

dr Aldona UZIĘBŁO

Instytut Prawa i Ekonomii, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

e-mail: [auzieblo@ukw.edu.pl](mailto:auzieblo@ukw.edu.pl)

ORCID: 0000-0003-0885-5014

DOI: 10.15290/oes.2022.01.107.06

## KRYZYS WARTOŚCI CZY WARTOŚĆ KRYZYSU? IMPLIKACJE PANDEMII COVID-19 W JEDNOSTCE *NON PROFIT*<sup>1</sup>

### Streszczenie

*Cel* – Przedstawienie implikacji pandemii w jednostce *non profit* na przykładzie Fundacji Hospicyjnej w Gdańsku.

*Metoda badań* – Indywidualny wywiad pogłębiony, analiza sprawozdań finansowych, mierniki finansowe, opis.

*Wnioski* – Kryzys ekonomiczno-społeczny spowodowany pandemią poprzez ograniczenia w realizacji celów hospicjum uwypuklił rolę kontaktów międzyludzkich. Jego wartością dodaną jest przywrócenie pewnej uważności na drugiego człowieka, docenienie jego obecności, a przez to odnowienie i wzmocnienie więzi międzyludzkich. Fundacja Hospicyjna przetrwała kryzys, wzmacniając i rozwijając relacje społeczne oraz komunikację z otoczeniem. Pomimo pogorszenia przychodów utrzymała prawidłowe mierniki działalności i jest zdolna do jej kontynuowania.

*Oryginalność/wartość/implikacje/rekomendacje* – Dotychczas w Polsce brakowało opracowań dotyczących skutków pandemii w jednostkach *non profit*. Zaproponowano autorskie mierniki skuteczności realizacji celów Fundacji w latach 2019–2020. Jako punkt odniesienia wykorzystano wyniki badań własnych dotyczących lat 2009–2010.

**Słowa kluczowe:** wartość, kryzys, COVID-19, *non profit*

**JEL:** I100, H120

## THE CRISIS OF VALUES OR THE VALUE OF CRISIS? IMPLICATIONS OF COVID-19 PANDEMIC IN A NON-PROFIT ORGANISATION

### Summary

*Purpose* – A presentation of the pandemic implications in a non-profit organisation on the example of the Hospice Foundation in Gdańsk.

*Research method* – An individual in-depth interview, the analysis of financial statements, financial metrics, a description.

*Results* – The Hospice Foundation survived the crisis by strengthening and developing social relations and communication with the environment, and despite the deterioration of revenues, it retained correct business metrics and is able to continue its activity.

---

<sup>1</sup> Artykuł wpłynął 12 października 2021 r., zaakceptowano 16 listopada 2021 r.

*Originality / value / implications / recommendations* – So far in Poland, there have been no studies on the effects of the pandemic on non-profit organisations. Proprietary measures of effectiveness in achieving the Foundation's goals in 2019–2020 were proposed. The results of the author's own research for the period of 2009–2010 were used as a reference.

**Keywords:** value, crisis, COVID-19, non-profit

**JEL Classification:** I100, H120

## 1. Wstęp

Wartość to kategoria bardzo szeroka, zależna od indywidualnej jednostki; można ją rozpatrywać zarówno w kontekście psychologicznym, jak i socjologicznym oraz ekonomicznym. Te trzy obszary wartości są realizowane w jednostkach *non profit*, które łączą różnorakie potrzeby podopiecznych, darczyńców, wolontariuszy oraz samych organizacji pomocowych.

Na potrzeby tego artykułu wartość będzie rozpatrywana zarówno subiektywnie (jako budowanie, rozwój, utrzymanie pozytywnych relacji społecznych<sup>2</sup>, z wykorzystaniem metody opisowej), jak i obiektywnie (jako prawidłowa tendencja wartości i wielkości wynikających ze sprawozdań finansowych, związanych z realizacją założonych celów). Zasadą tworzenia mierników była możliwość określenia pożądanej tendencji, prostota i zrozumiałość interpretacyjna, jednoznaczna ocena oraz „możliwość kształtowania miernika w wyniku realizacji własnych decyzji” [Uziębło, 2012, s. 416–431].

Podstawowymi źródłami danych są:

- materiały, w tym także sprawozdania finansowe, umieszczone na stronie Fundacji Hospicyjnej [www 2] (za lata 2009–2010 oraz rok 2019),
- wstępne sprawozdania za rok 2020, udostępnione przez Zarząd Fundacji,
- indywidualny wywiad pogłębiony z p. Agnieszką Paczkowską, wiceprezes Zarządu Fundacji Hospicyjnej, psycholog i psychoonkolog, przeprowadzony 25.06.2021 r.

## 2. Fundacja Hospicyjna i Hospicjum im. ks. E. Dutkiewicza SAC w Gdańsku

Fundacja Hospicyjna powstała w 2004 r., posiada status organizacji pożytku publicznego i prowadzi Hospicjum im. ks. E. Dutkiewicza<sup>3</sup>. Pod tą nazwą funkcjonuje Dom Hospicyjny (tzw. hospicjum stacjonarne) z 33 łózkami, Hospicjum Domowe dla Dorosłych (około 80–100 chorych), Hospicjum Domowe dla Dzieci (około 30–40 pacjentów), Poradnia Opieki Paliatywnej oraz Hospicyjna Opieka Perinatalna.

