

WACŁAW CZAKON [REDAKTOR] • ELWIRA WOJCIECHOWSKA  
MICHAŁ CZAKON • ZOFIA JAROSZUK • MARZENA MAŁACZYŃSKA

---

# Systemowe zarządzanie w organizacjach społecznych

---

PODRĘCZNIK AKADEMII PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

---

Kraków 2024



AKADEMIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

# **Systemowe zarządzanie w organizacjach społecznych**



AKADEMIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

WACŁAW CZAKON [REDAKTOR] • ELWIRA WOJCIECHOWSKA  
MICHAŁ CZAKON • ZOFIA JAROSZUK • MARZENA MAŁACZYŃSKA

---

# Systemowe zarządzanie w organizacjach społecznych

---

PODRĘCZNIK AKADEMII PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ

---

Kraków 2024

Podręcznik jest efektem projektu „Akademia Przedsiębiorczości Społecznej – systemowe funkcjonowanie organizacji prorodzinnych” finansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWE FIO na lata 2021–2030.



Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności –  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich  
NOWEFIO na lata 2021-2030



AUTORZY Waław Czakon (redaktor),  
Elwira Wojciechowska, Michał Czakon,  
Zofia Jaroszuk, Marzena Małaczyńska

TYTUŁ *Systemowe zarządzanie w organizacjach społecznych*  
PODYTUŁ *Podręcznik Akademii Przedsiębiorczości Społecznej*

KOREKTA Kinga Ozga  
OPRACOWANIE GRAFICZNE OKŁADKI I SKŁAD Szymon Strużyński

ISBN 978-83-914880-3-4

Kraków 2024  
WYDAWCA Stowarzyszenie Chrześcijańskich Dzieł Wychowania  
ul. M. Kopernika 26, 31-501 Kraków

# Spis treści

Wstęp . . . . . 7

WACŁAW CZAKON

Rozdział I. Podstawy organizacji i planowania . . . . . 11

Misja i strategia organizacji jako kluczowe warunki  
trwania i rozwoju . . . . . 11

1. Misja w działalności organizacji . . . . . 11

2. Wizja organizacji . . . . . 17

3. Strategia organizacji . . . . . 18

ELWIRA WOJCIECHOWSKA

Rozdział II. Zarządzanie kadrą w organizacji . . . . . 41

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach  
społecznych – specyfika i wybrane aspekty pracy w NGO . . . . . 41

2. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach  
społecznych – narzędzia pracy . . . . . 52

MICHAŁ CZAKON

Rozdział III. Komunikacja zewnętrzna Organizacji Pozarządowej  
i marketing . . . . . 59

Wprowadzenie . . . . . 59

1. Marka organizacji a marka osobista lidera . . . . . 60

2. Przekaz komunikacyjny – wizerunek organizacji . . . . . 61

3. Podstawy strategii komunikacji zewnętrznej . . . . .	67
4. Content marketing – marketing treści . . . . .	78

ZOFIA JAROSZUK

Rozdział IV. Zarządzanie finansami . . . . .	81
1. Misja i strategia organizacji pozarządowej a jej budżet . . . . .	81
2. Strategia finansowa w organizacji pozarządowej . . . . .	82
3. Budżet organizacji pozarządowej . . . . .	83
4. Podstawowe źródła przychodów organizacji pozarządowej . . . . .	91

MARZENA MAŁACZYŃSKA

Rozdział V. Zarządzanie administracją i infrastrukturą . . . . .	117
Wstęp . . . . .	117
1. Rola administracji w organizacjach pozarządowych . . . . .	117
2. Kluczowe funkcje administracji w organizacji: . . . . .	118
Aspekty formalno-prawne . . . . .	120
1. Akty prawne dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowych . . . . .	120
2. Dokumenty podstawowe organizacji . . . . .	125
3. Dokumenty dotyczące bieżącego funkcjonowania . . . . .	132
Obsługa księgową organizacji . . . . .	136
1. Zasada ponoszenia odpowiedzialności zarządu . . . . .	136
2. Prowadzenie księgowości . . . . .	137
3. Sprawy kadrowe . . . . .	146
Operacje finansowe . . . . .	154
Kasa – płatności gotówkowe . . . . .	154
Obsługa kancelaryjna . . . . .	156
Zarządzanie dokumentacją . . . . .	159
1. Klasyfikacja dokumentów . . . . .	159
2. Cechowanie dokumentów . . . . .	163

## Wstęp

Podręcznik, który przygotowaliśmy z zespołem ekspertów jest efektem projektu Akademii Przedsiębiorczości Społecznej realizowanego przez Stowarzyszenie Chrześcijańskich Dzieł Wychowania oraz partnerów Stowarzyszenia i partnerów w projekcie. W projekcie wzięło udział dwanaście organizacji pozarządowych o różnym poziomie zorganizowania, spośród 46 które do niego aplikowało. Poziom zainteresowania projektem świadczy o dużym zapotrzebowaniu na poprawianie kondycji organizacyjnej i zarządczej NGO-sów. Mamy zatem nadzieję, że niniejszy podręcznik będzie służył wielu podmiotom, pomoże im sprawniej się zorganizować i lepiej zarządzać zasobami.

W drodze wielu dyskusji i konsultacji wypracowaliśmy model realizacji projektu. Zależało nam, żeby projekt był dla uczestników jak najbardziej praktyczny, żeby stwarzał możliwość nabycia niezbędnej wiedzy o organizowaniu i zarządzaniu, ale chyba najbardziej zależało nam na tym, by uczestnicy nauczyli się praktyki. Każdą organizację reprezentowali członkowie zarządów – prezesi, wiceprezesi, księgowi. Projekt realizowany był ponad dwa lata, również dlatego, aby było odpowiednio dużo czasu na ćwiczenia praktyczne w poszczególnych organizacjach. Uczestnicy korzystali z gotowych formularzy, dysponowali przykładowymi dokumentami jednego z partnerów projektu – Fundacji Szczęśliwe Dzieciństwo, korzystali z wielu godzin konsultacji. Efektem projektu było uzyskanie przez poszczególne organizacje certyfikatu potwierdzającego umiejętności zarządu, ale przede wszystkim potwierdzające poziom funkcjonowania organizacji. Procedura certyfikacji mobilizowała zarządy do przygotowania odpowiedniej



dokumentacji w swoich organizacjach, na poziomie odpowiadającym rozwojowi danej organizacji. Podstawą certyfikacji danej organizacji była Księga certyfikacyjna, w której znajdują się wszystkie dokumenty przedstawione do certyfikacji oraz protokół certyfikacji.

Cały program merytoryczny projektu podzieliliśmy na sześć zagadnień organizowania i zarządzania organizacją pozarządową:

1. Zagadnienia podstawowe
2. Planowanie w organizacji , w tym definiowanie „produktu” organizacji
3. Zarządzanie kadrą
4. Finanse w organizacji
5. Komunikacja zewnętrzna i marketing
6. Administracja i infrastruktura.

Na początku projektu przygotowaliśmy również model dokumentacji, czyli spis niezbędnych dokumentów, które organizacja powinna sukcesywnie przygotowywać. Przygotowany został harmonogram wdrażania w zakresie poszczególnych części, najpierw wiedzy, a później praktyki. Każdy kolejny zjazd uczestników projektu poświęcony był kolejnej części dotyczącej organizacji i zarządzania w NGO. Zagadnieniom finansowym poświęcone były dwa zjazdy, a zjazd ostatni był podsumowaniem i czasem złożonych konsultacji. Traktowaliśmy poszczególne organizacje bardzo indywidualnie, dlatego że różniły się ze względu na wielość działań, ilość pracowników i wolontariuszy oraz ze względów na wysokość obrotów finansowych. Dlatego wypracowywane dokumenty ostatecznie różniły się i były dostosowane do specyfiki każdej organizacji.

W ostatniej fazie projektu odbyła się certyfikacja, czyli badanie przedstawionych przez organizacje dokumentów określających poziom wdrożenia nabytej wiedzy i umiejętności organizowania i zarządzania. W protokół certyfikacyjny zostały wpisane nazwy dokumentów przygotowanych przez każdą organizację oraz podpisy osób certyfikujących i podpisy przedstawicieli organizacji przedstawiającej dokumentację. Wszystkie dokumenty zostały zebrane w Księgę certyfikacyjną przygotowaną dla każdej organizacji.

Niniejszy Podręcznik składa się z sześciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale znajdują się informacje ogólne o podstawach organizacji i planowania. Drugi rozdział poświęcony jest zarządzaniu kadrą w organizacji. Trzeci rozdział to informacje o znaczeniu i sposobach realizacji komunikacji zewnętrznej i budowania marki organizacji pozarządowej. Rozdział czwarty poświęcony jest finansom organizacji, planowaniu budżetów, sposobach pozyskiwania środków finansowych. Rozdział piąty to niezbędne informacje potrzebne do prawidłowego funkcjonowania administracji i infrastruktury w organizacjach. W rozdziale szóstym znajduje się wykaz wszystkich dokumentów, jakie powinny funkcjonować w rozwiniętej, dobrze działającej organizacji. W rozdziale tym znajduje się również wzór protokołu certyfikacyjnego.

Przy każdym rozdziale, poza niezbędną wiedzą, znalazły się także wzorcowe, niezbędne formularze, możliwe do praktycznego zastosowania.

Pragnę w tym miejscu bardzo serdecznie podziękować osobom i instytucjom, dzięki którym ten podręcznik powstał. Przede wszystkim chcę podziękować uczestnikom projektu – reprezentantom dwunastu organizacji, za ich zaangażowanie, rzetelne traktowanie zadań wynikających z realizacji projektu oraz za bardzo dobre relacje, których wszyscy byliśmy udziałowcami. Bardzo dziękuję ekspertom za zaangażowanie, za troskę w przekazywaniu wiedzy i umiejętności poszczególnym organizacjom. Dziękuję za owocną współpracę partnerom projektu: Stowarzyszeniu Pedagogów NATAN, Związkowi Centralnemu Dzieł Kolpinga w Polsce, Fundacji Szczęśliwe Dzieciństwo. Dziękuję za ich otwartość i chęć wspierania realizacji projektu. W sposób szczególny należą się podziękowania Stowarzyszeniu Chrześcijańskich Dzieł Wychowania, na ręce Prezesa Jan Balwierza, chcę wyrazić wdzięczność za odwagę podjęcia tak ważnego i trudnego projektu.

*Wacław Czakon*

Dyrektor programowy  
Akademii Przedsiębiorczości Społecznej



## ROZDZIAŁ I

# Podstawy organizacji i planowania

## Misja i strategia organizacji jako kluczowe warunki trwania i rozwoju.

### 1. Misja w działalności organizacji.

Dobrze określona misja dla organizacji to jakby skumulowana energia, której musi wystarczyć na całe życie organizacji. Bez skumulowania energii dla organizacji, czyli właściwego zdefiniowania misji nie sposób dobrze zorganizować, a następnie dobrze zarządzać organizacją.

Misja to najważniejszy powód powołania i istnienia organizacji. Misja to marzenia o lepszym świecie, który na określonym odcinku chcemy poprawić. Misja to niezgadzanie się na braki, które wokół dostrzegamy. Misja wyzwala wewnętrzną determinację, wzmacnia motywację, inspiruje rozwój i realizację.

Misja to jakby mała grudka materiału promieniotwórczego, który, jeżeli zostanie poddany właściwym reakcjom, potrafi wygenerować niewyobrażalne ilości energii, potrafi zmienić świat.

Misję określają założyciele organizacji, to oni powołując do życia organizację chcą odpowiedzieć na zapotrzebowanie świata otaczającego, organizacja ma być narzędziem osiągnięcia misji.

W wielu organizacjach dobrze zdefiniowana misja, a następnie chęć jej osiągnięcia były przyczyną ogromnie dynamicznego rozwoju organizacji. Jest wiele znanych przykładów.

Założyciel firmy IKEA tak zdefiniował misję: „oferowanie szerokiego wyboru dobrze zaprojektowanych, funkcjonalnych produktów do wyposażenia domu po tak niskich cenach, aby jak najwięcej ludzi mogło sobie na nie pozwolić”.

Jej konsekwentna i globalna realizacja pozwoliła zbudować globalny rynek klientów, podbić ich serca na całym świecie i uczynić z IKEA jedną z najbardziej znanych marek.

Głównym motywem, misją działania dla bł. Matki Teresy z Kalkuty, jak sama o tym mówiła, były słowa wypowiedziane przez Pana Jezusa z krzyża „Pragnę”. Matka Teresa rozumiała te słowa jako pragnienie Pana Jezusa, żeby ona przyprowadziła do Niego jak najwięcej zagubionych dusz. W ciągu kilkudziesięciu lat na całym świecie Matka Teresa założyła setki przytułków, w chwili śmierci zgromadzenie liczyło ponad 5000 sióstr, a fachowcy od zarządzania okrzyknęli ją jednym z największych menadżerów XX wieku.

### Cechy dobrej misji

1. Wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości;
2. Wyraża marzenia i wyzwania, również pracowników organizacji;
3. Proces jej realizacji jest wiarygodny;

Misja musi być zakotwiczona w przyszłości, powinna określać punkt czasowy, w którym chcemy coś osiągnąć. Prezydent USA J.F. Kennedy w swoim słynnym przemówieniu wygłoszonym w 1961 roku zapowiedział „Do końca dekady Amerykanin postawi swoją stopę na Księżycu”. Jak wiemy tak się stało, 20 lipca 1969 roku Neil Armstrong jako pierwszy człowiek i pierwszy Amerykanin postawił stopę na Księżycu.

Misja powinna być motywująca i mieć charakter marzycielski – firma Motorola wyznaczyła swoim pracownikom normę jakości – dopuszczalne jest 3,6 wadliwych elementów na 1 mln i to zawarła w misji firmy.

Misja musi być wiarygodna, misja powinna być lapidarna: „Absolutnie, na pewno, w ciągu doby” to misja poczty lotniczej Federal Express.

Misja musi być jednocześnie ogólna i konkretna. Gdy w 1981 roku Jack Welch został Generalnym Prezesem Korporacji General Electric GE zawarł w misji przesłanie „Będziemy numerem jeden lub dwa w każdym obsługiwanym rynku” i tak się stało. Jack Welch piastował stanowisko przez 20 lat.

Najdroższa marka na świecie Coca – cola, swoją misję określiła w prosty, ale genialny sposób „Butelka Coca – Coli w zasięgu każdego”. Jest to najbardziej wymowny przykład, że dobrze sformułowana misja to skumulowana energia, którą dobrzy przywódcy, menadżerowie mogą uwolnić poprzez takie działanie, żeby taką misję wypełnić. Wiemy z własnego doświadczenia,

że rzeczywiście Coca-Cola jest powszechnie dostępna nawet w miejscach najmniej spodziewanych.

### **1.1. Misja organizacji – jest to zestaw wartości określający specyficzną rolę danej organizacji na rzecz otoczenia, tym samym uzasadniających istnienie danej organizacji.**

Misja jest ukonkretnieniem pomysłu na organizację. Misja tworzy osobowość organizacji. Misja jest sformułowaniem wizji organizacji na użytek strategii. Powinna odpowiadać na pytania:

- a. Po co istnieje organizacja?
- b. Do czego dąży?
- c. Jakie zaspokaja potrzeby?
- d. Określa zbiór odbiorców /klientów/;

#### **Zasady formułowania misji:**

1. Zwięzłość (lakoniczność);
2. Elastyczność (możliwość zmian);
3. Oryginalność;

### **1.2. Dlaczego źle sformułowana misja organizacji utrudnia jej działanie?**

#### **1.2.1.**

Organizacja ma problem z własną tożsamością? Dobrze sformułowana misja ma szansę ożywić organizację, może skutecznie wyznaczać kierunek rozwoju. W konsekwencji wytwarza się coraz silniejsza tożsamość organizacji, wyrażana w silnej marce, w stawianiu się wyspecjalizowaną w odpowiednim zakresie instytucją. Z kolei brak dobrze sformułowanej misji najczęściej skutkuje tym, że kierownictwo podejmuje działania bardziej pod wpływem bieżącej koniunktury niż z wyznaczonych w misji

kierunków. Efekt takiej polityki jest niekorzystny dla organizacji. Organizacja nie gromadzi we właściwym stopniu doświadczenia, nie jest w stanie zbudować silnej marki, pracownicy i wolontariusze nie mają poczucia stania się coraz lepszymi specjalistami, co może przekładać się na poziom ich motywacji do pracy w organizacji.

