wpływu świadczonych usług przez organizacje non-profit na strategię zarządzania organizacjami i ich finansami.

Podsumowanie

Przeprowadzony przegląd literaturowy zagadnienia zarządzania organizacją non-profit w świetle realizowanych przez nią usług społecznych potwierdza i realizuje przedstawiony na wstępie cel niniejszej analizy. Dokonano prezentacji podejść do usług społecznych w zarządzaniu organizacjami non-profit. Przegląd dostępnych badań umożliwił zidentyfikowanie kolejnych obszarów i zagadnień badawczych, cennych w kontekście kształtowania modelu zarządzania finansami tychże organizacji. Na dotychczasowe doświadczenie w zakresie zarządzania i praktyki finansowania organizacji w sektorze non-profit wpłynie upowszechnienie usług społecznych jako form urynkawiania działalności tych podmiotów. Nasuwają się pytania: jakie scenariusze rozwoju przyjmą organizacje i czy następować będzie szybsza mobilizacja zasobów oraz zmiany w strategii zarządzania finansami organizacji non-profit? Zidentyfikowane w powyższym postępowaniu zagadnienia wskazują potrzebę kontynuacji badań w zakresie roli usług społecznych w zarządzaniu finansami

organizacji pozarządowych. Bazą do przyszłego, pogłębionego badania będzie analiza zachowań organizacyjnych podmiotów oferujących usługi społeczne poprzez koszyk usług Federacji Organizacji Pozarządowych Miasta Białystok w ramach projektu „Skoordynowane Usługi Społeczne”.

ORCID iD

Marta Małecka-Dobrogowska: <https://orcid.org/0000-0001-7247-9725>

Literatura

1. Czaja-Cieszyńska H. (2017), *Wprowadzenie uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów dla organizacji pozarządowych – słuszna decyzja czy duży błąd?*, (w:) P. Szczypa, A. Zimny (red.) *Dylematy i perspektywy rozwoju finansów i rachunkowości*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, s. 137-145.
2. Dziarski G., Kłosowski W. (2003), *Usługi publiczne w tym usługi komunalne. Program Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji*. Warszawa, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej.
3. De Oliveira A.S., Callado A.A.C. (2019), *External contingency factors and performance measuring: A study in Brazilian NGOs*, *Journal of Education and Research in Accounting*, 13 (2), 228-241.
4. Flejterski S. i in. (2005), *Współczesna ekonomika usług*, PWN, Warszawa.
5. Fred, M., Mukhtar-Landgren, D. (2019), *Agents, Techniques, and Tools of Projectification* w: Hodgson D., Fred M., Bailey S., Hall P. (red.), *The Projectification of the Public Sector*, Routledge Critical Studies in Public Management, s. 189-208.
6. Główny Urząd Statystyczny (2022), *Zarządzanie i działalność integracyjna podmiotów gospodarki społecznej w 2021 r.* Warszawa, Kraków.
7. Główny Urząd Statystyczny (2018), *Rola sektora non-profit w dostarczaniu usług społecznych w latach 2014-2016*, Warszawa, Kraków.
8. Grewiński M. (2022), *O definiowaniu usług społecznych w politykach publicznych*, (w:) Sowa-Kofta A., Poławski P. (red.), *Zatrudnienie socjalne a rozwój usług społecznych w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 63-82.
9. Hollins B., Shinkins S. (2006), *Managing service operations. Design and implementation*, SAGE Publications, London.
10. Janoś-Kresło M. (2002), *Usługi Społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, SHG, Warszawa, s. 18.