<sup>2</sup> Jak zmierzyć troskę? Obecność? Towarzystwo? Poprzez wskaźnik czułości?

<sup>3</sup> Dalej: Hospicjum ks. Dutkiewicza, Hospicjum.

Zgodnie ze statutem celem Fundacji Hospicyjnej jest działalność w czterech głównych obszarach, tj. [www 3]<sup>4</sup>:

- promocji i rozwoju opieki paliatywno-hospicyjnej nad chorymi, ochrony zdrowia,
- opieki nad rodzinami i bliskimi osób u kresu życia (dorosłych i dzieci),
- rozwoju wolontariatu,
- edukacji społecznej.

Fundacja łączy zatem działania zarówno w obszarze indywidualnym, dotyczącym opieki – w tym psychologicznej, jak i tworzy pewne relacje społeczne, funkcjonując równocześnie w kategorii posiadanych, określonych zasobów ekonomicznych.

W działalności Fundacji, oprócz wszechstronnego wsparcia Hospicjum (celem jest tu „otoczenie troskliwą opieką możliwie największej liczby przewlekłe i terminalnie chorych”) [www 4], należy wyróżnić rozwój wolontariatu oraz programy i kampanie społeczne.

Wolontariat rozumiany jest jako „dobrowolna, bezpłatna, świadoma działalność na rzecz innych lub całego społeczeństwa, wykraczająca poza związki rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie” [www 5]. W Fundacji występują cztery rodzaje wolontariatu. Każdy z nich jest skierowany do odmiennych grup osób i ma różne cele.

1. Wolontariat akcyjny: rozumiany jako pomoc w prowadzeniu akcji charytatywnych (np. poszukiwanie sponsorów, transport, projekty stron internetowych) poprzez oddanie wolnego czasu i umiejętności zawodowych na potrzeby konkretnej placówki; przeznaczony dla wszystkich, także osób niepełnoletnich (za zgodą rodziców/opiekunów) [www 6].
2. Wolontariat opiekuńczy: skierowany tylko do osób pełnoletnich, które po uzyskaniu certyfikatu o ukończeniu specjalistycznego kursu przygotowującego do bezpośredniej opieki nad chorym przeszły rozmowę kwalifikacyjną i podpisały porozumienie z Hospicjum, określające zakres, sposób i czas wykonywanych świadczeń. Wolontariusz opiekuńczy uzupełnia pracę lekarza, pielęgniarki i psychologa, „przebywając przy łóżku chorego, pomagając w jego pielęgnacji, spożywaniu posiłków, czytając książki czy, jeśli to możliwe, zabierając na spacer” [www 8]; pomaga także w hospicjach domowych, odciążając rodzinę.
3. Wolontariat pracowniczy: polega na angażowaniu się pracowników danego przedsiębiorstwa w świadczenie różnego rodzaju prac na rzecz potrzebujących przy wykorzystaniu posiadanych umiejętności i zdolności oraz wsparciu samego przedsiębiorstwa (np. poprzez delegowanie pracowników w czasie pracy, pomoc rzeczową, wsparcie logistyczne lub finansowe) [www 7].
4. Wolontariat więźniów: przeznaczony dla osób osadzonych w Zakładzie Karnym w Gdańsku-Przeróbce; wykonują one na rzecz Hospicjum oraz Fundacji prace o charakterze porządkowo-remontowym. Po ukończeniu

---

<sup>4</sup> Opracowanie własne na podstawie Statutu Fundacji Hospicyjnej, tekst jednolity z dnia 15 grudnia 2015 r.; zmiany w stosunku do pierwotnego statutu polegają głównie na doprecyzowaniu słownictwa (np. zamiast „terminalnie chory” – „osoba u kresu życia”) i nie zmieniają istoty funkcjonowania Fundacji.

kursu dla wolontariuszy medycznych<sup>5</sup> pomagają chorym na oddziale stacjonarnym hospicjum [www 9].

Ostatni z głównych obszarów funkcjonowania Fundacji to szeroko rozumiana edukacja społeczna. Prowadzone akcje łączą często edukację ze zbieraniem środków finansowych na realizację pozostałych celów działania Fundacji.