### 1.2.2.

Przy braku dobrej misji Zarząd może mieć poważne kłopoty z wyborem i zdefiniowaniem trafnej strategii działania dla organizacji. Wynika to z faktu, że tak naprawdę nie do końca uświadamiamy sobie, co rzeczywiście chcemy osiągnąć i w związku z tym, jakie działania powinniśmy podjąć, a jakich zaniechać. To również wpływa na poczucie sensowności, trafności działania organizacji w szczególności w perspektywie oceny długoletniej.

### 1.2.3.

Źle sformułowana misja to brak możliwości skutecznego działania dla szefów organizacji, w szczególności w zakresie zarządzania motywacją pracowników. Przywódcom organizacji brakuje właściwych argumentów do budowania ideowości organizacji, do wskazywania wartości, dla których organizacja istnieje.

#### **Dobry Lider potrafi:**

1. Lider formułuje wizję i misję, która jest zwięzła, elastyczna, konkretna.
2. Lider zawsze pamięta o misji i wizji, wszystkie działania organizacyjne i zarządcze są sposobem realizacji misji i wizji.
3. Lider jest apostołem misji i wizji w organizacji, często o tym mówi, w ten sposób motywuje pracowników i wolontariuszy.

#### **Błędy popełniane na etapie formułowania misji:**

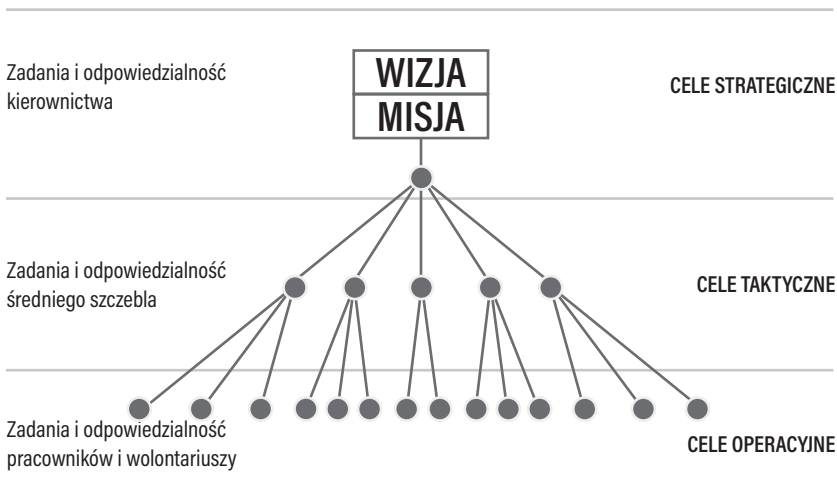
1. Brak misji.
2. Ogólne sformułowanie, które oznacza bardzo wiele i w konsekwencji nie wiadomo co.

3. Ogólne sformułowania, trochę tak, jak napisali inni, ładne, górnolotne sformułowanie, ale w konsekwencji taka misja nie buduje poczucia: nasze, my, nie tworzy naszej wyjątkowości.
4. Sformułowanie misji, a następnie zupełne nieinteresowanie się nią, nieożywianie jej na co dzień.

### 1.3. Realizacja misji

Za realizację misji odpowiadają wszystkie osoby związane z organizacją, w sposób szczególny kierownictwo, liderzy organizacji. Najwyższy szczebel zarządzania w organizacji ma decydujący wpływ na takie zorganizowanie procesów funkcjonowania, żeby rzeczywiście wszyscy pracownicy i wolontariusze na co dzień żyli misją organizacji, żeby wiedzieli, jak ją realizować w codziennym działaniu organizacji. Od wiedzy, umiejętności, a przede wszystkim wierności przyjętym wartościom liderów organizacji zależy, czy uda się zrealizować i wypełnić misję organizacji. Podstawową kompetencją lidera organizacji jest wiedzieć, jakiego rodzaju zadania należą do jego odpowiedzialności, które do pośredniego szczebla zarządzania organizacją, a jakie kompetencje należą do pracowników i wolontariuszy. W organizacjach oczywiście wolontariusze mogą również pełnić funkcje średniego szczebla zarządzania, a nawet wypełniać zadania zarządu organizacji.

Diagram nr 1.





Powyższy diagram obrazuje zależności pomiędzy wizją i misją a planowaniem strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Daje przestrzenne wyobrażenie, jak powinien przebiegać proces organizowania działań organizacji, począwszy od określenia wizji i misji, poprzez określenie strategii działania, przełożenia jej na różne działy, a w końcu na zadania poszczególnych osób zaangażowanych w działanie organizacji. Z pierwszego oglądu powyższego diagramu widać, że misja oraz wizja są początkiem, są najważniejsze dla właściwego zorganizowania pracy organizacji. Na diagramie widać również wyraźnie zakres kompetencji i wynikających z nich zadań dla poszczególnego szczebla zarządzania. Liderzy organizacji powinni przede wszystkim zajmować się wyznaczaniem właściwych kierunków działania organizacji, ich głównym zadaniem jest dbanie o to, żeby organizacja realizowała wizję i misję. Diagram pokazuje również, jak powinien być zorganizowany proces planowania zadań w organizacji, obrazuje konieczność konsekwentnego działania od misji po zadania operacyjne wykonywane przez pracowników i wolontariuszy. W organizacjach pozarządowych bardzo często zdarza się, że wszyscy robią wszystko. Taka praktyka wynika z kilku powodów, po pierwsze z braku wystarczającej ilości funduszy na zatrudnianie kolejnych pracowników, z aktywności działania, ale również z braku dobrego podziału organizacyjnego i wynikającego z tego braku podziału kompetencji i zadań. Często zdarza się, że lider organizacji jest człowiekiem energicznym, szybkim w działaniu, najbardziej zmotywowanym do działania i takie cechy powodują, że lider angażuje się w operacyjne działania organizacji. Dzwoni, załatwia, jeździ, podróżuje, remontuje i wykonuje szereg podobnych zadań operacyjnych potrzebnych do zrealizowania kolejnego projektu lub zadań codziennych. Jego aktywność często objawia się w postaci prowadzonych remontów, organizowania nowych sprzętów i wyposażenia. Istnieją również liderzy, którzy lubują się w należeniu do kilku różnych gremiów, w związku z tym angażują się do częstych wyjazdów, spotkań itp. W rzeczywistości taki lider nie wykonuje zadań należących do jego kompetencji, nie zajmuje się rzeczywistym, przemyślanym wdrażaniem misji, wypracowywaniem coraz trafniejszych strategii działania, niewystarczająco analizuje siłę swojej organizacji, nie podejmuje w związku z tym trafnych decyzji.

## 2. Wizja organizacji

Wizja to fotografia organizacji za ileś lat. To wyobrażenie, jaka powinna być organizacja za lat np. 10.; czyli: jak ten wyobrażony wizerunek organizacji ma zmienić otaczającą rzeczywistość, jakim wartościom ma organizacja służyć. Do tego wyobrażenia należą również zagadnienia dotyczące marki organizacji, czyli jak chcielibyśmy, żeby mówiono o naszej organizacji za 10 lat. Elementy wizji powinny być sukcesywnie rozbudowywane w zależności od doświadczenia liderów organizacji. Zależne to jest od rozbudowanej ich świadomości dotyczącej rzeczywistości, w której organizacja działa. Wizja to również miejsce na marzenia, tak na marzenia. To na etapie opracowywania wizji lider może pomarzyć, czyli ubogacić prawdopodobny stan organizacji za lat np. 10 o własne marzenia, pragnienia, pasje. Wizja, podobnie jak misja, im bardziej jest konkretna tym lepiej. Wypracować od razu konkretną wizję nie jest prosto, zwykle jest to proces, który trwa dość długo, nie należy się tym zrażać, ważne jest, żeby o tym pamiętać, coraz do tego wracać i stale udoskonalać wyobrażenia o przyszłości organizacji. Lider powinien być wizjonerem, czyli człowiekiem potrafiącym szczegółowo myśleć o organizacji za np. 10 lat. Wszyscy menadżerowie, którzy z małych przedsięwzięć zbudowali wielkie działania zapewne byli takimi wizjonerami. Historia społeczna i gospodarcza zna bardzo wielu takich wizjonerów.

### **Dobry lider:**

1. Stara się być wizjonerem, czyli stale wyobrażać sobie dokładną wizję organizacji za jakiś czas, stale rozwija w sobie taką umiejętność.
2. Zawsze jest skoncentrowany na realizacji misji i wizji, wie i rozumie, że to jest zakres jego podstawowych i najważniejszych kompetencji.
3. Nieustająco szuka możliwości realizowania misji w działaniu, opracowuje strategię osiągnięcia nakreślonej misji.
4. Dba o to, żeby w świadomości wszystkich pracowników i wolontariuszy zadania, które wykonują na co dzień służyły realizacji misji organizacji, żeby misja motywowała do zaangażowania.

**Błędy lidera organizacji w zakresie realizacji zadań kierowniczych dotyczących wizji i misji:**

1. Angażuje się przede wszystkim w zadania operacyjne, a zbyt mało lub w ogóle w zadania dotyczące wdrażania misji i wizji.
2. Rozprasza swoje siły, czas, energię itp. na zadania niekoniecznie służące organizacji.
3. Nie pamięta lub nie docenia misji i wizji, nie jest ona dla niego główną inspiracją do działania i rozwijania organizacji.
4. Nie buduje systemu organizacji i zarządzania w taki sposób, żeby wszystkie siły organizacji, cały kapitał zaangażować w realizację wizji i misji.

### 3. Strategia organizacji

Strategia to odpowiedzenie sobie na pytanie: jak organizacja ma realizować misję, w jaki najbardziej optymalny sposób ją osiągać. Strategia to proces tworzenia i realizacji długookresowego planu, wypracowywanie określonej pozycji w otoczeniu w jakim organizacja działa, wypracowywanie stałych wzorców działania. Strategia organizacji to zespół zadań dostosowanych do możliwości i sytuacji, w których działa organizacja, to zespół działań umożliwiających osiągnięcie długookresowych celów organizacji.

W 1831 r. została wydana książka Carla von Clausewitza, pruskiego generała pod tytułem „O wojnie”. Była to pierwsza publikacja na temat strategii. Autor opisuje w niej zasady strategii, definiuje, czym jest strategia wojenna, czym jest taktyka, a czym operacja wojenna.

W czasie II wojny światowej amerykański przemysł zbrojeniowy przeniósł zasady zarządzania strategicznego do przedsiębiorstw. W latach powojennych zastosowanie strategii w przemyśle stało się powszechne. W latach osiemdziesiątych XX wieku opracowania strategii działania stały się powszechną praktyką urzędów, organizacji pozarządowych, Kościołów. W stopniu znaczącym przyczynił się do tego Peter Drucker, profesor zarządzania, konsultant wielu firm, nazywany „Papieżem zarządzania”. Drucker upowszechnił myślenie strategiczne w działaniach organizacji.

W celu bliższego zapoznania się czym jest strategia, czym taktyka, czym operacja posłużymy się przykładem, ilustracją. Wyobraźmy sobie stan przed wielką bitwą. Gdzieś na wzgórzu, w zamaskowanym okopie, przebywa generał, który będzie głównym dowódcą odpowiedzialnym za przeprowadzenie tej wielkiej bitwy. Generał wyposażony jest w specjalne lornetki, mapy, posiada informacje od wywiadu dotyczące potencjału przeciwnika, posiada dokładne informacje o polu bitwy. Generał najpierw zapoznaje się ze wszystkimi informacjami, analizuje teren, bada możliwe zagrożenia stara się dostrzec szanse, ocenia silne i słabe strony swojego wojska oraz wojska przeciwnika. W efekcie na podstawie analiz wypracowuje strategię przeprowadzenia bitwy i jej wygrania. Formułuje cele strategiczne, opracowuje plan strategiczny. Elementem tego planu będą działania taktyczne. Planuje zatem działania taktyczne: zapewne jeden z mostów trzeba wysadzić, inny za wszelką cenę ocalić, zdobyć wieżę kościelną, a z rzeki zrobić linię obronną. Działania taktyczne koordynuje w czasie, czyli jego plan koniecznie jest wyposażony w dokładne daty i godziny działań. Plan taktyczny opracowuje razem z oficerami średniego szczebla. Następnie oficerowie razem z podoficerami opracowują plany operacyjne zrealizowania poszczególnych celów taktycznych, np. wysadzenia jednego mostu w powietrze w ściśle określonym czasie. Rozpisują zadania dla poszczególnych żołnierzy z drużyny, którzy będą wykonywać tę operację.

W momencie, w którym gotowe są wszystkie plany, można przystąpić do ich wdrażania, czyli rozpoczęcia bitwy. Osiągnięcie sukcesu nadal zależy od wielu czynników, strategia mogła być nietrafna, generał mógł źle ocenić możliwości, oficerowie lub żołnierze źle wykonali swoje zadania, mogły popsuć się urządzenia wojskowe i wiele innych czynników. Dobra strategia to zwiększanie szans na powodzenie działań. Bez strategii szanse na wygranie bitwy są zerowe, czyli im lepsza strategia oraz plany taktyczne i operacyjne tym większa szansa na osiągnięcie sukcesu.

Ilustracja z pola bitewnego dokładnie oddaje sytuację, w jakiej znajduje się każda organizacja, zasady działania są analogiczne.

**Strategia jest niezbędna dla każdej organizacji, ponieważ:**

1. jest długoplanowym działaniem dla organizacji;
2. pozwala rozwijać organizację w określonym, pożądanym kierunku;
3. dzięki właściwej strategii organizacja może wypełniać swoją misję;
4. dzięki posiadanej strategii oraz jej realizacji pracownicy i wolontariusze mają poczucie sensu działania, realizowania się;
5. strategia jest warunkiem dobrego zarządzania organizacją;

**Dobry lider:**

1. Jest świadomy, że podobnie jak misja i wizja, opracowanie dobrej strategii działania dla organizacji jest kompetencją i obowiązkiem osób najwyższego szczebla zarządzania organizacją.
2. Rozumie, że dobra strategia to właściwy rozwój organizacji, to właściwe, trafne wykorzystanie kapitału, którym dysponuje organizacja.
3. Najpierw dobrze analizuje otoczenie organizacji, a następnie samą organizację i na tej podstawie podejmuje trafne decyzje strategiczne.
4. Zaprasza do współpracy nad opracowaniem strategii swoich współpracowników, korzysta z ich kompetencji i doświadczenia.

**Błędy lidera dotyczące strategii:**

1. Nieopracowywanie strategii w ogóle lub opracowywanie pobieżnie i niedokładnie.
2. Brak stałego analizowania sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej organizacji.
3. Brak myślenia w perspektywie długofalowej o takich aspektach rozwoju organizacji jak: wzrost profesjonalizmu, budowanie marki i poszerzanie grupy odbiorców, wzmacnianie finansów i zasobów infrastrukturalnych.
4. Zaniechanie budowania w organizacji kultury, zwyczaju dbałości wszystkich pracowników i wolontariuszy o rozwój długofalowy organizacji, niebudowanie motywacji, odpowiedzialności wszystkich za rozwój.