11. Komisja Europejska (2007), *Usługi świadczone w interesie ogólnym, w tym usługi społeczne świadczone w interesie ogólnym: nowe zobowiązania europejskie*. Bruksela, dnia 20/11/2007 KOM (2007) 725 wersja ostateczna, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52007DC0725>].
12. Komisja Europejska (2011), *A Quality Framework for Services of General Interest in Europe*, Bruksela, 20/12/2011 KOM(2011) 900 final, https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/president/news/speeches-statements/pdf/20111220_1_en.pdf.
13. Krzyszkowski J., Przywojska J. (2016), *Stan i perspektywy usług społecznych w Polsce*, (w:) Auleytner J. (red.), *Krajowe i międzynarodowe konteksty polityki społecznej*, Warszawa: PTPS, s. 331-344.
14. Leczy J.D., Searing E.A.M. (2014), *Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, s. 539-563.
15. Lizut J. (2022), *Deinstytucjonalizacja i realizacja środowiskowych usług społecznych a podmioty ekonomii społecznej*, (w:) w: Sowa-Kofta A., Poławski P. (red.), *Zatrudnienie społeczne a rozwój usług społecznych w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 83-92.
16. MacQuillin I., Crombie J., Smyth R. (2023), *“The sweetest songs” —Ethical framing in fundraising through the agency of service users/contributors to tell their own stories*, *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28 (4).
17. Malani A., Philipson T., David G. (2003), *Theories of Firm Behavior in the Nonprofit Sector A Synthesis and Empirical Evaluation* w: Glaeser E.L. (red.), *The Governance of Not-for-Profit Organizations*, University of Chicago Press, s. 181-215, <https://www.nber.org/system/files/chapters/c9970/c9970.pdf> [29.10.2023].
18. Malki E. (2014), *A servant of two masters: The dual role of the budget in nonprofits*, *Journal of Accounting, Auditing and Taxation*. 1. 002-007. <https://www.researchgate.net/publication/265272082> [3.11.2023].
19. Małecka-Dobrogowska M. (2020), *Organizacje non profit w świetle teorii zależności od zasobów – wyniki systematycznego przeglądu literatury*, (w:) Marcin Smolira (red.) *Współczesne trendy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej - Humanistycznej, Warszawa, s. 211-230.
20. Małecka-Dobrogowska M. (2023), *Project... and then what? Projectification as an instrument for improving the career of managers of non-profit organizations*, (w:) RC IPMA Project value. 2023, <https://publications.ipma.world /conference/10th-ipma-research-conference-value-co-creation-in-the-project-society/articles/> [23.10.2023].
21. Marciszewska A. (2019), *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

22. McKay S., Moro D., Teasdale S., Clifford D. (2015), *The marketisation of charities in England and Wales*, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26 (1), s. 336-354.
23. Meisel-Dobrzański J. (2016), *Zarządzanie finansami i fundraising*, (w:) Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S. (red.), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 149-164.
24. Mikołajczak P. (2022), *The Impact of Organisational Values on the Commercialisation of NGOs: Evidence Based on the Management by Values Theory*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, 3 (360), s. 38-58.
25. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2015), *Standard współpracy jednostek samorządu terytorialnego ze spółdzielniami socjalnymi w zakresie realizacji usług społecznych użyteczności publicznej (w interesie ogólnym)*, Warszawa, <http://ozrss.pl/pobierz/standardy-wspolpracy-akceptacja-JD.pdf> [30.10.2023].
26. Moroń D. (2012), *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
27. Nitescu S.U., Mihai C.E. (2019), *Financial resources for NGOs*, Revista Economica, 71 (4), s. 86-103., <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/71407nitescu&mihai.pdf> [1/11/2023].
28. Program Fundusze Europejskie dla Podlaskiego 2021-2027 z dnia 16.12.2022 r.
29. Rada Ministrów (2017), Uchwała nr 8 z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*.
30. Rysz-Kowalczyk B., (red.), *Leksykon polityki społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001, s. 207.
31. Sacco J., Nagy R. (2004), *Accounting and Management Control in Nonprofit Organizations*, (w:) Zimmer A., Priller E. (red.) *Future of Civil Society*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80980-3_21, s. 381-406.
32. Santos T., Silva R., Oliveira M., Sousa M. (2021), *The influence of financial management and governance in the provision of social services in non-profit organizations*, Journal of Management Information and Decision Sciences 24, <https://www.abacademies.org/articles/the-influence-of-financial-management-and-governance-in-the-provision-of-social-services-in-nonprofit-organizations-10915.html> [2.11.2023].
33. Strydom B., Stephen T. (2014), *Financial Management in Non-Profit Organisations: An Exploratory Study*, Mediterranean Journal of Social Sciences, 5, 15 (Jul. 2014).
34. Su S.H., Nuryyev G., Aimable W. (2014), *The Effect Of Financial Management On The Performance Of Non-Profit Organizations: An Empirical Study In Haiti*, International Journal of Organizational Innovation, 6 (4), s. 90-98.