**TABELA 1**

**Wybrane programy i aktywności Fundacji Hospicyjnej**

| Program/aktywność          | Charakterystyka  |
|----------------------------|--|
| Tumbo Pomaga               | Wsparcie psychologiczne i socjalne dzieci, których najbliżsi znajdują (znajdowali) się pod opieką hospicjów. Współpraca ze szkołami w zakresie edukacji – jak udzielić wsparcia osieroconym dzieciom.  |
| Akademia Walki z Rakiem    | Forma pomocy i edukacji prozdrowotnej, wsparcie chorych lub osób im bliskich. Wykłady, konsultacje indywidualne, warsztaty rozwoju osobistego, grupy wsparcia, także profilaktyka i edukacja społeczna, w ramach której organizowane są warsztaty oraz prelekcje dla określonych grup społecznych. |
| Pola Nadziei               | Kwesta wiosenna; posadzone jesienią w miejscach publicznych żonkile są rozdawane w zamian za datki na rzecz Hospicjum.   |
| Zostań Gdańskim Aniołem    | Kwesta i stoisko na Jarmarku Dominikańskim.  |
| Światło dla Hospicjów      | Przełom października i listopada, kwesty na cmentarzach; w zamian za datki – pudełko zapalek.  |
| Rozjaśnij Hospicyjne Niebo | Kwesta, gdańskie galerie handlowe; programy artystyczne, tworzenie ozdób świątecznych przez znane osoby.   |
| Charytatywny bal z sercem  | Bal w okresie noworocznym połączony z licytacją przekazanych przez znane osoby przedmiotów bądź ofert spotkań.   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www 2; www 10; www 12] oraz Sprawozdania merytorycznego z działalności Fundacji Hospicyjnej od 1.01. do 31.12.2019 r.

Wieloletnia, szeroka działalność Fundacji spowodowała pewne otwarcie społeczne na tematy związane ze śmiercią i cierpieniem. Jej efektem jest zarówno lepsza opieka nad osobami terminalnie chorymi, jak i większa świadomość potrzeb pacjentów oraz ich bliskich (pomoc w opiece, problem osierocenia, wsparcie socjalne).

Ocena realizacji celów oraz ich zmian w tak różnych obszarach jest utrudniona, na przykład odmiennymi projektami realizowanymi w poszczególnych okresach; oczywiste jest, że pandemia ograniczyła bądź nawet uniemożliwiła ich wykonanie. Co powstało w zamian? Jak funkcjonowała organizacja w tak nietypowych warunkach?

<sup>5</sup> Obecna nazwa: wolontariusze opiekuńczy.

### 3. Aspekty wartości

W definicjach wartości w literaturze ekonomicznej wskazuje się na pewne zdolności: do zaspokajania potrzeb (wartość użytkowa) lub do bycia przedmiotem wymiany (wartość wymienna) [Zarzecki, 1999, s. 22]. Zwłaszcza użyteczność jest traktowana jako fundamentalna siła oddziałująca, np. na decyzje inwestycyjne [Szczepankowski, 2007, s. 41]. Choć można przy badaniu efektywności organizacji *non profit* wykorzystać mierniki pieniężne (np. rentowność), nie otrzyma się w ten sposób rzeczywistego obrazu jej działania, gdyż z samej definicji jednostka ta nie szuka zysku. Jednak narzędzia te nie powinny być pomijane, ponieważ organizacja *non profit* działa także w obszarze ekonomicznym i potrzebuje środków do funkcjonowania i realizacji swoich celów.

J. Hausner pisze, że „jednym z krytycznych problemów systemu kapitalistycznego jest rozerwanie związku między rynkiem i społecznymi wartościami” [Hausner, 2017, s. 23], a przecież dla funkcjonowania społeczeństwa niezbędna jest zarówno jednostka, jak i wspólnota. Wartość jest zaś instrumentalizowana, co polega na podporządkowaniu działania jednostki czy grupy własnemu interesowi (opłacalności). J. Hausner wskazuje na społeczną naturę wartości [Hausner, 2017, s. 35–71]. Może zatem warto sięgnąć do definicji słownikowej, w której, owszem, pierwszym odniesieniem wartości jest „to, ile coś jest warte pod względem materialnym”, ale już kolejne to „cecha tego, co jest dobre pod jakimś względem”, posiadanie zalet czy zasady i przekonania będące podstawą przyjętych w danej społeczności norm etycznych [www 11]? Może pandemia pozwala przypomnieć, co jest najważniejsze w ludzkim istnieniu? Przecież nie jest to nieustanna konsumpcja i życie zrównane z nabywaniem nowych dóbr [Tokarczuk, 2020, s. 13]<sup>6</sup>. Najcenniejszym elementem działalności hospicyjnej jest opieka medyczna oraz towarzyszenie, bliskość, poświęcenie (choć lepiej to określić jako podarowanie) czasu osobie chorej i jej bliskim przy kluczowym wsparciu wolontariuszy. To połączenie elementów psychologicznych i relacji społecznych przy uwzględnieniu możliwości finansowych organizacji.

### 4. Pandemia: kryzys ekonomiczny

Podstawowym źródłem przychodów Fundacji (tab. 2) są przychody z nieodpłatnej działalności pożytku publicznego, czyli środki za świadczenie nieodpłatnych usług medycznych dla podopiecznych hospicjum stacjonarnego, domowego oraz poradni paliatywnej w ramach kontraktu realizowanego na rzecz NFZ<sup>7</sup>, a także otrzymane darowizny:

- pieniężne i rzeczowe od osób fizycznych i prawnych,
- w ramach rozliczania 1%,

<sup>6</sup> „Nieskończoność wdarła się do świata *homo consumens* (...) i jakoś nie wiadomo, kiedy nasze życie zostało sprowadzone do nabywania nowych dóbr (...) z niewyczerpanej oferty”.