### 3.1. Etapy budowania i wdrażania strategii organizacji

Przystąpienie do formułowania strategii wymaga odpowiedzi na kilka pytań:

- jaki jest sens istnienia organizacji dzisiaj i jaka jest wizja organizacji w przyszłości?
- jakie produkty/usługi oferuje klientom?
- kto jest naszym klientem?
- co jest naszą specjalizacją?

Na pytanie pierwsze o wizji rozwoju organizacji mówiliśmy już powyżej. Liderzy organizacji im bardziej posiadają wyraźną wizję, dobrze przemyślaną, tym trafniej wybiorą kierunek działania organizacji, ma to zapewnić dobra strategia.

Kluczowym pytaniem, na które należy znać dokładną odpowiedź jest kwestia produktu organizacji. Każda organizacja wytwarza jakiś produkt, może to być usługa edukacyjna, pomoc w krzewieniu kultury, usługa pomagania biedniejszym, organizowanie działań sportowych i inne. Każdy rodzaj działalności jest obszarem wytwarzania produktu. Problem jest w tym, aby dokładnie sprecyzować, czym organizacja będzie się zajmować teraz i w przyszłości. Nie wystarczy określić, że nasza organizacja będzie krzewić kulturę, to jest bardzo nieprecyzyjne stwierdzenie. Taki zapis może figurować w podstawowych dokumentach, na etapie określania produktu, ale na dalszym etapie to za mało. Dla przykładu: założymy, że organizacja zamierza w ramach krzewienia kultury prowadzić chór. To nadal zbyt mało precyzyjne, musimy uszczegóławiać nasz produkt, kto będzie należał do chóru, jaką muzykę będzie wykonywał etc. Produkt zawsze musi odpowiadać na zapotrzebowanie konkretnie określonego klienta. Zatem powinniśmy określić: kto będzie słuchał naszego chóru, komu chcemy przedstawiać naszą muzykę, od tego przecież będzie zależał nasz repertuar. Liderzy organizacji, kierownictwo chóru zapewne chcą docierać do określonych klientów, których w ocenie prowadzących powinno się zainteresować taką właśnie muzyką. Powyższy przykład obrazuje konieczną relację, wzajemną zależność pomiędzy produktem naszej organizacji, a naszym odbiorcą.

Ogólnie rzecz ujmując: można wyróżnić trzy etapy budowania i wdrażania strategii. Jak wspomnieliśmy powyżej warunkiem przystąpienia do

budowania strategii jest posiadanie uświadomionej wizji, misji, określenie specjalizacji naszej organizacji, określenie produktu /usługi/ oraz zdefiniowanie naszych odbiorców.

**Rozpocznij budowanie strategii swojej organizacji  
wówczas gdy:**

1. organizacja posiada dobrze sprecyzowaną i uświadomioną wizję i misję;
2. określiłeś specjalizację twojej organizacji, w jakim obszarze organizacja może być najlepszą;
3. określiłeś precyzyjnie produkt;
4. wiesz dokładnie kto będzie odbiorcą waszego działania;

**Trzy etapy budowania i wdrażania strategii to:**

1. Etap analizy strategicznej.
2. Etap planowania strategicznego.
3. Etap wdrażania strategii.

### **3.1.1. Etap analizy strategicznej**

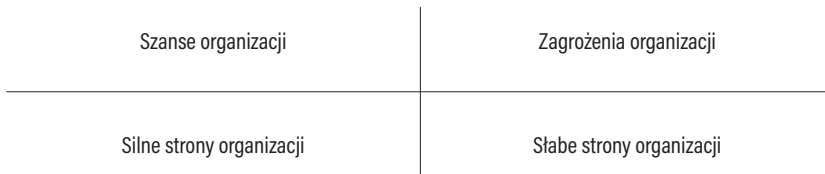
Etap analiz to czas zbierania informacji o organizacji, o otoczeniu, to czas dokonywania różnych ocen. Bez zgromadzenia tego typu materiału nie będziemy w stanie opracować dobrej strategii, trafnie odpowiadającej na potrzeby organizacji, przystającej do jej możliwości, właściwie uwzględniającej otoczenie organizacji. Podobnie jak w naszym przykładzie: generał zbierał wszelkie informacje, analizował przez lornetkę pole przyszłej bitwy, zastanawiał się, rozmawiał z oficerami różnych drużyn, gromadził informacje od nich o zasobach; podobnie każdy lider powinien gromadzić informacje, rozpoznać otoczenie, znać możliwości organizacji. W analizach strategicznych pomocne są różne metody opracowane i stosowane w różnych instytucjach, omówmy te najbardziej znane.

#### **Analiza pierwsza**

Do kanonu zarządzania i doradztwa przeszła analiza SWOT (Strengths – siły, Weaknesses – słabości, Opportunities – szanse i Threats – zagrożenia). SWOT jest wyjściem dla analizy strategicznej: szans i zagrożeń w otoczeniu oraz sił i słabości w organizacji. Punktem wyjścia analizy jest poszukiwanie

odpowiedzi na pytania: z jakimi zagrożeniami trzeba się liczyć, z jakich szans można skorzystać, jaka jest obecnie organizacja, jakie są jej strategiczne (najważniejsze) silne i słabe strony.

Diagram 2. Analiza SWOT



W powyższym diagramie górne dwie ćwiartki odnoszą się do otoczenia / zewnątrz/ organizacji, dolne dwie ćwiartki odnoszą się do wnętrza organizacji.

#### **Szanse dla organizacji w otoczeniu zewnętrznym – przykłady:**

- w naszym mieście nie ma organizacji zajmujących się podobnymi działaniami,
- w niedługim czasie zostaną wprowadzone nowe przepisy prawne, które ułatwią nasze działania,
- pracujemy w mieście uniwersyteckim, nie będzie problemów z pozyskaniem studentów jako wolontariuszy do pracy,
- zajmujemy się w naszym działaniu takim obszarem, który jest chętnie wspierany przez darczyńców,
- z powodu pewnych wydarzeń w kraju media nagłośniły problem społeczny, którym zajmuje się nasza organizacja,
- itp.

#### **Zagrożenia dla organizacji w otoczeniu zewnętrznym – przykłady:**

- w naszym mieście i regionie w niedługim czasie ma powstać nowa, duża, posiadająca pieniądze organizacja, która będzie robiła podobne działania jak my,
- w niedługim czasie zostaną wprowadzone przepisy, które utrudnią nasze działania,



- ze względu na nowe metody, które wdrażamy, nasze działania nie są popularne w naszym otoczeniu, często spotykamy się z niezrozumieniem, dlatego możemy mieć problem z pozyskaniem darczyńców,
- planowane działania naszej organizacji wymagają wielu rąk do pracy, w naszym środowisku nie jest popularne być wolontariuszem, możemy nie znaleźć chętnych do pomocy,
- mamy zbyt mało partnerów /innych organizacji/,
- itp.

#### **Silne strony naszej organizacji, nasze atuty – przykłady:**

- jesteśmy organizacją dobrze zorganizowaną i posiadającą dobrych liderów,
- dysponujemy przygotowanymi pracownikami, posiadamy długoletnie doświadczenie, znamy się na wytwarzaniu naszego produktu,
- posiadamy zbudowaną markę w naszym regionie,
- itp.

#### **Słabe strony wewnątrz organizacji – przykłady:**

- nie posiadamy wystarczających pomieszczeń, mamy słabą bazę lokalową,
- nie mamy wystarczająco dobrze przygotowanych pracowników marketingu,
- poza prezesem nikt inny z zarządu nie włącza się w działania naszej organizacji, prezes większość zadań zarządu robi sam,
- brakuje pieniędzy,
- itp.

#### **Analiza druga**

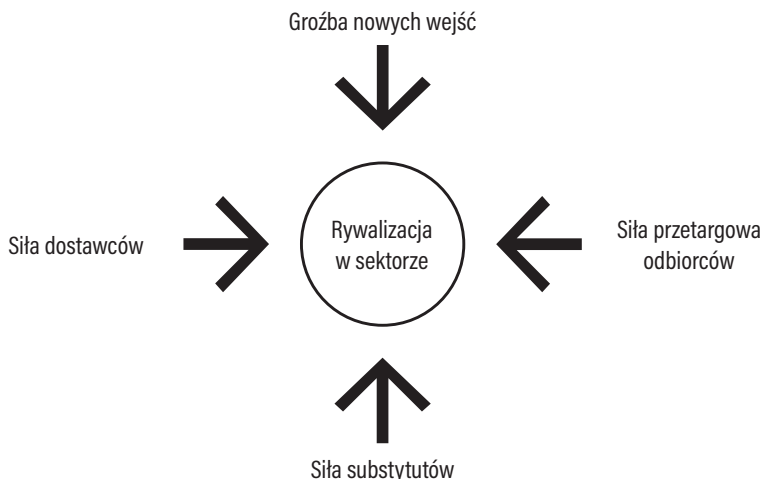
Analiza pięciu sił opracowana przez amerykańskiego profesora Michaela Portera ma przede wszystkim zastosowanie w gospodarce, ale posłużenie się nią, w szczególności do określenia strategii podejścia do konkurencji z innymi organizacjami ma sens. Analiza ta daje możliwość wniknięcia w oddziaływanie pomiędzy organizacjami. Jest ona pomocna, jeżeli chcemy rozszerzyć nasze działania, działać dla nowych odbiorców, ocenić możliwość pozyskania funduszy. Analiza 5. sił Portera pomoże lepiej poznać rynek, na którym organizacja działa lub zamierza działać. Im wyższa konkurencja na danym rynku, tym trudniej działać. Analiza ta stanowi

nieodzowny element przygotowujący do opracowania strategii w szczególności konkurencyjnej.

Analiza 5. sił Portera polega na analizie konkurencyjności na rynku organizacji w pięciu wymiarach:

1. Rywalizacja w sektorze rynku – środkowe koło diagramu, rynek organizacji jest dynamiczny, stale się zmienia, działają na niego cztery inne siły, które decydują o sile rynku.
2. Zagrożenie ze strony nowych wejść na rynek – należy ocenić, jakie jest prawdopodobieństwo, że w naszym otoczeniu pojawi się nowa organizacja, posiadająca większy kapitał: finansowy, ludzki, infrastrukturalny, jej pojawienie może mieć duży wpływ na rozwój naszej organizacji.
3. Siła przetargowa odbiorców – czy produkt naszej organizacji znajdzie odbiorców, czy z takiego czy innego powodu znajdą się odbiorcy naszych działań, czy trafimy w oczekiwania, czy nasze działanie będzie dostępne dla odbiorców.
4. Siła przetargowa dostawców – dostawcy to wszystkie podmioty, które powinny z nami współpracować przy działaniach wytwarzających nasz produkt, darczyńcy, media, instytucje wynajmujące lokal, grantodawcy itp.
5. Zagrożenie ze strony substytutów/działań podobnych – jeżeli nasza organizacja prowadzi niedzielną szkółkę to rozpoczęcie w pobliżu naszej szkółki działalności klubu gier zręcznościowych z zaniżonymi opłatami w niedzielę będzie wypełniało tę siłę otoczenia, którą musimy brać pod uwagę w analizie strategicznej.

Diagram 3. Pięć sił Portera



### Analiza trzecia

#### Model strategii H.I. Ansoffa

		Produkt	
		dotychczasowy	nowy
Rynek	dotychczasowy	Strategie penetracji rynku (zwiększanie sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach)	Strategie rozwoju produktu (tworzenie nowych produktów i wprowadzanie ich na dotychczasowe rynki)
	nowy	Strategie rozwoju rynku (znajdowanie nowych rynków dla sprzedaży dotychczasowych produktów)	Strategie dywersyfikacji (sprzedaż nowych produktów na nowych rynkach)

Ten rodzaj analizy jest bardzo przydatny, wówczas gdy liderzy organizacji zamierzają rozpocząć nowe działania, wytwarzać nowy produkt lub jeżeli chcą ożywić dotychczasowy rynek odbiorców. Liderzy powinni dokładnie zbadać, czy nowe działania, nowy produkt znajdzie uznanie wśród starych odbiorców, czy będzie dla nich pożądanym, atrakcyjnym, czy ewentualnie należy poprawić marketing w informowaniu potencjalnych odbiorców starego

rynku i przez to zwiększyć ich udział w działaniach. Inny aspekt tej analizy – to, jak będzie zachowywał się nasz stary produkt w nowym środowisku odbiorców i czy nowy produkt ma szansę uznania w nowym środowisku odbiorców. Tę ostatnią możliwość cechuje najwyższe ryzyko niepowodzenia i zapewne wymaga większych nakładów pracy i zaangażowania.

**Dobry lider potrafi:**

1. zgromadzić informacje niezbędne do podejmowania decyzji dotyczących strategii organizacji;
2. dobrze przemyśli i przedyskutuje wszystkie okoliczności ważne do budowania strategii organizacji;
3. ma zwyczaj stałego analizowania sytuacji swojej organizacji;

**Błędy na etapie analiz strategicznych:**

1. Największym błędem na tym etapie jest brak stałego nawyku analizowania sytuacji organizacji, stosowanie filozofii „jakoś to będzie”.
2. Niestosowanie prostych narzędzi, np. analizy SWOT, w konsekwencji nieuwzględnianie wszystkich ważnych aspektów dla organizacji.

### 3.1.2. Etap planowania strategicznego

Po przeprowadzeniu analiz strategicznych należy formułować cele strategiczne. Cele w strategii zawsze są długofalowe, odległe w czasie. W różnej perspektywie czasowej liderzy formułują cele strategiczne. Cele to praktyczne ujęcie misji naszej organizacji w oparciu o przeprowadzone analizy strategiczne. Celów strategicznych będzie zwykle kilka, będą poukładane w hierarchię ważności. Będą dotyczyły obszarów, zagadnień istotnych dla organizacji.

#### 3.1.2.1. Ogólna charakterystyka celów strategicznych

Sformułowany cel powinien być:

- Prosty – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiać miejsca na luźną interpretację.
- Mierzalny – czyli tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji

- celu lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną „sprawdzalność” jego realizacji.
- Osiągalny – inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podważa wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji, cel zbyt ambitny, który od razu jest oceniany jako niemożliwy do osiągnięcia, demotywuje do podjęcia działań przed przystąpieniem do nich.
- Istotny – cel powinien być ważny dla organizacji, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował.
- Określony w czasie – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

Poza przedstawioną wyżej charakterystyką celów strategicznych liderzy organizacji różnie mogą wyodrębniać obszary, które powinny mieć perspektywę rozwoju długofalowego.

Proponujemy przyjąć następujące obszary działania organizacji, w zakresie których powinny być sformułowane cele strategiczne i przyjęta strategia:

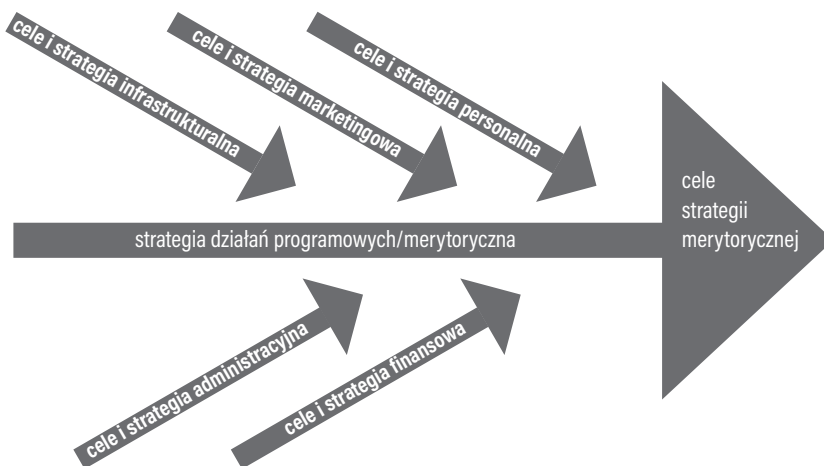
1. Strategia działań programowych/merytorycznych, czyli tych zajmujących się bezpośrednio wytwarzaniem produktu organizacji.
2. Strategia personalna, czyli co należy robić, żeby zapewnić jak najlepszą kadrę pracowników i wolontariuszy.
3. Strategia marketingowa, czyli zapewniająca właściwą ilość odbiorców, budująca markę organizacji.
4. Strategia finansowa, czyli jak zabezpieczyć potrzebną ilość funduszy na zamierzone działania organizacji.
5. Strategia infrastrukturalna, czyli jak zabezpieczyć organizacji odpowiednią ilość pomieszczeń, sprzętów biurowych, wyposażenia programowego itp.
6. Strategia administracyjna, czyli jak zabezpieczać właściwą obsługę administracyjną dla organizacji.