35. Suykens B., De Rynck F., Verschuere B. (2019), *Examining the influence of organizational characteristics on nonprofit commercialization*, Nonprofit Management and Leadership, 30, s. 339-351.
36. Szarfenberg R. (2009), *Modele polityki społecznej w teorii i praktyce*, Problemy Polityki Społecznej, s. 15-55.
37. Szarfenberg R. (2011), *Standardy i standaryzacja pracy socjalnej i usług pomocy i integracji społecznej*, (w:) R. Szarfenberg (red.) Krajowy raport badawczy. Pomoc i integracja społeczna wobec wybranych grup – diagnoza standaryzacji usług i modeli instytucji, WRZOS, Warszawa.
38. Szatur-Jaworska B., Grewiński M. (2021), *Dylematy definicyjne w kontekście wypracowywania definicji prawnej usług społecznych na potrzeby powołania centrów usług społecznych w Polsce*, (w:) Rymśa M. (red.), *Centrum Usług Społecznych: Od koncepcji do wdrożenia przepisów ustawy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2021, s. 33-66.
39. Szymańska E., (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji społecznej*, (w:) Gardocka-Jałowicz A. (red.), *Innowacyjne metody i instrumenty zarządzania w organizacjach publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 27-38.
40. Szymańska E. (2015), *Serwicyzacja gospodarki jako źródło jej transformacji*, Optimum. Studia Ekonomiczne, 1 (73), s. 97-109.
41. Szymańska E., Małecka-Dobrogowska M. (2019), Innowacyjność projektów turystycznych. Przyczynek do badań, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2019, t. 20, z. 2, cz. 2 Produkt turystyczny Innowacje – Marketing – Zarządzanie, s. 171-185.
42. von Schnurbein G., Fritz T.M. (2017), *Benefits and Drivers of Nonprofit Revenue Concentration*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Volume 46, Issue 5, s. 1-22. <https://doi.org/10.1177/0899764017713876>.
43. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2020 r. poz. 1057, z 2021 r. poz. 1038).
44. Ustawa z dnia 19 lipca 2019r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz. U. 2019 poz. 1818).
45. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2022 r. poz. 559 ze zm.).
46. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2022 r. poz. 1526).
47. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2022 r. poz. 547 ze zm.).
48. Ustawa z dnia 11 września 2019r. prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1129 ze zm.).

Implications of (r)evolution in social services on financial management of nonprofit organisations. Contribution to the research

Abstract

Both the Covid-19 pandemic and the armed conflict in Ukraine have become a test of the organisational and financial preparedness of the non-profit sector, in particular nonprofit organisations. In this context, the daily assistance provided to those in need, supporting people in refugee crisis, is the realisation of the missionary goals of these organisations, expressed in the provision of a range of social services. NPOs are characterised by faster resource mobilisation, financial and material organisation and often innovative approaches. Fulfilling these objectives involves seeking a balance between man-aging the organisation's finances, fulfilling its mission and trends in economic development - including the impact of servitisation, also on the nonprofit sector. Since 2004, the European Union has been implementing the concept of universal access to social services in its programmatic provisions, and since 2020, the Act on Provision of Services by Social Services Centres has been in force in Poland. Its implementation is expected to contribute to the identification and coordination of social services at the local level. Social services, serve to satisfy human individual and family needs of an intangible nature, and their quality and availability, often nonequivalent, partially paid or fully paid, affect the functioning of (local) communities and social groups. Their financing, organisation and delivery is the domain of both public and nonpublic institutions, including nonprofit organisations. The article analyses the legal and organisational solutions introduced. The aim of the article and the contribution to management and quality sciences is to identify the state of knowledge and define social services in the management of nonprofit organisations and their impact on shaping the financial management model of these organisations. Taking into account the broad and new context of the issue, a review of the literature and the formal and legal status of the introduction of social services in Poland, as well as research showing multiple aspects of the financial management of organisations, were used. As a result of the investigation, a research gap was identified in terms of insufficient research into organisational and management aspects resulting from the implementation of social services and their consequences for the finances of nonprofit organisations. Accordingly, assumptions for a planned study of the role of social services in the financial management of NPOs are presented. The starting point will be the activities of the Federation of Nongovernmental Organisations of the City of Białystok entitled "Coordinated Social Services".

Key words

governance, social services, financial management, nonprofit organisations