<sup>7</sup> Od pacjentów ani ich rodzin nie są pobierane opłaty za usługi medyczne realizowane w ramach kontraktu NFZ.

- w związku z organizowaniem wydarzeń, tj. balu, koncertów, zbiorów publicznych.

Działalności jednostki w 2020 roku towarzyszył niemal 15% spadek przychodów z działalności statutowej. W związku z pandemią wystąpiły ograniczenia w działalności hospicjum stacjonarnego (spadek liczby pacjentów z obawy przed zakażeniem), co było równoważne ze zmniejszonym dofinansowaniem przez NFZ. Dodatkowo nie odbyły się najważniejsze zbiórki publiczne (por. tab. 1, Poła Nadziei na Pomorzu, Światło dla Hospicjum – kwesty listopadowe, Rozjaśnij Hospicyjne Niebo – kwesty grudniowe).

**TABELA 2**

**Przychody Fundacji Hospicyjnej w latach 2019–2020 (tys. PLN)**

| Przychody                          | 2019   | 2020   | Dynamika (%) |
|------------------------------------|--------|--------|--------------|
| Działalność statutowa <sup>a</sup> | 13 663 | 11 717 | 85,76        |
| Działalność gospodarcza            | 523    | 395    | 75,53        |
| Pozostałe operacyjne               | 151    | 592    | 392,05       |
| Finansowe                          | 36     | 39     | 108,33       |
| Razem                              | 14 373 | 12 743 | 88,66        |

<sup>a</sup> W całości są to przychody z nieodpłatnej działalności pożytku publicznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: wstępne sprawozdanie finansowe za 2020 r.

W 2020 r. w stosunku do roku 2019 zmalały także całkowite przychody (spadek o ponad 11%, z 14,4 do 12,7 mln PLN). Jednak, dla porównania, przychody ogółem w 2009 r. wyniosły 5,3 mln PLN, zaś w 2010 r. odpowiednio 4,4 mln PLN [Uziębło, 2012, s. 419]. Choć zatem spadek w 2020 r. jest istotny, to w okresach 10-letnich widać, że Fundacja zwiększa przychody i możliwości finansowania celów działalności. Zarząd obawiał się spadku przychodów z tytułu odpisu 1% podatku dochodowego od osób fizycznych, jednak podatnicy pamiętali o Hospicjum i wsparli je w kwocie 1 424 tys. PLN (w 2019 r. było to 1 425 tys. PLN, zmiana nieistotna). Pozyskane środki pozwoliły kontynuować poszczególne projekty (w tys. PLN: inne działania statutowe wspomagające Hospicjum 403,8, Tumbo Pomaga 163,7, opieka wytchnieniowa 87,6, Akademia Walki z Rakiem 42,4, pomoc socjalna i finansowanie leczenia 94,6).

Przychody z działalności gospodarczej obejmują m.in. sprzedaż książek, wynajem długoterminowy mieszkania, krótkoterminowy miejsc noclegowych, sal konferencyjnych oraz odpłatne kursy i szkolenia (np. wolontariatu opiekuńczego), sprzedaż wejściówek na odpłatne imprezy (bal, koncerty, konferencje). Niemal 25% spadek przychodów z tego tytułu został spowodowany ograniczeniem działalności gospodarczej w związku z pandemią. Od marca 2020 roku wstrzymano krótkoterminowy wynajem pokoi, nie zorganizowano październikowego koncertu charytatywnego oraz konferencji. W związku z ograniczeniem odwiedzin i brakiem publicznych akcji i kwest zmalała również sprzedaż książek.

Niemal trzykrotny wzrost pozostałych przychodów operacyjnych wiązał się z otrzymaniem dopłaty do wynagrodzeń pracowników oraz środków na zapewnienie bezpieczeństwa i opieki pacjentom, a także bezpieczeństwa personelowi Hospicjum na czas pandemii COVID-19. Otrzymane wsparcie nie wyrównało oczywiście spadku przychodów ogółem, jednak było cenną pomocą.

Działalność finansowa i jej zmiany nie miały istotnego wpływu na przychody ogółem.

**TABELA 3****Koszty Fundacji Hospicyjnej w latach 2019–2020 (tys. PLN)**

| Koszty                             | 2019   | 2020   | Dynamika (%) |
|------------------------------------|--------|--------|--------------|
| Działalność statutowa <sup>a</sup> | 11 591 | 10 884 | 93,90        |
| Działalność gospodarcza            | 580    | 258    | 44,48        |
| Ogólnego zarządu                   | 711    | 485    | 68,21        |
| Pozostałe operacyjne               | 21     | 302    | 1 438,10     |
| Finansowe                          | 1      | 0      | -            |
| Razem                              | 12 904 | 11 929 | 92,44        |

<sup>a</sup> W całości są to koszty nieodpłatnej działalności pożytku publicznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: wstępne sprawozdanie finansowe za 2020 r.