### **3.1.2.2. Cele w poszczególnych obszarach strategicznych**

Omówmy teraz pokrótce, czego powinny dotyczyć poszczególne strategie w organizacji.

**Najważniejszą jest strategia działań programowych /merytoryczna/.** W ramach tej strategii musimy sformułować cele dotyczące naszego produktu, w czym chcemy się specjalizować, w jakim zakresie chcemy być naprawdę specjalistami. Cele powinny odpowiadać na pytanie, czym nasza organizacja powinna się zajmować, jak również czego nie powinna robić.

Sformułowanie celów, a następnie strategii ich osiągnięcia to również podjęcie decyzji, czego nie powinna robić nasza organizacja. Wiąże się to nieraz z trudnymi decyzjami, ale często są one konieczne. Opracowanie strategii to znalezienie odpowiedzi na pytanie w jaki sposób, najbardziej optymalny dojść do osiągnięcia postawionych celów. Szukanie dobrej strategii to często pytanie o sposoby, o „technologie” dojścia do celów, „technologie” wytwarzania produktów. Jeżeli nasza organizacja prowadzi np. szkołkę niedzielną, to należy postawić pytanie: czy szkołka niedzielna optymalnie wypełnia misję organizacji, czy jest możliwy inny, lepszy sposób osiągania misji. Jeżeli odpowiedź brzmi – szkołka jest dobrym sposobem osiągania misji, to należy stawiać następne pytania: o cele strategiczne, czy prowadzimy szkołkę niedzielną najlepiej jak potrafimy, czy tak prowadzona szkołka zaspakaja potrzeby osób uczęszczających do niej, jak możemy robić to jeszcze lepiej. W tym obszarze chodzi przede wszystkim o program szkoły, o metody nauczania, czyli bezpośrednią „technologię” wytwarzania produktu. Wspomnieliśmy powyżej, że najważniejsza jest strategia merytoryczna, strategia bezpośredniego wytwarzania produktu. Ta strategia musi stawiać cele dotyczące wytwarzania produktu o jak najwyższej jakości. Strategią będzie zatem odpowiedzenie na pytanie, jak to zrobić, żeby nasz produkt był coraz lepszy i najlepszy. Pozostałe strategie mają ogromny wpływ na jakość finalnego produktu naszych działań. Poniższy diagram pokazuje zależności pomiędzy strategią działań programowych/ merytoryczną, a pozostałymi strategiami.



Z zaprezentowanego wykresu wyraźnie widać, że cele, a następnie strategię ich osiągnięcia mają decydujący wpływ na strategię działań programowych, na strategię bezpośredniego wytwarzania produktu. Można byłoby zaryzykować określenie pozostałych strategii jako strategii wspierających.

### **Strategia personalna**

Często mówi się, że pracownicy to największy kapitał firmy, w większości zgadzamy się z tym stwierdzeniem, ale zachodzi pytanie co należy zrobić, jaką przyjąć strategię budowania kadry, żeby rzeczywiście w naszej organizacji kadra była jej największym kapitałem. W organizacjach pozarządowych i w instytucjach o podobnym charakterze należy przyjąć strategię sukcesywnego, konsekwentnego budowania kapitału ludzkiego. Oznacza to, że w strategię wpisane jest stałe szkolenie kadry, stałe podwyższanie kwalifikacji. Szczególnie ważny jest system motywacji kadry, czyli dbanie o to, żeby kadra chciała się doskonalić. Strategia budowania kadry opiera się na kilku ważnych zagadnieniach:

- a. w jaki sposób zrekrutujemy właściwe osoby do pracy – dotyczy to przypadku organizacji pozarządowych przy rekrutacji wolontariuszy,
- b. w jaki sposób będziemy szkolić, czyli stale podwyższać kwalifikacje pracowników i wolontariuszy,
- c. w jaki sposób będziemy sprawować nadzór nad pracownikami i wolontariuszami,
- d. w jaki sposób będziemy motywować pracowników i wolontariuszy.

Jeżeli posiadamy dokładnie opisany produkt, to potrafimy opisać dokładnie kompetencje, które powinni mieć pracownicy i wolontariusze pracujący przy wytwarzaniu produktu. W związku z tym jesteśmy w stanie opracować precyzyjny system szkolenia pracowników i wolontariuszy. Szczególnie ważnym zagadnieniem jest nadzór nad pracą, jak również system motywacji, ale są to zagadnienia, które zostaną omówione w innym rozdziale niniejszej publikacji.

**Strategia marketingowa** to również szczególnie ważny aspekt projektowania działalności organizacji. W zakresie tej strategii należy formułować cele dotyczące budowania marki, pozyskiwania odbiorców, pozyskiwania darczyńców i sponsorów. Cele dotyczące budowania marki organizacji to odpowiedzi na pytanie: co chcemy, żeby mówiono o naszej organizacji.

Cele strategiczne w tym obszarze muszą dotyczyć naszego wizerunku, jaki chcemy wypracować u odpowiednich grup naszych interesariuszy, strategią zaś będzie odpowiedzenie sobie: jak do tego dojść. Kolejnym celem strategicznym tego obszaru powinno być określenie: ilu i jakich chcemy pozyskać odbiorców naszych działań. Strategią będzie określenie, jak tego chcemy dokonać. Również celem będzie określenie ilu chcemy pozyskać darczyńców, grantodawców, sponsorów i analogicznie, jak wcześniej, określenie sposobu osiągnięcia tych celów nazwiemy strategią. Podobnie jak w przypadku zagadnień zarządzania kadrą i marketing organizacji będzie szczegółowo omówiony w innym rozdziale tej publikacji.

### **Strategia finansowa**

Budowanie strategii finansowej opiera się zasadniczo na dwóch ważnych kwestiach. Pierwsza kwestia to, jakie koszty chcemy i możemy wydać w skali roku w całej organizacji. W konsekwencji pojawiają się cele strategiczne dotyczące wielkości planowanych wydatków w poszczególnych obszarach działalności organizacji. Strategią w tym zakresie będzie sposób realizacji zaplanowanego preliminarza wydatków rocznych.

Druga ważna kwestia to zaplanowanie generowania przychodów, które mają zbilansować wydatki. Cele strategii finansowej powinny określać źródła przychodów, ich wielkość, ich wielkość procentową w ogólnych przychodach rocznych organizacji. Strategia jest sposobem osiągnięcia zaplanowanych celów, definiuje działania organizacji w zakresie generowania przychodów.

### **Strategia infrastrukturalna**

Żadna organizacja ani instytucja nie może działać nie posiadając odpowiedniego, niezbędnego lokalu, wyposażenia, urządzeń potrzebnych do prowadzenia działalności. Strategia infrastrukturalna to długofalowy plan: jak zdobyć, jak wyposażyć organizację we wszystko co niezbędne. Strategia powinna również określać metody oceny co jest potrzebne organizacji, w jakim czasie, w jakiej kolejności należy powiększać infrastrukturę.

**Strategia administracyjna** dotyczy budowania i utrzymywania obsługi organizacji w zakresie księgowym, kancelaryjnym, prawnym. Cele strategiczne powinny zakładać rozbudowę i utrzymanie jakości obsługi



w powyższych obszarach. Administracja to również rozbudowanie systemu organizacji i zarządzania organizacją.

### 3.1.2.3. Przeglądy strategii

Koniecznością, o której każdy dobry lider nie może zapominać, jest organizowanie przeglądów strategii. Można ich dokonywać co pół roku, na pewno nie rzadziej jak raz na rok. W organizacjach o dojrzałym systemie organizacyjnym i zarządczym takie przeglądy organizuje się co 2 – 3 lata. W przypadku organizacji o mniejszym stażu, przeglądy powinny odbywać się w każdym roku. Przegląd strategii: ocena, ewaluacja tej istniejącej, którą organizacja od pewnego czasu realizuje. Ocena dotyczy przede wszystkim osiągnięcia zaplanowanych parametrów określających cele strategiczne. Przegląd strategii może być dobrą okazją do dużej dyskusji wewnątrz organizacji o stawianych celach, o skuteczności ich osiągnięcia. Dobry lider rozumie, że czas przeglądu jest sposobem budowania lepszej tożsamości organizacji, przyczynia się do większej identyfikacji pracowników i wolontariuszy z jej misją i celami.

### 3.1.2.4. Plan strategiczny – formularz

Ostatnim elementem budowania strategii organizacji jest napisanie planu, czyli sporządzenie dokumentu strategii dla organizacji. Plan strategiczny staje się dokumentem w momencie zatwierdzenia go przez odpowiedni organ organizacji. Poniżej przedstawiamy propozycje formularza planu strategicznego. Oczywiście strategię można przygotować na poniższym formularzu, można posłużyć się innym albo opracować własny.

Omówmy teraz ten wzór formularza:

- a. nagłówek i stopka – w nagłówku powinno zawsze znajdować się logo organizacji, kto jest tzw. wydawcą dokumentu, czyli kto ma prawo publikować i zmieniać ten dokument, numer kolejnej wersji dokumentu, data jego opublikowania, ilość stron oraz cechy, po których można odnaleźć dokument wśród innych dokumentów w organizacji. Szczególnie ważny jest numer kolejnej wersji dokumentu, ponieważ chroni on przed problemem używania dokumentów nieaktualnych, kolejna wersja określa, czy jest to dokument najbardziej aktualny, czy nie. W stopce podaje się kolejną stronę z ogólnej liczby wszystkich stron dokumentu;

- b. tytuł dokumentu określa rodzaj strategii, o którą chodzi organizacji, i na jaki okres jest to strategia;
- c. następnie znajduje się sześć identycznie skonstruowanych części dokumentu (odpowiadają sześciu obszarom budowania strategii). Każda część posiada rubrykę na wpisywanie celów strategii danego obszaru, poniżej zaś jest miejsce na wpisanie zadań określających przyjętą strategię działań, które mają doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów. W kolumnie lewej znajdują się miejsca na uwagi do celów strategicznych, na określenie przewidywanego czasu realizacji poszczególnych zadań, miejsce na określenie wagi dla zadań danego obszaru strategicznego.
- d. na końcu dokumentu znajduje się tabelka, w której powinny znaleźć się podpisy zatwierdzające plan strategiczny jako obowiązujący dokument w organizacji. Tabelka przewiduje ewentualność, że kto inny opracowuje plan strategiczny, kto inny sprawdza, czy wszystko jest tak jak powinno być, a jeszcze kto inny zatwierdza plan. Oczywiście tutaj rzeczywistość w tym zakresie może być różna w różnych organizacjach i wówczas tabelkę należy dostosować do swoich potrzeb.

Logo organizacji	Dokumenty Zarządu..... wersja 01 z dnia..... Strona 1 z 2	Miejsce na cechy dokumentu
---------------------	---	-------------------------------

PLAN STRATEGICZNY .....

na lata 20..... - 20.....

Zawartość:

- I. Strategia merytoryczna
- II. Strategia personalna
- III. Strategia infrastrukturalna
- IV. Strategia marketingowa
- V. Strategia finansowa
- VI. Strategia administracyjna

Rodzaj strategii	
<b>I. Strategia merytoryczna</b> <b>Cele merytoryczne:</b> 1. 2.	Uwagi do celów:

Plan do strategii merytorycznej:	Waga zadania	Terminy wykonania:
1. 2.		
<b>II. Strategia personalna</b> <b>Cele strategii personalnej:</b> 1. 2.		Uwagi do celów
Plan do strategii personalnej:	Waga zadania	Terminy wykonania:
1. 2.		
<b>III. Strategia infrastrukturalna</b> <b>Cele strategii infrastrukturalnej:</b> 1. 2.		Uwagi do celów:
Plan do strategii infrastrukturalnej:	Waga zadania	Terminy wykonania:
1. 2.		
<b>IV. Strategia marketingowa</b> <b>Cele strategii marketingowej:</b> 1. 2.		Uwagi do celów:
Plan do strategii marketingowej:	Waga zadania	Terminy wykonania:
1. 2.		
<b>V. Strategia finansowa</b> <b>Cele strategii finansowej:</b> 1. 2.		Uwagi do celów:
Plan do strategii finansowej:	Waga zadania	Terminy wykonania:
1. 2.		
VI. Strategia organizacji i zarządzania Cele strategii administracyjnej: 1. 2.		Uwagi do celów:
Plan do strategii organizacji i zarządzania:	Waga zadania	Terminy wykonania:
1. 2.		

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracował			
Zaakceptował			
Zatwierdził			

#### **Dobry lider potrafi:**

1. zgodnie z wiedzą o organizacji i zarządzaniu lider wyodrębni obszary, dla których będzie formułował cele i budował strategię;
2. uwzględniając misję organizacji oraz informacje uzyskane z przeprowadzonych analiz zbuduje zwartą strategię, która będzie miała sformułowane cele: proste, mierzalne, osiągalne, istotne dla organizacji, określone w czasie;
3. lider będzie systematycznie, co najmniej raz w roku przeprowadzał przegląd strategii, w konsekwencji czego stale będzie poprawiał trafność i skuteczność realizowanej strategii;
4. lider sporządzi dokument strategii organizacji przewidzianej na określony czas i opublikuje go dla wszystkich pracowników i wolontariuszy;

#### **Błędy na etapie planowania strategicznego:**

1. Lider nie docenia znaczenia planowania strategicznego dla organizacji, nie sporządza takich planów albo robi je pobieżnie, niedokładnie.
2. Plan strategiczny, jeżeli istnieje, nie jest dokumentem, według którego organizacja rzeczywiście działa, dokument „nie żyje” zalega nie wiadomo gdzie.
3. W kulturze organizacji nie ma zwyczaju systematycznych dyskusji o strategii działania organizacji, pracownicy i wolontariusze nie wiedzą dokąd zmierza organizacja, nie wiedzą, jak organizacja chce osiągać misję.

### **3.1.3. Etap wdrażania strategii**

Wdrażanie strategii to kolejna ważna odpowiedzialność najwyższego szczebla zarządczego organizacji. Liderzy szczebla najwyższego muszą

zorganizować sposoby wdrożenia strategii, a następnie dopilnować rzeczywistego wdrożenia.

Żeby można było skutecznie wdrożyć strategię jest kilka niezbędnych warunków:

- a. organizacja musi posiadać właściwie zaprojektowany system organizacyjny, czyli w organizacji wyodrębnione są komórki organizacyjne, pomiędzy którymi precyzyjnie podzielone są zadania i kompetencje,
- b. organizacja posiada opisany system zarządzania, zgodny z systemem organizacyjnym, czyli że na czele każdej komórki organizacyjnej stoi człowiek, który zna zakres swoich kompetencji i odpowiedzialności,
- c. w organizacji działa system planowania taktycznego i operacyjnego, czyli istnieje system przydzielenia części zadań z planu strategicznego poszczególnym komórkom organizacyjnym, w formie planu taktycznego, następnie przydzielenie poszczególnym pracownikom i wolontariuszom zadań operacyjnych w formie planów operacyjnych, będących częścią planu taktycznego konkretnej komórki organizacyjnej,
- d. w organizacji funkcjonuje nadzorowanie wykonalności poszczególnych zadań z planów operacyjnych i planów taktycznych, a następnie tryb nanoszenia poprawek do kolejnych planów, w kolejnych okresach planowania.