Koszty ogółem zmalały o ponad 7,5%, z 12,9 mln PLN w 2019 r. do 11,9 mln PLN w 2020 r. Wzrost wydatków związany z organizacją opieki w czasie epidemii w połączeniu ze spadkiem przychodów wymusił ograniczenie kosztów w obszarze podstawowej działalności (spadek o 6,1%). Koszty całkowite w latach ubiegłych wyniosły 4,7 mln PLN (2009 r.) oraz 4,5 mln PLN (2010 r.); ich zmiana jest współmierna do przychodów Fundacji. Ograniczenia działalności gospodarczej spowodowały spadek kosztów tej działalności; działalność finansowa ma nieistotny udział w kosztach ogółem. Na podkreślenie zasługuje bardzo duży spadek kosztów ogólnego zarządu (prawie 32%). Koszty te dotyczą funkcjonowania Fundacji jako całości, są tu ujęte m.in. wynagrodzenia pracowników wraz ze składkami ZUS, usługi obce (np. księgowe, podatkowe, prawne, telekomunikacyjne), zużycie materiałów i energii. Zarząd Fundacji bardzo szybko zatem zareagował na możliwość pogorszenia wyników finansowych jednostki. Dla porównania: w 2010 r. koszty te wyniosły ponad 619 tys. PLN przy znacząco mniejszej skali działalności. Pozwala to docenić wielkość zmiany i stawia pytania o jej szczegółowe przyczyny, a także konsekwencje społeczne i dla samego funkcjonowania Fundacji.

Pomimo niemal 60% spadku nadal występuje dodatni wynik na działalności podstawowej. Powstał też zysk na działalności gospodarczej (obejmujący przychody i koszty z tej działalności). Zysk operacyjny uwzględnia dodatkowo koszty zarządu, a zysk brutto także pozostałe przychody i koszty operacyjne oraz przychody i koszty finansowe. Zysk brutto w 2020 r. zmalał w stosunku do roku 2019 o prawie 45%, na co złożyły się wcześniej scharakteryzowane zmiany poszczególnych przychodów

i kosztów. Pomimo tak wysokiego spadku jest on jednak wyższy od wyniku z 2019 r. (624,7 tys. PLN) oraz 2010 roku (strata 107,8 tys. PLN).

**TABELA 4**  
**Wyniki Fundacji Hospicyjnej w latach 2019–2020 (tys. PLN)**

| Wynik                                     | 2019    | 2020  | Dynamika (%) |
|---|---------|-------|--------------|
| Zysk z działalności statutowej            | 2 072,7 | 833,1 | 40,19        |
| Zysk (strata) z działalności gospodarczej | (57,7)  | 136,9 | –            |
| Zysk z działalności operacyjnej           | 1 304,0 | 484,8 | 37,2         |
| Zysk brutto                               | 1 468,4 | 814,3 | 55,45        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: wstępne sprawozdanie finansowe za 2020 r.

Fundacja jest zatem rentowna, a także płynna finansowo, ponieważ większość jej majątku ogółem (ponad 78% w 2019 i ponad 77% rok później) stanowią środki pieniężne przy zobowiązaniach krótkoterminowych odpowiednio na poziomie 14 i 11%<sup>8</sup>. Skala zmian w zakresie przychodów i kosztów, choć znacząca, nie zagraża zatem kontynuacji działalności jednostki w okresie roku od dnia bilansowego.

**TABELA 5**  
**Mierniki sprawności finansowej Fundacji Hospicyjnej w latach 2009–2010 oraz 2019–2020**

| Miernik  | Prawidłowa tendencja | 2009  | 2010 | 2019  | 2020  |
|--|----------------------|-------|------|-------|-------|
| Przychody ogółem/koszty administracji <sup>a</sup>                     | Rosnąca              | 17,71 | 7,14 | 20,22 | 26,27 |
| Przychody ogółem/12 miesięcy/etat <sup>b</sup> (tys. PLN)              | Rosnąca              | 61    | 39   | 16    | 13    |
| Przychody z działalności gospodarczej/koszty działalności gospodarczej | Rosnąca              | 2,08  | 2,16 | 0,90  | 1,53  |
| Realizacja celów statutowych/koszty ogółem                             | Rosnąca              | 0,91  | 0,83 | 0,90  | 0,91  |
| Administracja (zarząd)/koszty ogółem                                   | Malejąca             | 0,06  | 0,14 | 0,06  | 0,04  |

<sup>a</sup> W latach 2019 i 2020 są to koszty ogólnego zarządu.

<sup>b</sup> Liczba etatów: 2019 – 75, 2020 – 84.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: tabela 2, 3, sprawozdanie finansowe za rok 2019, wstępne sprawozdanie finansowe za rok 2020 oraz [Uziębło, 2012, s. 421].