Szczegółowe omówienie powyższych zagadnień nie jest przedmiotem niniejszego rozdziału publikacji.

### **3.1.3.1. Planowanie taktyczne**

Poniżej zamieściliśmy przykładowe formularze planów taktycznych i planów operacyjnych. Należy je traktować jako przykładowe, można posłużyć się innymi, można też je dostosować do specyfiki danej organizacji.

Omówmy krótko formularz planu taktycznego:

W nagłówku, podobnie jak było to w przypadku planu strategicznego, powinny znaleźć się: logo organizacji, kto jest właścicielem dokumentu /wydawcą/, kolejna wersja, data wydania dokumentu, ilość stron oraz miejsce na cechę dokumentu. W stopce powinny znaleźć się numery stron. W tytule podajemy nazwę komórki organizacyjnej oraz na jaki okres jest plan sporządzony. Plan posiada sześć części, odpowiadające sześciu strategiom. Kolumna pierwsza z lewej, to miejsce na zamieszczenie zadań ogólnych, zwykle są to zadania przepisane z planu strategicznego. Kolumna

druga to zadania szczegółowe składające się na zadania główne. Kolumna trzecia to opis planowanych wyników, należy pamiętać, że planowane wyniki powinny być realne, mierzalne, wykonalne, określone w czasie. Kolejna kolumna to miejsce na określenie wagi zadań i ostatnia kolumna to miejsce przyporządkowania zadań osobom i określenie czasu wykonania zadania.

Pod dokumentem znajduje się tabelka, miejsce na poświadczenie kto dokument przygotował, kto go sprawdził i kto dokument zatwierdził.

Logo organizacji	Dokumenty..... wersja 01 z dnia.....	Strona 1 z 2	Miejsce na cechy dokumentu
---------------------	---	--------------	-------------------------------

#### FORMULARZ PLANU TAKTYCZNEGO

Nazwa komórki organizacyjnej .....

Na okres .....

Zadania główne	Zadania szczegółowe	Planowany wynik	Waga zadania	Osoba, data
<b>1. Strategia merytoryczna</b>				
<b>2. Strategia zarządzania kadrą</b>				
<b>3. Strategia komunikacji zewnętrznej i marketingu</b>				
<b>4. Strategia finansowa</b>				

5. Strategia administracyjna i infrastrukturalna				

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracował			
Zaakceptował			
Zatwierdził			

### 3.1.3.2. Planowanie operacyjne

Kolejnym, ważnym elementem wdrażania strategii jest przydzielenie właściwych zadań poszczególnym pracownikom i wolontariuszom. Jest to ważny etap, ponieważ to codzienne zadania muszą być systematycznym i konsekwentnym wdrażaniem strategii, tej zaplanowanej na kilka lat. Chodzi zatem o sporządzenie planów operacyjnych dla każdego pracownika. Plan operacyjny jest to rozpisanie zadań planu taktycznego, który jest opracowany dla danej komórki organizacyjnej, na wszystkich pracowników i wolontariuszy, czyli, jeżeli wszyscy wykonają swoje zadania, powinien zostać wykonany plan taktyczny i osiągnięte cele taktyczne.

Poniżej zamieszczamy najprostszy formularz planu operacyjnego /indywidualnego/ dla pracowników lub wolontariuszy.

W nagłówku i w stopce znajdują się te same elementy co w formularzach planów strategicznych i taktycznych. W kolumnie pierwszej powinny znajdować się zadania z planu taktycznego, te zaplanowane dla tej osoby. Druga kolumna to zadania szczegółowe składające się na zadanie główne, następna kolumna to planowany wynik działań i ostatnia kolumna to daty, do których powinny zostać wykonane dane zadania. Można również dołączyć kolumnę z wagami zadań.

Na końcu znajduje się tabelka zatwierdzenia dokumentu.

Logo organizacji	Dokumenty.....	wersja 01 z dnia.....	Strona 1 z 2	Miejsce na cechy dokumentu
---------------------	----------------	-----------------------	--------------	-------------------------------

Indywidualny plan działań dla .....  
na okres .....

Zadania główne	Zadania szczegółowe	Wyniki	Data wykonania

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracował			
Zaakceptował			
Zatwierdził			

### 3.1.3.3. Nadzór nad wykonalnością zadań

Bardzo ważnym elementem wdrażania strategii jest nadzór nad wdrażaniem. Sprowadza się to do nadzoru wykonalności poszczególnych zadań na wszystkich szczeblach zarządzania. Potrzebne jest nadzorowanie pracowników i wolontariuszy z wykonania przez nich zadań i planów operacyjnych. Następnie nadzorowanie średniego szczebla zarządzania z wykonalności zadań i planów taktycznych. Zarząd, lider główny również powinni co najmniej raz w roku prezentować sprawozdanie ze stopnia wykonalności przyjętej dla organizacji strategii.

#### **Dobry lider potrafi:**

1. opracować system organizacji, przyporządkować dobrze zadania poszczególnym komórkom, na czele których stoją kierownicy znający swoje zadania i odpowiedzialność;
2. dopilnowuje sporządzania planów taktycznych na ustalone okresy, dba o przydzielenie wszystkim pracownikom i wolontariuszom indywidualnych zadań;



3. nadzoruje wykonanie planów operacyjnych /indywidualnych/ i taktycznych;

**Błędy lidera na etapie wdrażania strategii:**

1. Lider nie dba o dobre zorganizowanie instytucji, której przewodzi, nie wiadomo, kto za co odpowiada, co należy do czyich kompetencji.
2. Lider nie sporządza planów dla poszczególnych komórek organizacyjnych, panuje spontaniczność w działaniu, organizacja nie nabiera siły działania.
3. Lider nie sprawuje wystarczającego nadzoru nad wykonaniem zadań, pracownicy i wolontariusze nie mają wyraźnego komunikatu o jakości swojej pracy.

**Propozycje publikacji:**

1. Stephen Covey – Siedem nawyków skutecznego działania
2. Lewney Chris – Heroiczne przywództwo
3. Peter Drucker – Zarządzanie organizacją pozarządową

## ROZDZIAŁ II

# Zarządzanie kadrą w organizacji

### 1. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach społecznych – specyfika i wybrane aspekty pracy w NGO

Myśląc o ludziach trzeciego sektora pojawia się przed oczami obraz zaangażowanych, entuzjastycznych, pełnych pasji działaczy. Doceniamy ich za poświęcenie, podziwiamy za wytrwałość, czasem zazdrościmy pasji, z którą realizują kolejne projekty społeczne. Rzadko kiedy myślimy o kulisach ich pracy, w której pojawia się zmęczenie, demotywacja wynikająca z obciążenia obowiązkami, trudności (najczęściej finansowe) z wdrożeniem w życie inicjatyw, a następnie niespełnione, odkładane na półkę marzenia.

Praca z ludźmi w organizacjach pozarządowych, zbudowanie zaangażowanego zespołu pracowników to niewątpliwie jedno z największych wyzwań organizacji społecznych. Trzeba zdawać sobie sprawę, że ludzie często stanowią ich jedyny kapitał. Niezwykle często spotykamy sytuację – „nie mamy lokalu, nie mamy sprzętów, nie mamy pieniędzy, ale mamy ludzi, którzy chcą działać”. To bardzo wiele i w niniejszym rozdziale postaramy się odpowiedzieć, co zrobić, aby wykorzystać ten potencjał, a następnie skutecznie nim zarządzać, z troską o przyszłość organizacji i jej regularny rozwój. Omówimy specyfikę pracy z kadrą w organizacjach pozarządowych, jak również zaprezentujemy kilka gotowych narzędzi, przydatnych w ramach działań personalnych.

Zaczynamy!

## 1.1. Pracownik – wolontariusz

Omawiając temat kadry w organizacjach pozarządowych bierzemy pod uwagę pracowników, zatrudnionych w formie umowy (o pracę lub umowy cywilnoprawnej) i pobierających wynagrodzenie za swoją pracę, jak również wolontariuszy świadczących pracę nieodpłatnie. Tym drugim należy poświęcić dużo uwagi, ponieważ często stanowią większość w zespole. Mimo, że prawo daje nam dużo swobody w kształtowaniu relacji z wolontariuszami, warto od samego początku współpracy, a nawet jeszcze zanim zrekrutujemy ich do organizacji, zatroszczyć się o opracowanie klarownych zasad współpracy. Przychodząc do NGO, wolontariusz powinien zastać gotowy „ekosystem”, w którym panują określone warunki, zasady pracy i metody działania. Pamiętajmy, że wolontariusze to bardzo znacząca grupa osób, szczególnie w kontekście ich roli w kształtowaniu wizerunku organizacji. Niezadowolony wolontariusz działa jak niezadowolony klient – szybko i skutecznie może popsuć publiczny obraz organizacji.

Dlatego też w niniejszym rozdziale, poza powyższym akapitem oraz częścią dotyczącą wynagrodzeń w NGO, świadomie nie wprowadzamy rozróżnienia na pracowników i wolontariuszy. Każdorazowo używając słowa „pracownik” mamy na myśli też wolontariusza. Tym samym wszystkie zaproponowane narzędzia pracy z kadrą, mogą być z powodzeniem stosowane również w przypadku wolontariuszy.

## 1.2. Zarządzanie kadrą a cele organizacji

O ile ludzie stanowią ważny, czasem jedyny kapitał organizacji, to nie możemy zapominać o nadrzędnym celu, sensie jej istnienia, jakim jest prowadzenie działań społecznie użytecznych. Wspominamy o tym, ponieważ nierzadko zdarza się, że w toku codziennej pracy i natłoku spraw, zapominamy o jednej z najważniejszych zasad zarządzania kapitałem ludzkim, jaką jest dobieranie ludzi do zadań, a nie zadań do ludzi.

Rekrutujemy, szkolimy, motywujemy, oceniamy po to, aby realizować cele organizacji. Cały system zarządzania kadrą powinien być podporządkowany osiągnięciu wyników w sferze działań społecznych. Dlatego zawsze: Najpierw – CO? Potem – Z KIM?

Zadaniem lidera jest regularne przypominanie celów, częste odwoływanie się do misji organizacji, co w rezultacie ma zapewnić trwanie przy obranych ideałach. Ludzie powinni rozumieć misję i swoją rolę w drodze po cele organizacji. Nie ograniczamy kreatywności, ale wyznaczamy dla niej granice, badamy, czy zgłaszane pomysły mieszczą się w misji i celach organizacji.

W tym miejscu warto zatrzymać się i zastanowić:

### **Jak komunikować cele?**

Pamiętajmy, że pracując z ludźmi stykamy się z różnymi osobowościami, dlatego komunikując misję i cele warto zrobić to na kilka różnych sposobów:

#### **Sposób 1 – KONKRETY, KORZYŚCI, WRÓG**

Określamy kamienie milowe i prezentujemy korzyści, jakich mogą spodziewać się nasi beneficjenci – co konkretnie zmieni się w ich życiu, jeśli zaangażujemy się jako zespół w realizację celów. Wskazujemy na przeciwnika – oczywiście może to być rywal bezosobowy – „głód”, „choroba”, „brak pracy” – w zależności od sfery zadań publicznych, w której działamy.

#### **Sposób 2 – OPOWIEŚĆ**

Przygotowujemy barwną, plastyczną opowieść – przenosimy swoich pracowników w miejsce, do którego razem zmierzamy, pomagamy im odczuć zmianę, opisujemy ją bardzo dokładnie, z troską o wszelkie detale, określamy horyzont.

#### **Sposób 3 – SZCZEGÓŁY**

Dbamy o szczegóły – Przygotowujemy prezentację z celami SMART, z dużą ilością liczb, wskaźników, zestawień, przedstawiamy raporty, opisujemy kolejne etapy drogi po wynik.

#### **Sposób 4 – WSPARCIE**

Przygotowujemy deklarację wsparcia – opisujemy, jak będziemy pracować nad zmianą społeczną, czego mogą spodziewać się pracownicy, na co mogą liczyć ze strony zarządu.

Powyższe wskazówki to oczywiście bardzo ogólnie zarysowany model. Zachęcamy, aby w ramach rozwoju w roli lidera doskonalić umiejętności komunikacyjne, należące do podstawowych i niezbędnych kompetencji kadry zarządzającej.

**Ćwiczenie:**

Spróbuj przygotować wystąpienie, w którym zaprezentujesz wybrany, aktualny cel organizacji wykorzystując zaproponowane metody.

**SPOSÓB 1:**

---

---

---

**SPOSÓB 2:**

---

---

---

**SPOSÓB 3:**

---

---

---

**SPOSÓB 4:**

---

---

---

### 1.3. Specyfika pracy w NGO

Naturalnie, rzeczywistość organizacji pozarządowych jest w wielu aspektach inna niż firm prywatnych czy instytucji publicznych. Pracując z ludźmi warto zdawać sobie sprawę z tych różnic, aby w sposób świadomy i korzystny dla organizacji budować system zarządzania kadrą oraz

podejmować decyzje personalne. Omawiając temat kadry, warto przyjrzeć się temu tematowi z punktu widzenia pracownika, który decydując się na pracę w organizacji rozważa ją pod kątem korzyści (atutów) i strat (słabych stron). Są to aspekty ważne dla pracownika nie tylko na etapie starania się o pracę, ale w kontekście całego okresu zatrudnienia. Pamiętajmy, że nie jesteśmy samotnymi wyspami i normalne jest, że rynek pracy oddziałuje na nasz zespół.

Spróbujemy krótko omówić najważniejsze atuty i słabe strony pracy w NGO.

## **Atuty pracy w organizacji społecznej wskazywane przez pracowników:**

### **1. Sens, ideowość, misyjność, wartości**

Niezależnie od nazwy to chyba najważniejszy atut pracy w trzecim sektorze, szczególnie doceniany przez pracowników. Klarowna, pociągająca misja to coś, czego szuka wiele osób, co stanowi mocną motywację do wyjątkowego wysiłku. Potrzeba identyfikacji z miejscem pracy, potrzeba pomocy innym są dzięki temu zaspakajane i stanowią silne źródła zaangażowania. Wiele osób szuka miejsca pracy, w którym będą mogli działać w zgodzie z wyznawanymi przez siebie wartościami i wspierać bliskie ich sercu inicjatywy społeczne.

### **2. Możliwość realizowania własnych pomysłów, wpływania na rzeczywistość**

Drugim ważnym czynnikiem jest możliwość realnego wpływania na pracę organizacji, na podejmowane działania, dobór metod. Możliwość realizacji własnych pomysłów, brak formalnych przeszkód, krótkie ścieżki decyzyjne to coś, co doceniają szczególnie twórczy i kreatywni pracownicy.

### **3. Ciekawe, różnorodne działania**

Brak stagnacji, powtarzalności, możliwość sprawdzenia się w wielu rolach, praca w różnorodnych środowiskach to kolejne istotne czynniki wyróżniające pracę w NGO. Wielu ludzi motywowanych jest możliwością realizowania interesujących działań i praca w wielu NGO na pewno to zapewnia.

#### **4. Atmosfera w zespole**

To jeszcze jeden aspekt wyróżniający pracę w organizacjach społecznych. Pracownicy NGO najczęściej zogniskowani są wokół wspólnych wartości, a to czynnik bardzo spajający grupę. Rzadko spotykamy sytuację rywalizacji, czy stresu związanego ze współpracą z kolegami.

Oczywiście praca w NGO ma też swoje minusy.

### **Minusy pracy w organizacji społecznej z punktu widzenia pracownika:**

#### **1. Niskie wynagrodzenie, brak dodatków oferowanych przez pracodawców z pozostałych sektorów rynku**

Benefity, opieka medyczna, trzynastki, wczasy pod gruszą itp. to coś, o czym pracownicy NGO najczęściej mogą tylko pomarzyć. Dodatkowo, część osób, szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach może mieć poczucie, że otrzymują wynagrodzenie nieadekwatne w stosunku do odpowiedzialności i posiadanych kompetencji.

#### **2. Wymóg wszechstronności**

Osoby zatrudnione w NGO realnie często pracują nie na jednym, lecz na dwóch a nawet trzech różnych stanowiskach, muszą mieć szeroką wiedzę z różnych dziedzin. Mają nadmiar obowiązków, odczuwają przeciążenie pracą. Od pracownika wymaga to bardzo dobrych umiejętności organizacji czasu i pracy oraz dużej odporności psychicznej.

#### **3. Brak możliwości awansu**

Płaska struktura wielu NGO uniemożliwia stworzenie jakiegokolwiek drogi awansu pionowego. To szczególnie istotne dla młodych osób, które wchodzi na ścieżkę rozwoju zawodowego i cenią organizacje dające szansę na realny awans.

#### **4. Małe budżety na realizację projektów**

Czasem świetne pomysły odkładane są do szuflady z powodu braku środków na ich realizację. Dla pracowników bywa to frustrujące i w rezultacie tracą zapał.

Budując system zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, poza oczywistą potrzebą zorganizowania kadry do realizacji celów statutowych, warto pochylić się nad każdą zidentyfikowaną słabą stroną pracy w NGO i podjąć próbę jej zminimalizowania. Chcąc zatrudnić i utrzymać pracownika, musimy pamiętać, że suma korzyści związana z pracą dla organizacji musi być większa niż suma strat.

## 1.4 Wynagradzanie pracowników NGO

Omawiając temat kadry, trudno nie poruszyć sprawy wynagrodzeń. „Nie stać mnie na kompetentnych specjalistów” – to często spotykana opinia osób zarządzających organizacjami społecznymi.

Prawdą jest, że „nie stać nas na niekompetentnych pracowników”. Jeśli rezygnujemy z rynkowych wynagrodzeń, często tym samym rezygnujemy z jakości. Oczywiście poziom wynagrodzenia jest wypadkową możliwości pracodawcy i potrzeb pracownika. Uzgadniając poziom płacy musimy brać pod uwagę dobre interesy organizacji. Nie namawiamy do sztucznego windowania płac tylko po to, aby spełnić warunek wynagradzania zgodnego z rynkiem.

Jesteśmy świadomi, że na rynku pracy można znaleźć osoby, które z uwagi na swoją indywidualną sytuację finansową, nie przywiązują wagi do poziomu wynagrodzenia. Są to jednak pojedyncze przypadki i trudno planując zatrudnienie bazować tylko na takiej grupie.

Inwestując w ludzi, szkoląc ich, musimy mieć świadomość, że wraz z rozwojem kompetencji pracownik będzie mieć wyższe oczekiwania finansowe. Możemy nie zauważać tego faktu albo z nim walczyć, ale prędzej czy później, jeśli nie zapewnimy oczekiwanego wynagrodzenia, stracimy cennego specjalistę. I cała droga zaczyna się od początku – zamiast sięgać po coraz lepsze efekty – zwiększanie skali oddziaływania społecznego czy lepszej jakości usługi, wracamy na początek drogi – rekrutujemy, szkolimy i koło się zamyka.

To o skuteczności zarządu świadczy poziom wynagrodzenia kadry. Planując zatrudnienie, musimy planować źródła przychodów, planując rozwój – planujemy zwiększanie źródeł finansowania działań.



Jeśli chcemy profesjonalizować swoje działania, świadczyć usługi na wysokim poziomie, dawać konkretne, wymierne korzyści swoim beneficjentom (podopiecznym, uczniom, pacjentom itd.) powinniśmy bardzo świadomie, regularnie budować grono specjalistów w branżach związanych z podejmowanymi działaniami – edukatorów, trenerów, instruktorów, wychowawców, nauczycieli, opiekunów, rehabilitantów itd.

Trudno wyobrazić sobie organizację, która planuje rozwój, nie zakładając równocześnie stałego zatrudnienia specjalistów. Prowadzenie wyspecjalizowanych działań czy skomplikowanych projektów bez grupy stałych pracowników wydaje się niemożliwe.

Mówiąc o profesjonalizacji zadań musimy koniecznie zaznaczyć ogromną rolę pracowników administracyjnych (wsparcia) np. ds. pozyskiwania funduszy, marketingu, fundraiserów, księgowych, osoby odpowiedzialne za rekrutację beneficjentów. To oni stwarzają warunki do tego, aby zadania statutowe mogły być realizowane – pozyskują fundusze, dbają o zgodność działań z przepisami prawa, pozyskują odbiorców działań.

Warto w tym miejscu zauważyć i uświadomić sobie koszty związane z odejściem pracowników. Firmy komercyjne to mierzą i wskazują, że są to koszty sięgające wartości nawet pięciu miesięcznych pensji na stanowisku. Należą do nich m.in. koszty rekrutacji, badań lekarskich, szkoleń, wypłaty ekwiwalentu za niewykorzystany urlop – myślę, że w większości zdajemy sobie sprawę z trudności, które wiążą się ze stratą pracownika. Dlatego, kształtując relacje z ludźmi należy zawsze robić to w długofalowej perspektywie, pamiętając, że doświadczony, kompetentny, znający know-how pracownik to kapitał, który przynosi bardzo wiele korzyści organizacji, daje stabilność i umożliwia sukcesję.

Z tematem wynagrodzeń związany jest jeszcze jeden bardzo ważny aspekt – sytuacja „nadkompetencji”. Pamiętajmy, że płacimy tylko za te kompetencje, które są faktycznie wykorzystywane w miejscu w pracy. Nie interesują nas wszystkie kompetencje pracownika – tylko te, których potrzebuje organizacja. Dlatego może zdarzyć się sytuacja, że lepiej dopasowany do pracy będzie kandydat, który przynosi mniej dyplomów, certyfikatów czy zaświadczeń, ale posiada wystarczającą wiedzę i umiejętności, a równocześnie – jest dopasowany do kultury organizacyjnej, niż „nadkompetentny” kandydat nie spełniający pozostałych warunków pracy, np. ma małe szanse na zidentyfikowanie się z wartościami organizacji.

## 1.5. Dokumentacja personalna w organizacjach społecznych (procedury, instrukcje, regulaminy)

Celem przyświecającym autorom niniejszego podręcznika jest przekazanie liderom NGO wsparcia, które finalnie ma doprowadzić do rozwoju organizacji i lepszych wyników strategicznych. Użyte już kilkakrotnie słowo „profesjonalizacja” odnosi się również do pracy z dokumentacją, która jest nieunikniona, jeśli chcemy sięgać po coraz to wyższe cele.

Procedury, regulaminy, instrukcje są dla ludzi. Strach przed biurokracją i sformalizowaniem działań, wyrażany przez wielu działaczy społecznych wynika z niezrozumienia tematu. Trudno wyobrazić sobie jakąkolwiek poważnie myślącą o swoich zadaniach organizację bez opisanych systemów pracy.

W kontekście działań HRowych, dokumentacja zabezpiecza dwie podstawowe potrzeby ludzi w miejscu pracy – konkretyzację oczekiwań (co należy do moich obowiązków?) oraz wskazanie prawidłowego postępowania w typowych sytuacjach (jak wykonywać zadania?).

Dobry dokument personalny to taki, który wspiera kreatywność, zaangażowanie, inicjatywę – jednym słowem wszystkie pozytywne postawy pracowników, których zarządzający organizacją boją się utracić. Dokumentacja ma pomagać, a nie szkodzić, jest użyteczna tylko wtedy, gdy wspiera realizację celów. Dobry dokument to taki, który przez pracowników oceniany jest jako wartościowy. Dlatego też pracując z dokumentacją trzeba zadbać o kilka ważnych elementów.

Po pierwsze – język – powinien być zrozumiały, wszystkie zwroty muszą być jednoznaczne.

Po drugie – kompletność – dokument powinien „za rękę” prowadzić pracownika po danym temacie, opisywać w sposób dokładny sposób postępowania. Jest to szczególnie istotne w przypadku działań związanych z otoczeniem zewnętrznym, np. usług świadczonych na rzecz beneficjentów, kiedy chcemy zapewnić identyczny sposób realizacji usługi.

Po trzecie – miejsce przechowywania – dokument powinien być przechowywany w miejscu, do którego dostęp mają wszyscy pracownicy, w formie uniemożliwiającej nanoszenie swobodnych zmian.

Warto przekazać pracownikom prawo zgłaszania poprawek do dokumentów, pisać je językiem zrozumiałym dla osób z branży, uprościć

formatowanie. Wszystkie wewnętrznie obowiązujące dokumenty możemy zorganizować według własnych, dla wszystkich zrozumiałych reguł. Im prościej tym lepiej.

Należy pamiętać o niezwykle ważnej roli lidera w momencie wprowadzenia do organizacji nowego dokumentu. To czas, kiedy potrzebujemy pozyskać jego zwolenników. Świetnie sprawdza się komunikacja adresowana do różnych typów osobowości, język dostosowany do odbiorców, o których pisaliśmy w części dotyczącej celów.

## 1.6. Cztery wskazówki dla kadr zarządzających w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji społecznej

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, podsumowując dotychczasowe rozważania i zmierzając do zoperacjonalizowania działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach społecznych, warto zadbać o 4 podstawowe elementy:

### 1. Praca nad stałym rozwojem w roli lidera

Jaki lider taka organizacja. To zasada, którą warto mieć z tyłu głowy w każdej sytuacji zawodowej. Ludzie stale nas obserwują, a na podstawie tych obserwacji budują różnorodne opinie, sprawdzają, czy jesteśmy wiarygodni, konsekwentni, dotrzymujemy słowa itd. To Ty wyznaczasz standardy działania, to Ty jesteś punktem odniesienia, dlatego codziennie, świadomie buduj swój styl leaderski, bądź przykładem postaw, których wymagasz od pracowników. To praca, która nigdy się nie kończy. Gdy wychodzisz z pracy i zamykasz drzwi, nie przestajesz być liderem.

### 2. Standaryzacja podstawowych zagadnień dotyczących pracowników

Do grupy obszarów, które warto wystandaryzować należą tematy powiązane z cyklem życia pracownika w organizacji:

- rekrutacja;
- adaptacja pracowników w miejscu pracy;

- opisy stanowisk pracy ;
- ocena pracowników;
- system motywowania.

Porady dotyczące przygotowania ww. dokumentów znajdują się w drugiej części rozdziału.

### **3. Regularny rozwój kompetencji z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim przez liderów organizacji**

Niezwykłe rzadko zdarza się sytuacja, że organizacja pozarządowa ma wyodrębniony dział czy nawet jednoosobowe stanowisko pracy ds. personalnych. O wiele częściej za wyniki w tym obszarze odpowiedzialny jest lider. Trudno wyobrazić sobie skuteczną pracę z kadrą bez kompetencji z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Dlatego zachęcamy liderów do rozwoju kompetencji potrzebnych do sprawnej pracy, należą do nich m.in:

- kompetencje komunikacyjne;
- kompetencje wystąpień publicznych;
- kompetencje przekazywania informacji zwrotnej;
- kompetencje rozwiązywania konfliktów;
- kompetencje rekrutacji i selekcji pracowników;
- kompetencje motywowania pracowników;
- kompetencje budowania zaangażowania;
- kompetencje zarządzania zespołem w sytuacji zmiany.

Ważnym tematem, o którym warto wspomnieć w kontekście pracy z kompetencjami, jest wiedza lidera o bieżącym rynku pracy, świadomość aktualnych tendencji i trendów, a także podstawowa znajomość prawa pracy, w szczególności praw i obowiązków dwóch stron stosunku pracy – pracownika i pracodawcy. Ludzie z tematami kadrowymi w pierwszej kolejności przychodzą do przełożonego, dlatego też liderzy powinni być w stanie samodzielnie rozstrzygać podstawowe sprawy dotyczące zatrudnienia.

### **4. Sprawna pomoc kadrowa**

We wszystkich kwestiach formalno-prawnych dotyczących pracowników (konstrukcja umów o pracę, zleceń, komunikacja z ZUS, US, obsługa urlopów, zwolnień chorobowych itd.) nieoceniona jest pomoc kadrowa. Współpraca z osobą zajmującą się kadrami w organizacji powinna zostać podjęta jeszcze zanim zatrudnimy pracowników.

## 2. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach społecznych – narzędzia pracy

W drugiej części rozdziału chcielibyśmy zaproponować kilka sprawdzonych narzędzi pracy wykorzystywanych w ramach zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Mogą być zastosowane wprost lub posłużyć jako przykład do stworzenia własnych dokumentów. Prezentujemy kolejno:

Formularz 1. – Charakterystyka marki organizacji

Formularz 2. – Opisy stanowisk pracy

Formularz 3. – Proces adaptacji pracowników

Formularz 4. – System oceny pracy

Pod każdym narzędziem podajemy listę zagadnień powiązanych, które pozwolą zgłębić podstawy teoretyczne dotyczące omawianego dokumentu. Zachęcamy do własnej pracy, co na pewno przełoży się na lepsze zrozumienie tematu i sprawniejsze korzystanie z narzędzia.

### Formularz 1. – Charakterystyka marki organizacji

#### OPIS NARZĘDZIA I ZASTOSOWANIE:

Formularz jest prostym narzędziem, za pomocą którego staramy się zidentyfikować wizerunek organizacji wśród obecnych pracowników oraz w otoczeniu zewnętrznym. Wnioski z analizy warto wykorzystać, aby zaplanować i wprowadzić działania skutkujące poprawą lub utrzymaniem dobrej opinii o organizacji.

#### ANALIZA WEWNĘTRZNA:

- Co o organizacji myślą pracownicy?
- Co sprawiło, że chcieli dołączyć do organizacji?
- Dlaczego chcą u nas zostać?

---

---

---

**ANALIZA ZEWNĘTRZNA:**

- Jaki organizacja ma wizerunek jako pracodawca na zewnątrz?
  - Jakie opinie krążą w sieci, na forach internetowych, w mediach społecznościowych, środowisku?
  - Jak organizacja wypada na tle konkurentów/branży?
- 
- 
- 

**WNIOSKI**

- Jakie działania planujemy wdrożyć, aby poprawić/utrzymać obecny wizerunek?
- 
- 
- 

**Formularz 2. – Opisy stanowisk pracy****OPIS NARZĘDZIA I ZASTOSOWANIE:**

Z najsłynniejszej ankiety badającej zaangażowanie pracowników, stworzonej pod koniec lat 90. przez Instytut Gallupa wynika, że jasne oczekiwania to podstawa potrzeb pracowników. Według badań, spójność opisu stanowiska pracy z faktycznie wykonywanymi obowiązkami, ponad dwukrotnie zwiększa zaangażowanie w pracę, zmniejsza rotację pracowników oraz liczbę wypadków w pracy.

Poniżej przedstawiamy przykład formularza, który można wykorzystać przygotowując opis stanowiska pracy.

NAZWA STANOWISKA: \_\_\_\_\_

WYMAGANE KOMPETENCJE:

(od 3 do 7 najważniejszych kompetencji, wymienionych wg ważności)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI:

(po czym poznamy, że pracownik realizuje cele stanowiska?)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**CEL STANOWISKA:**

(uzasadnienie wprowadzenia stanowiska w organizacji – po co zostało utworzone stanowisko, czemu ma służyć? Jaki jest główny cel stanowiska?)

---

---

---

**Zadania realizowane na stanowisku**

(kompletny wykaz zadań na stanowisku)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Formularz 3. – Proces adaptacji pracowników****OPIS NARZĘDZIA I ZASTOSOWANIE:**

Adaptacja to proces polegający na wdrożeniu i aklimatyzacji nowego pracownika w środowisko pracy. Ma na celu przede wszystkim lepszą integrację i nawiązanie pierwszych więzi nowego pracownika z organizacją oraz szkolenie stanowiskowe, które ma doprowadzić do osiągnięcia samodzielności w zakresie wykonywanych zadań.