<sup>8</sup> Opracowanie własne, sprawozdania finansowe Fundacji; płynność oznacza zdolność do terminowej spłaty zobowiązań krótkoterminowych.



Interesujące są wyniki mierników przedstawionych w tab. 5. Na każdą złotówkę kosztów zarządu przypadało w 2020 r. 26, 27 PLN przychodów ogółem, co jest najlepszym wynikiem w analizowanych latach. Prawidłowe tendencje w stosunku do 2019 r. wykazały: działalność gospodarcza (1 złoty kosztów generował 1,53 zł przychodów), malejący udział kosztów zarządu w kosztach ogółem (ponownie najlepszy wynik), niewielki (ale jednak) wzrost udziału kosztów statutowych w kosztach ogółem (2020 r.: 0,91). Paradoksalnie, pandemia poprawiła wyniki, co potwierdza szybko i adekwatną reakcją Zarządu Fundacji. Obawiając się trudności finansowych, dokonano przeglądu zatrudnienia, podjęto decyzje o nieprzedłużaniu i ograniczeniu umów cywilnoprawnych. Pracownicy etatowi zaangażowani w akcje charytatywne zostali przesunięci do innych zadań. Szukano zarówno oszczędności, jak i możliwości pozyskania dodatkowych środków na pokrycie kosztów bieżącej działalności (tzw. tarcza dla pracowników oddziałów stacjonarnych)<sup>9</sup>.

### 5. Pandemia: kryzys relacji społecznych

Jednym z głównych celów Fundacji jest rozwój wolontariatu<sup>10</sup>. Wyjątkową rolę wolontariuszy w codziennej opiece nad chorymi oraz ich udział w akcjach najlepiej oddaje informacja o liczbie zaangażowanych osób.

**TABELA 6**

**Wolontariusze Fundacji w latach 2019–2020**

| Długość wykonywania świadczenia | Liczba wolontariuszy |       | Różnica |
|---------------------------------|----------------------|-------|---------|
|                                 | 2019                 | 2020  |         |
| Krócej niż 30 dni               | 3 012                | 3 000 | (12)    |
| Między 30 dni a 6 miesięcy      | 2 000                | 100   | (1 900) |
| Powyżej 6 miesięcy              | 212                  | 100   | (112)   |

Źródło: roczne sprawozdanie merytoryczne z działalności organizacji pożytku publicznego za 2019 r., wstępne sprawozdanie finansowe za rok 2020.

Z powodu pandemii oraz wynikających z niej ograniczeń kontaktów (brak akcji charytatywnych, zbiórek publicznych, wolontariuszy ze szkół) nastąpiło znaczne zmniejszenie aktywności wolontariatu. W praktyce hospicyjnej oznaczało to brak realnej pomocy przy karmieniu czy higienie pacjentów, ograniczenie możliwości towarzyszenia chorym, rozmów, bliskości w cierpieniu. Te obowiązki starał się przejąć personel medyczny<sup>11</sup>, dodatkowo obciążony pracą związaną np. z zastępstwami

<sup>9</sup> Niekorzystny spadek z 16 do 13 tys. PLN/mies. przychodów ogółem generowanych przez jeden etat jest został wyjaśniony podczas analizy zmian przychodów.

<sup>10</sup> W trakcie pandemii edukacja społeczna została oczywiście ograniczona niemal w całości do działań internetowych, dlatego pominięto ją w artykule.

<sup>11</sup> Osoby mające bezpośredni kontakt z pacjentem (lekarz, pielęgniarka, fizjoterapeuta, psycholog).

osób zakażonych. O ile wolontariusze zaangażowani w pomoc do 30 dni zmienili się nieznacznie (np. organizacja Pól Nadziei była bardzo zaawansowana, *lockdown* został wprowadzony praktycznie tuż przed akcją), o tyle spadek w okresie 30 dni – 6 miesięcy był drastyczny i dodatkowo zaburzył funkcjonowanie Hospicjum, przerywając interakcje społeczne między chorymi, personelem medycznym i wolontariuszami (tab. 6).

**TABELA 7**  
**Kryzys relacji społecznych osób związanych z Hospicjum w trakcie pandemii**

| Grupy osób                   | Relacje społeczne oraz emocje   |
|------------------------------|---|
| Pacjenci                     | Lęk przed zakażeniem, utrudniony dostęp do opieki medycznej, terapii, pogorszenie kondycji fizycznej, brak kontaktu z ludźmi, poczucie bycia ciężarem dla bliskich.   |
| Bliscy pacjentów             | Obciążenie całkowitą opieką nad chorym, lęk przed zakażeniem, utrudniony dostęp do opieki medycznej, terapii, pogorszenie kondycji fizycznej, brak kontaktu z ludźmi, poczucie całkowitej odpowiedzialności, wyczerpanie psychiczne i fizyczne, utrudnione odwiedziny w hospicjum stacjonarnym. |
| Pracownicy medyczni          | Lęk przed zakażeniem pacjentów, praca ponad siły w związku z zachorowaniami wśród medyków (zastępstwa) oraz wezwaniami do pracy w tzw. szpitalach covidowych, wyczerpanie psychiczne i fizyczne, poczucie całkowitej odpowiedzialności i bezsilności, ograniczenie kontaktów międzyludzkich.    |
| Inni pracownicy <sup>a</sup> | Ograniczenie możliwości pracy i pomocy Hospicjum, lęk przed zakażeniem, ograniczenie kontaktów międzyludzkich.  |
| Wolontariusze medyczni       | Brak możliwości pomocy, zerwanie więzi z podopiecznymi, poczucie bezsilności, lęku, bezradności.  |
| Wolontariusze akcyjni        | Brak możliwości pomocy, poczucie bezsilności, lęku, bezradności.  |
| Otoczenie                    | Brak możliwości pomocy, odwiedzin, udziału w akcjach edukacyjnych i charytatywnych.   |