Zaproponowany formularz pozwoli krok po kroku zaplanować ten proces.

**PROCES ADAPTACJI NOWYCH PRACOWNIKÓW/WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJI**

1. Cele procesu adaptacji:

---

---

---

## 2. Zasady odpowiedzialności za proces adaptacji i jego ewaluację w organizacji:

Osoba odpowiedzialna za adaptację:

---

Inni uczestnicy procesu:

---



---



---

## 3. Etapy i narzędzia wykorzystywane w procesie adaptacji:

Nazwa etapu	Działania/Narzędzia/Metody (Jak zrealizujemy cele z komuny 1.?)	Czas trwania
Poznanie misji, celów i historii organizacji		
Osiągnięcie samodzielności w zakresie wykonywanych zadań		
Nabycie biegłości w sprawnym posługiwaniu się narzędziami pracy		
Wyeliminowanie błędów popełnianych przez pracownika w pierwszym okresie pracy		
Nawiązanie relacji z pracownikami organizacji		
Poznanie kultury organizacyjnej		
Inne		



## Formularz 4. – System oceny pracy

### OPIS NARZĘDZIA I ZASTOSOWANIE:

Ocena pracy jest ważna zarówno dla pracownika, jak również pracodawcy. Badamy, czy pracownik spełnia cele stawiane stanowisku, które zajmuje – wracamy więc do wskaźników określonych w opisie stanowiska pracy (dokumentacja personalna musi stanowić spójną całość) oraz oceniamy sposób realizacji zadań. Warto podzielić ocenę na:

- bieżącą – badającą sposób wykonywania zadań i umożliwiającą bieżące korekty;
- okresową – badającą przede wszystkim kompetencje.

### Ocenę bieżącą najłatwiej wykonać przy użyciu miesięcznego planu zadań.

Plan na miesiąc: _____ dla _____ (imię i nazwisko pracownika)		
Zadanie	Wskaźnik wykonania	Ocena (określ skalę i opisz, co oznaczają konkretne wyniki *)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

\* przykład – skala 1–5:

1. Cel niezrealizowany.
2. Zostały podjęte próby zrealizowania celu, ale cel nie został osiągnięty.
3. Cel został w większości osiągnięty, na czas lub z dopuszczalnym przesunięciem w czasie.
4. Cel został zrealizowany w pełni, na czas.
5. Cel został zrealizowany znacznie powyżej zaplanowanych oczekiwań, na czas.

## Formularz oceny okresowej:

(imię i nazwisko pracownika)		
(zajmowane stanowisko)		
Kompetencje na stanowisku (wypisz kompetencje z opisu stanowiska pracy)	Zachowania związane z kompetencjami (wypisz zachowanie, które świadczą o kompetencjach)	Ocena **
Identyfikacja z organizacją	<p>Dobrze zna organizację, jej przeszłość, teraźniejszość i plany na przyszłość.</p> <p><i>Aktywnie kształtuje pozytywny wizerunek organizacji.</i></p> <p><i>W pełni akceptuje kulturę organizacyjną, misję, strategię i cele organizacji.</i></p> <p><i>W pełni akceptuje cel własnego stanowiska pracy oraz jego miejsce i wagę w strukturze organizacji.</i></p> <p><i>Czuje się częścią organizacji, dlatego działa na rzecz jej interesów i jest w stosunku do niej lojalny.</i></p> <p>Łączy własne cele zawodowe i rozwój z celami i strategią organizacji.</p> <p>Identyfikuje się z organizacją przez realizację swojej potrzeby przynależności do grupy i przez relacje ze współpracownikami.</p>	

\*\* – skala 1–5:

1. Brak pożądaných zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność porażenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.
2. Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, radzenie sobie z prostymi zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów.
3. Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z trudniejszymi zadaniami, błędy mogą się pojawić w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji.
4. Sprawna, bezbłędna realizacja zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję. Osoby takie często stawiane są jako wzór do naśladowania, zachowują się w sposób płynny, radzą sobie z trudnymi zadaniami, również w niestandardowych sytuacjach.

5. Sprawne wykonanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających danej kompetencji, wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów.

## ROZDZIAŁ III

# Komunikacja zewnętrzna Organizacji Pozarządowej i marketing

## Wprowadzenie

Bardzo ważnym czynnikiem dobrego funkcjonowania organizacji jest prowadzenie odpowiedniej komunikacji zewnętrznej. Komunikacja to proces dwustronny: z jednej strony budujemy nasz wizerunek, a z drugiej strony słuchamy i jesteśmy otwarci na informację zwrotną dotyczącą naszego funkcjonowania.

W niniejszej części podręcznika przyjrzymy się kwestii budowania marki osobistej i jej spójności z marką osobistą lidera organizacji oraz przekazowi komunikacyjnemu, czyli temu, jaki chcemy, żeby nasza organizacja miała wizerunek i wśród jakich grup osób. Na podstawie tych informacji będziemy w stanie sporządzić podstawową strategię komunikacji zewnętrznej oraz prostą instrukcję działań marketingowych służących jej realizacji.

W ostatniej sekcji niniejszej części przyjrzymy się też bardzo skutecznemu sposobowi kreowania dobrego, eksperckiego wizerunku organizacji, jakim jest marketing treści (*content marketing*), który jednocześnie może być także dobrym uzupełnieniem działalności misyjnej, kiedy z szerokim gronem osób dzielimy się naszą ekspercką wiedzą dotyczącą obszaru, w którym pracujemy.

## 1. Marka organizacji a marka osobista lidera

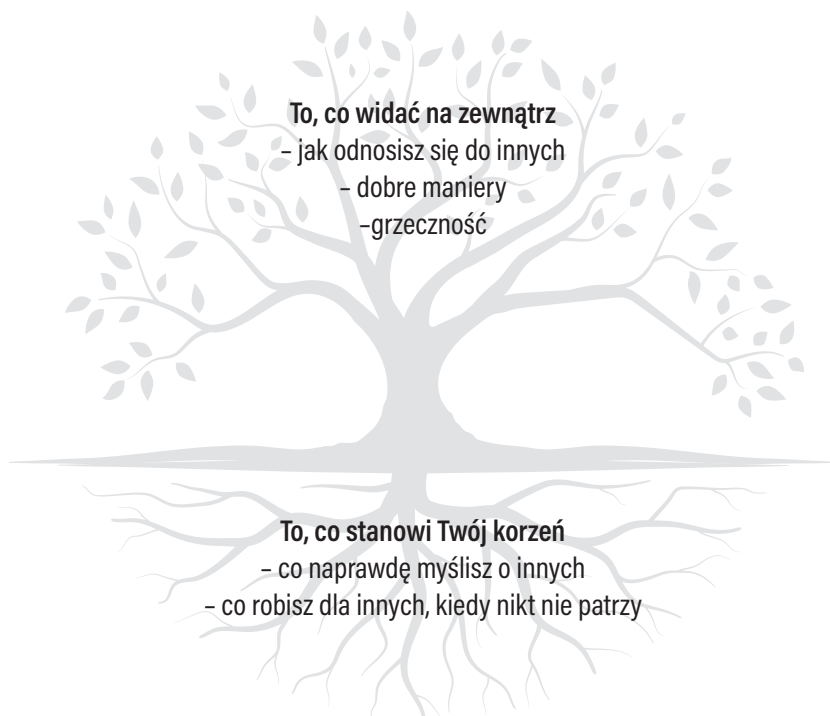
Amerykańska psycholog zajmująca się nastawieniami motywacyjnymi Carol Dweck (1986) zaproponowała bardzo ciekawy podział nastawień motywacyjnych, które możemy odnieść do kwestii budowania marki naszej organizacji.

Orientacja na poziom wykonania (performance, ego-oriented)	Orientacja na mistrzostwo (mastery)
robię coś, żeby być lepszym od innych	robię coś, żeby być lepszym od samego siebie
nastawiam się do innych rywalizacyjnie	nie mam potrzeby rywalizacji z innymi
czasami robię coś, nie po to, żeby osiągnąć sukces, ale żeby uniknąć porażki (żeby nie być gorszym od innych)	robię coś, żeby osiągnąć sukces i wiem, kiedy go osiągnę
to co robię niekoniecznie mi się podoba i chcę być w tym lepszym, tylko, jeśli będę w tym lepszy od innych	to co robię samo w sobie mi się podoba i chcę być w tym coraz lepszy
porównuję się z innymi	porównuję się z moimi możliwościami

Warto zapoznać się z tym rozróżnieniem i samemu sobie odpowiedzieć na pytanie, które podejście wybierzemy rozpoczynając myślenie o budowaniu marki naszej organizacji, czyli tego, jak postrzegają nas inni.

Proces budowania marki możemy porównać do drzewa.

Niektórzy uważają, że marka osobista to tylko to, co widać na zewnątrz, czyli np. kwestia dobrych manier, grzeczności, odnoszenia się do innych. To składa się na to, jak postrzegają Cię inni, ale w procesie budowania marki ważniejsze jest coś, czego nie widać, coś, co stanowi korzeń Twoich działań: to, co naprawdę myślisz o innych, i to co robisz dla innych, kiedy nikt nie patrzy.



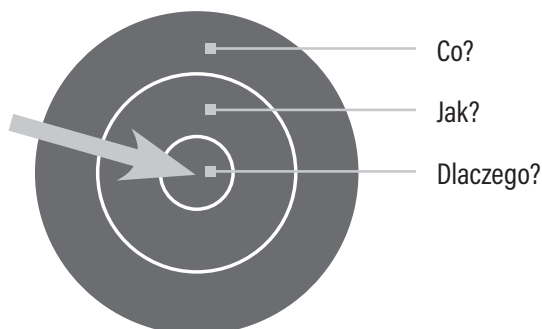
## 2. Przekaz komunikacyjny – wizerunek organizacji

Przekaz komunikacyjny, czyli co mówimy o sobie – co chcemy, żeby inni mówili o nas.

Simon Sinek (2013) specjalista w zakresie przywództwa zauważa, że treść komunikatu dotyczącego naszych działań możemy sprowadzić do trzech kategorii:

- **CO robimy?** Czym się zajmujemy?
- **JAK to robimy?** Co nas wyróżnia? Jakie przymiotniki i przysłowki nas opisują?
- **DLACZEGO to robimy?** Jakie są nasze wartości? Co jest dla nas ważne?

Sinek obrazuje stosunek tych treści trzema koncentrycznymi kręgami, gdzie **CO?** jest najbardziej na zewnątrz (łatwo je dostrzec), a **DLACZEGO?** Najbardziej w środku. Zazwyczaj kierunek naszej komunikacji przebiega w tę stronę: od zewnątrz do środka.



Bardzo łatwo jest nam odpowiedzieć na pytanie:

**CO robimy?** Np. nasza organizacja prowadzi świetlice dla dzieci.

Nieco trudniej jest nam odpowiedzieć na pytanie, co nas wyróżnia w tej działalności, czyli:

**JAK to robimy?** Np. nasze działania realizujemy z dbałością o relacje i komfort uczestników zajęć.

Ale już dosyć trudno jest nam odpowiedzieć sobie i innym na pytanie:

**DLACZEGO to robimy?** Np. robimy to, ponieważ chcemy naprawdę przygotować dzieci do radzenia sobie z wyzwaniami dorosłości, a nie tylko zapewnić im przyjemne spędzenie czasu wolnego.

Na przykład – Rodzic mówi do dziecka:

CO? → Posprzątaj zabawki w pokoju.

Czasami jeszcze dodaje:

JAK? → Posprzątaj tak, żebyś wiedziała, gdzie co schowałaś.

A już bardzo rzadko:

DLACZEGO? → Utrzymywanie porządku w pokoju to bardzo ważna rzecz, ponieważ uczy Cię obowiązkowości, która jest bardzo ważna w dorosłym życiu.

Inny przykład – Szef mówi do pracownika:

CO? → Zaplanuj w nowym projekcie samochodu więcej poduszek powietrznych.

Czasami jeszcze dodaje:

JAK? → W nowym modelu mają być innowacyjne poduszki, reagujące bardzo szybko.

A już bardzo rzadko:

DLACZEGO? → Zrób to dobrze, ponieważ samochody, które robi nasza firma ratują życie.

Jeszcze inny przykład – Producent komunikuje się z klientem:

CO? → Kup nasz proszek do prania.

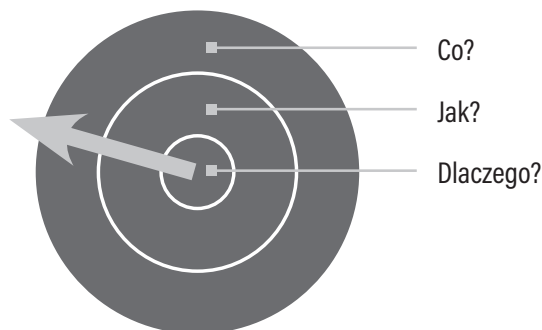
Czasami jeszcze dodaje:

JAK → Nasze proszki do prania posiadają innowacyjną formułę mikrogranulek.

A już bardzo rzadko:

DLACZEGO? → Robimy proszki do prania, które sprawiają, że ludzie czują się lepiej w swoich ubraniach.

Natomiast najbardziej inspirujące osoby i organizacje rozpoczynają komunikację od środka, zaczynając od DLACZEGO?





Na przykład – Rodzic mówi do dziecka:

DLACZEGO? → Pamiętasz jak mi kiedyś mówiłeś, że twoim marzeniem jest być w przyszłości lekarzem i leczyć ludzi?

Potem dodaje:

JAK? → A wiesz, że lekarz to osoba, która bardzo dużo wie i dużo się uczy?

I już nawet nie musi dodawać:

CO? → W takim razie odrób dzisiejszą pracę domową.

Inny przykład – Szef mówi do pracownika:

DLACZEGO? → Wiesz, że misją naszej firmy jest produkowanie puszek, które sprawiają, że żywność w nich przechowywana jest zdrowa i smaczna.

Potem dodaje:

JAK? → I żeby to dobrze robić zawsze utrzymujemy porządek w naszym zakładzie produkcyjnym.

I już nawet nie musi dodawać:

CO? → Więc proszę Cię o dbanie o porządek na swoim stanowisku pracy.

Jeszcze inny przykład – Producent komunikuje się z klientem:

DLACZEGO? → Nasza firma produkuje sprzęt elektroniczny, który sprawia, że ludzie mogą być bliżej siebie.

Potem dodaje:

JAK? → Ten model telefonu robi świetne zdjęcia, które możesz udostępnić swoim znajomym.

I już nawet nie musi dodawać:

CO? → Kup nasz produkt.

Przykłady haseł, za pomocą których organizacje komunikują swoją misję na poziomie DLACZEGO?



Rozwój | Wiara | Męskość  
Męski rozwój w trzech przestrzeniach: duchowy, osobowy, fizyczny.

**Ćwiczenie 1.**

1. Co chcemy, żeby ludzie o nas mówili?

Wypiszcie 5 przymiotników, z którymi chcecie być kojarzeni.	Wypiszcie 5 najważniejszych wartości, z którymi chcecie być kojarzeni.

Możecie użyć np. takich przymiotników:

- |                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| odważni           | stuchający              |
| nieszablonowi     | rodzinni                |
| szaleni           | troskliwi               |
| twórczy/kreatywni | konserwatywni           |
| przodujący        | dający bezpieczeństwo   |
| dający doznania   | wierni                  |
| młodzieżowi       | patriotyczni            |
|                   | przywiązani do tradycji |

I takich wartości:

nietypowość	rodzina
zmiana	tradycja
rozwój	bezpieczeństwo emocjonalne
sukces	stuchanie
pieniądze	ojczyzna
ekologia	wierność
równowaga	trwałość
tolerancja	

Wybierzcie 1/2/3 najważniejsze i przepiszcie je tutaj:  
Chcemy być postrzegani jako organizacja

---



---

Chcemy być utożsamiani z takimi wartościami jak

---



---

**Np.**

*Chcemy być postrzegani jako organizacja **profesjonalna, nowoczesna i wspierająca.***

*Chcemy być utożsamiani z takimi wartościami jak: **rodzina, dialog i otwartość na drugiego człowieka.***

## Ćwiczenie 2.

Nasza misja w zwięzłym haśle.