<sup>a</sup> Osoby niebędące pracownikami medycznymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu z wiceprezes Zarządu Fundacji Hospicyjnej.

Początkowo pacjenci obawiali się zakażenia na oddziale stacjonarnym, co skutkowało ograniczeniem jego działania. Ich powrót nastąpił w wakacje 2020 r. Obowiązujący zakaz odwiedzin oznaczał równocześnie brak pomocy rodziny, wolontariuszy i dodatkową pracę pracowników Hospicjum w celu zapewnienia kontaktu pacjenta z bliskimi. Po dyskusjach i konsultacjach (przepisy sanitarne, prawa pacjenta, prawa moralne ludzi do ostatnich pożegnań) Fundacja uznała, że pacjent i jego bliscy mają niezbywalne prawo do bezpośredniego kontaktu. Organizowano zatem spotkania w reżimie sanitarnym, np. w hospicyjnym ogrodzie czy sali konferencyjnej.

Choć pacjenci przyjmowani są po testach, dochodzi do zakażeń i w Hospicjum powstają dwa oddziały: covidowy i „czysty”. To kolejny element utrudniający funkcjonowanie jednostki.

Pracownicy medyczni są często zatrudniani w Hospicjum jako drugim miejscu pracy, co w wyjątkowej, pandemicznej sytuacji oznaczało, że byli delegowani do szpitali covidowych.

Utrudniało to dodatkowo skompletowanie obsady hospicyjnej, wśród której także doszło do zakażeń. Dopiero początek 2021 r. umożliwił powszechne szczepienia personelu, a w marcu 2021 rozpoczęły się szczepienia pacjentów. W czerwcu 2021 powrócili wolontariusze. Wraz z nimi odnowiły się wcześniejsze relacje społeczne, organizacja wróciła do dotychczasowego trybu działalności – jednak doświadczenia pandemii są widoczne.

## 6. Kryzys wartości *versus* wartość kryzysu

Niespodziewane, gwałtowne przerwanie relacji, praca w poczuciu zagrożenia, lęk i bezsilność przyniosły niespodziewanie pewne korzyści dla Fundacji. Unaocniły bowiem wartość tych relacji społecznych, traktowanych jako oczywisty element codzienności. Pojawiły się tęsknota, radość ze spotkań, odświeżenie świadomości potrzeb psychologicznych i społecznych. Pracownicy hospicyjni uświadomili sobie, jakiego wysiłku wymaga towarzyszenie chorym. To najważniejszy element pomocy hospicyjnej, trudny do pogodzenia z codzienną pracą. Potrzeba fizycznego kontaktu, bliskości, czasu dla pacjenta uwypukliła też rolę psychologa oraz fizjoterapeuty.

Nastąpił również rozwój komunikacyjny: aby ułatwić rodzinom kontakt z lekarzami, wprowadzono telefoniczne dyżury (lekarze kontaktowali się dwa razy w tygodniu, w ciężkim stanie pacjenta codziennie). Rodziny zyskiwały poczucie bezpieczeństwa, obdarzali Hospicjum dużym zaufaniem, wykazywali zrozumienie i chęć współpracy. Wprowadzono telewizyty (przy założeniu, że 90% spotkań jest stacjonarna), a rodziny doceniały tę formę kontaktu ze względu na ryzyko zakażeń.

Nastąpił także „rozwój wirtualny” Fundacji – pojawiły się wirtualne zbiórki, skarbonki, akcje. Nie zastąpiło to działań rzeczywistych, ale wzbogaciło i rozszerzyło możliwości pozyskiwania środków na działalność organizacji.

Odsetek organizacji *non profit* podejmujących dodatkowe działania na rzecz odbiorców w związku z pandemią COVID-19 w okresie od marca do sierpnia 2020 r., w zależności od rodzaju organizacji, kształtował się między 6,4% (stowarzyszenia sportowe) a 29,3% (ochotnicze straże pożarne). Dla fundacji odsetek ten wyniósł 15,3%. Największy udział w tych działaniach miały usługi społeczne (63,3%), czyli m.in. promocja i ochrona zdrowia [www 13]. Fundacja Hospicyjna, realizując różne rodzaje działań, wpisała się zatem w szersze zjawisko aktywności organizacji *non profit* w tym zakresie.

## 7. Podsumowanie

Kilkadziesiąt lat temu J.M. Keynes pisał o ekonomicznych perspektywach dla wnuków współczesnych mu osób. Kończąc swoje rozważania, był pełen nadziei, że „ponownie będziemy cenić cele ponad środki i przedkładać dobro nad użyteczność (...), szanować tych, którzy mogą nas nauczyć, jak dobrze chwycić dzień – tych wspaniałych ludzi, którzy potrafią czerpać przyjemność z rzeczy, niczym lilie polne, które nie pracują ani nie przędą” [Keynes, 2020, s. 10; www 1]. Te słowa nabierają wyjątkowego znaczenia w czasach pandemicznych. Oby było to profetyczne motto, pozwalające dokonać właściwych wyborów opartych na wartościowych kryteriach. Te wartości, różnie definiowane w zależności od osoby, widać szczególnie w działalności organizacji *non profit*. Kryzys ekonomiczno-społeczny spowodowany pandemią poprzez ograniczenia w realizacji celów tych podmiotów uwypuklił rolę kontaktów międzyludzkich oraz współpracy, zaufania, bliskości. Jego wartością dodaną jest przywrócenie pewnej uważności, otwartości na drugiego człowieka, docenienie jego obecności, a przez to odnowienie i wzmocnienie więzi międzyludzkich. To wszystko daje efekt w postaci jeszcze lepszej współpracy. Dodatkowo pandemia była impulsem do rozbudowy dotychczasowych oraz rozwijania nowych dla hospicjum form komunikacji, które także po zniesieniu ograniczeń ułatwią wymianę informacji między pacjentami, rodzinami i wolontariuszami.

Fundacja Hospicyjna przetrwała kryzys, wzmacniając i rozwijając relacje społeczne oraz komunikację z otoczeniem, a pomimo pogorszenia przychodów utrzymała prawidłowe mierniki działalności i jest zdolna do jej kontynuowania.

## Literatura

- Hausner J., 2017, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*, [w:] *Open Eyes Book 2*, Biga B., Izdebski H., Hausner J., Kudłacz M., Oblój K., Paprocki W., Sztompka P., Zmysłony M. (red.), Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- Keynes J.M., 2020, *Ekonomiczne perspektywy dla naszych wnuków (1930 r.)*, „Biuletyn PTE Keynes a współczesność”, nr 4(91), s. 7–11.
- Sprawozdania finansowe Fundacji Hospicyjnej (2009, 2010, 2019).
- Szczepankowski P., 2007, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Tokarczuk O., 2020, *Człoty narrator*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.
- Uziębło A., 2012, *Efektywność funkcjonowania organizacji non-profit na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku*, [w:] *Efektywność. Konceptualizacja i uwarunkowania*, Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 262, Wrocław.
- Wstępne sprawozdanie finansowe Fundacji Hospicyjnej (2020).
- Wywiad z wiceprezes Zarządu Fundacji Hospicyjnej, przeprowadzony 25.06.2021 r.
- Zarzecki D., 1999, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

- www 1, [www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf](http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 2, [www.fundacjahospicyjna.pl/pl/](http://www.fundacjahospicyjna.pl/pl/) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 3, [www.fundacjahospicyjna.pl/images/pdf/Statut.pdf](http://www.fundacjahospicyjna.pl/images/pdf/Statut.pdf) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 4, [www.fundacjahospicyjna.pl/pl/o-nas/wsparcie-hospicjow/hospicjum-gdansk](http://www.fundacjahospicyjna.pl/pl/o-nas/wsparcie-hospicjow/hospicjum-gdansk) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 5, [www.fundacjahospicyjna.pl/pl/slowniczek-wolontariusza](http://www.fundacjahospicyjna.pl/pl/slowniczek-wolontariusza) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 6, [www.fundacjahospicyjna.pl/pl/wolontariat-akcyjny](http://www.fundacjahospicyjna.pl/pl/wolontariat-akcyjny) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 7, [www.fundacjahospicyjna.pl/pl/wolontariat-pracowniczy](http://www.fundacjahospicyjna.pl/pl/wolontariat-pracowniczy) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 8, [www.fundacjahospicyjna.pl/pl/wolontariatopiekunczy](http://www.fundacjahospicyjna.pl/pl/wolontariatopiekunczy) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 9, [www.fundacjahospicyjna.pl/pl/wolontariat-wiezniow](http://www.fundacjahospicyjna.pl/pl/wolontariat-wiezniow) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 10, [www.httz.pl/](http://www.httz.pl/) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 11, [www.sjp.pwn.pl/sjp/wartosc;2534732.html](http://www.sjp.pwn.pl/sjp/wartosc;2534732.html) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 12, [www.tumbopomaga.pl/](http://www.tumbopomaga.pl/) [data dostępu: 30.06.2021].
- www 13, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/organizacje-non-profit-w-czasie-epidemii-covid-19-marzec-sierpien-2020,20,1.html> [data dostępu: 15.11.2021].