Opowiedzcie w kilku słowach, czym i dlaczego zajmuje się Wasza organizacja – im mniej słów, tym lepiej.

### Transparentność organizacji.

W przekazie komunikacyjnym dotyczącym naszej organizacji bardzo ważna jest transparentność. Transparentność buduje zaufanie, które jest bardzo ważne dla organizacji społecznych i pozwala na skuteczniejsze pozyskiwanie odbiorców wspierających działania.

Minimum zapewnienia transparentności to umieszczenie na stronie internetowej organizacji następujących informacji:

- kto za tym stoi? – zarząd i zespół organizacji, najlepiej ze zdjęciami i krótkim opisem;
- dane adresowe i kontaktowe organizacji;
- opublikowany statut;
- opublikowane sprawozdania.

## 3. Podstawy strategii komunikacji zewnętrznej.

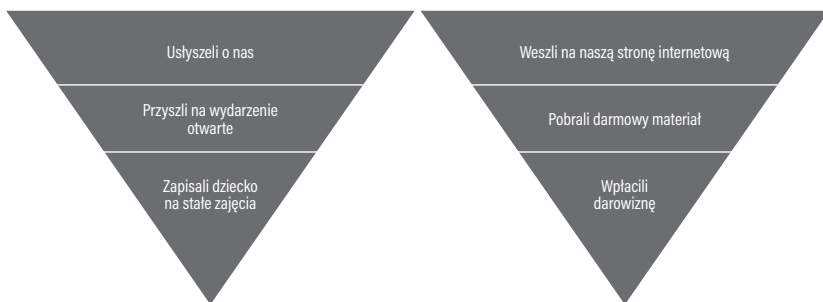
Kiedy już wiemy, jaki wizerunek naszej organizacji chcemy kreować, możemy przystąpić do opisanego naszej strategii komunikacyjnej. Bardzo ważnym pojęciem niezbędnym do opracowania strategii jest pojęcie grup docelowych.

W pewnym sensie każda organizacja funkcjonuje w otoczeniu społecznym, które możemy opisać obrazem koncentrycznych kręgów, w których umieścimy osoby o różnym stopniu „bliskości” z naszą organizacją (oczywiście obraz ten może wyglądać nieco inaczej w zależności od profilu i miejsca działania organizacji):



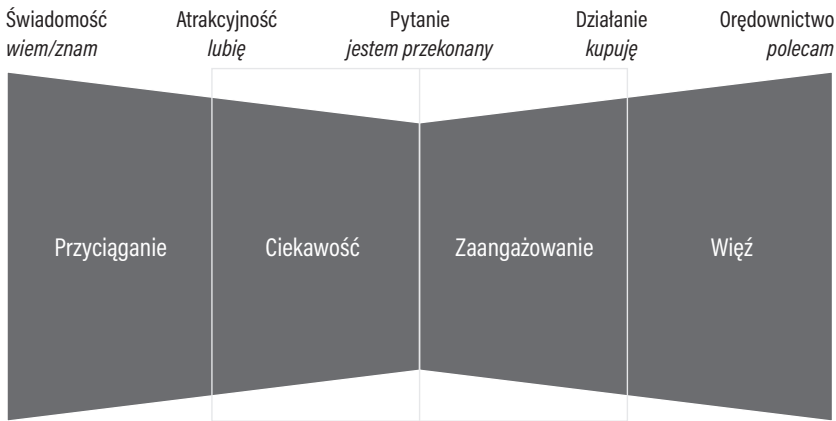
1. Bezpośredni twórcy i odbiorcy naszych działań – tj. np. dzieci i młodzież uczestniczący w zajęciach, współpracownicy, wolontariusze, bliskie otoczenie – osoby, z którymi mamy osobisty kontakt.
2. Społeczność lokalna – osoby, które osobiście znają naszą organizację, ale nie są bezpośrednio zaangażowani (lub angażowani sporadycznie), np. rodzice dzieci uczestniczących w zajęciach, sąsiedzi, partnerzy lokalni.
3. Otoczenie zewnętrzne – możemy zdefiniować jako osoby, z którymi organizacja nie ma bezpośredniego kontaktu, ale które rozpoznają jej działania, a więc są to np. mieszkańcy naszej miejscowości, osoby, które znają nas z Internetu itp.
4. Osoby zainteresowane naszą misją – najszerszym kręgiem odbiorców mogą być także ludzie nie mający żadnego kontaktu z naszą organizacją, ale np. zainteresowane naszą misją – z tego kręgu możemy zrekrutować np. naszych darczyńców.

Obrazowi koncentrycznych kręgów możemy nadać także trzeci wymiar i posłużyć się bardzo często używaną w marketingu metaforą lejka (marketingowego lub sprzedażowego). Lejek na górze jest najszerszy – jest tam najwięcej ludzi i przez poszczególne etapy coraz mniej ludzi przechodzi do kolejnego poziomu „bliskości” z naszą organizacją. W firmach tym najniższym poziomem „bliskości”, do którego ma doprowadzić lejek jest sprzedaż, natomiast w przypadku organizacji społecznych może to być np. udział w regularnych zajęciach lub stanie się stałym darczyńcą.



Proporcję osób, które przeszły na niższy etap lejka w stosunku do wszystkich, które na nim były w marketingu internetowym nazywamy współczynnikiem konwersji.

Najnowsze koncepcje marketingowe proponują grupy docelowe obrazować także innymi modelami. Np. Kotler, Kartajaya i Setiawan (2017) proponują model kokardy podkreślający fakt, że bardzo ważne są także działania budujące stałą więź – lojalność – z klientami (w naszym przypadku użyjemy raczej słowa: odbiorcami) po sprzedaży:



Ścieżka zakupowa przed erą łączności wyglądała w taki sposób:



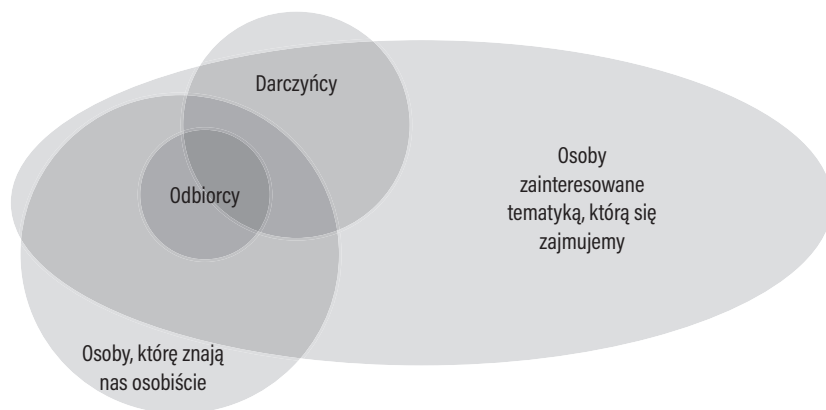
Natomiast w erze łączności wygląda ona tak:



Pojawił się etap zadawania pytań, w którym to potencjalni konsumenci przeglądają opinie internetowe, zasięgają porady na stronach internetowych i wśród szybciej dostępnych przez Internet znajomych i nieznanym. W związku z tym działania pozakupowe nie ograniczają się tylko do kolejnego zakupu, ale także do orędownictwa za produktem, czyli np. wystawiania opinii.

Z perspektywy działań organizacji może to być o tyle ważne, że warto pamiętać o tym, że z odbiorców naszych działań możemy stworzyć grupę orędowników zapraszających kolejne osoby do zaangażowania.

Powyższe obrazy upraszczają rzeczywistość grup docelowych, do których nasza organizacja kieruje swoją komunikację. W rzeczywistości obraz ten może lepiej byłoby opisać np. takim schematem:



Bardzo ważne jest jednak zdawanie sobie sprawy z tego, do jakiej grupy docelowej kierujemy nasze działania komunikacyjne i czemu konkretnie mają one służyć. Do różnych grup docelowych możemy kierować różne przekazy zapraszające do różnych działań i wykorzystujące różne kanały komunikacji.

Zacznijmy najpierw od opisanie grupy docelowej. Możemy zrobić to z wykorzystaniem narzędzia persony, czyli typowego przedstawiciela grupy docelowej. Oczywiście nie istnieje ktoś taki jak typowy przedstawiciel, ale możemy wyobrazić sobie osobę, która w sposób uśredniony posiada cechy osób, do których chcemy kierować naszą komunikację.

W tym celu posłużmy się takim schematem:

**Dane demograficzne:**

- płeć
- wiek
- stan cywilny
- wielkość miejscowości
- wysokość zarobków

**Persona**

Zawód, wykształcenie, wykonywana praca

Zainteresowania, motywacje

Cechy charakteru

Problemy, bolączki i ograniczenia

Inne charakterystyczne sprawy, uwagi

Schemat ten możemy uzupełnić np. w taki sposób (zdjęcia osób pobrane z portalu pixabay.com):

**Dane demograficzne:**

- mężczyzna
- 32 lata
- żonaty, 1 dziecko
- duże miasto
- 3900 zł

**Rafał**

*Wykształcenie wyższe: dziennikarstwo. Praca na etacie w dużej firmie. Nie jest z niej zadowolony.*

*Myśli o założeniu własnego biznesu.*

*Energiczny, choć trochę leniwy, szuka łatwych rozwiązań, kiedy się zmobilizuje potrafi pracować.*

*Wydaje mu się, że nie ma na nic czasu.*

*Bez problemu rozeznaje się w nowych technologiach.*





### Zygmunt

*Wykształcenie średnie. Całe życie pracował w zakładzie energetycznym. Obecnie na emeryturze.*

*Ogród. Bardzo lubi spędzać czas z swoimi wnukami.*

#### **Dane demograficzne:**

- mężczyzna
- 68 lat
- żonaty, 3 dzieci, 2 wnuków
- małe miasto (5 tys. mieszkańców)
- 1800 zł emerytury

*Energiczny, uśmiechnięty, chętny do zaangażowania.*

*Ma poczucie nudy.*

*Ma problemy ze wzrokiem.*



### Karolina

*Wykształcenie wyższe. Magister ekonomii. Przez 2 lata pracowała w korporacji. Obecnie w domu.*

*Lubi czytać, choć nie ma na to zbyt wiele czasu.*

#### **Dane demograficzne:**

- kobieta
- 28 lat
- mężatka, 3 małych dzieci
- duże miasto
- nie zarabia (pracuje mąż)

*Ciepła, chętna do zaangażowania. Wcześniej dużo angażowała się w wolontariat.*

*Ma poczucie pewnego przytłoczenia przez obowiązki domowe, przy jednoczesnej chęci zaangażowania.*

*Bardzo lubi kwiaty.*

Inaczej będziemy komunikować się z panem Rafałem, inaczej z panem Zygmuntem, a jeszcze inaczej z panią Karoliną. Do każdej z tych osób będziemy musieli dobrać też inny kanał komunikacji. Np. pana Rafała może lepiej będzie zaprosić przez wydarzenie organizowane przez naszą

organizację za pomocą zaproszeń umieszczonych w mediach społecznościowych, a pana Zygmunta może poprzez plakat umieszczony w lokalnej przychodni zdrowia lub ogłoszenie w radio, panią Karolinę będzie można za to zaprosić np. zarówno przez komunikację internetową (np. za pomocą dedykowanej młodym mamom grupie na portalu społecznościowym), jak i plakat umieszczony w przedszkolu.

### Ćwiczenie 3.

Zdefiniujcie Waszą główną grupę docelową:

Opiszcie typowego przedstawiciela tej grupy wg poniższego schematu:



#### Dane demograficzne:

(płeć, wiek, stan cywilny, wielkość miejscowości, zarobki)

Imię:

Zawód, wykształcenie, wykonywana praca:

Zainteresowania, motywacje:

Cechy charakteru:

Problemy, bolączki i ograniczenia:

Inne charakterystyczne sprawy, uwagi:

Opisując naszą osobę zadajmy sobie następujące pytania:

- Czego potrzebuje? Co możemy jej dać?
- Do czego chcemy ją zaprosić? O co poprosić?
- Jak możemy do niej dotrzeć?
  - Gdzie ta osoba spędza czas?
  - Gdzie możemy ją spotkać?
  - Z jakich mediów korzysta?

Odpowiadając na te pytania będziemy w stanie spisać naszą strategię marketingową:

Grupa docelowa	Co chcemy jej dać?	Do czego chcemy zaprosić?	Kanał komunikacji
Potencjalni odbiorcy naszych działań	Korzyści, jakie odniosą z uczestnictwa – czym ich przekonamy?	Do udziału w naszych działaniach	Jak do nich dotrzemy?

Na przykład:

Młodzi małżonkowie	Piękna małżeńska relacja	Randka małżeńska	Strona internetowa, plakat, media społecznościowe
Osoby rozumiejące ważność dobrego wychowania	Poczucie sensu	Wpłata darowizny	Reklama w gazecie
Osoby utożsamiające się z naszymi wartościami	Poczucie sensu, przynależność, rozwój	Wolontariat	Ogłoszenia parafialne

**Kanały/sposoby/formy komunikacji zewnętrznej,**

czyli w jaki sposób komunikujemy się z ludźmi, docieramy do nich, a oni do nas.

**Tradycyjne**

plakat  
ulotka/folder  
wizytówka  
teczka  
kalendarz  
gadżet  
szyld  
grafika na samochodzie/ łodzi  
reklama uliczna  
reklama w komunikacji miejskiej  
reklama w mediach  
czas dla OPP w mediach publicznych  
list/kartka pocztowa  
telefon  
otwarte dyżury

**Internetowe**

strona internetowa  
newsletter  
Facebook profil/ grupa/y  
Instagram  
Twitter  
TikTok  
Facebook Ads  
Google Ads  
kanał YouTube  
artykuły sponsorowane  
reklama na portalach  
aplikacja mobilna

**Marketing treści**

czasopismo  
książka  
blog ekspercki  
podcast  
kurs (online)  
gra (online)  
wydarzenie otwarte

**Ćwiczenie 4.**

Uzupełnijcie tabelkę:

Grupa docelowa	Co chcemy jej dać?	Do czego chcemy zaprosić?	Kanał komunikacji	Wskaźniki rezultatu
Potencjalni odbiorcy głównego działania	Korzyści, jakie odniosą z uczestnictwa – czym ich przekonać?	Udział w głównym działaniu	Jak do nich dotrzeć?	Liczba osób, które biorą udział w głównym działaniu

W bardziej rozbudowanych strategiach naszą komunikację będziemy prowadzić wobec różnych grup:

- Członkowie/pracownicy (jest to w zakresie komunikacji wewnętrznej, ale opiera się na podobnej zasadzie, a zwłaszcza, jeśli tych osób jest dużo i nie znają się nawzajem)
- Wolontariusze/potencjalni wolontariusze
- Potencjalni bezpośredni odbiorcy
- Obecni bezpośredni odbiorcy działań
- Społeczność lokalna
- Darczyńcy/potencjalni darczyńcy
- Inni przymierzeńcy działań

I dla każdej z tych grup możemy uzupełnić taką tabelkę, która posłuży nam do spisania strategii komunikacji zewnętrznej.

Tym sposobem możemy spisać cele strategiczne w zakresie komunikacji zewnętrznej oraz plan ich realizacji:

### **Cele strategiczne w zakresie komunikacji zewnętrznej na rok XXXX:**

1. Zbudowanie wizerunku organizacji postrzeganej jako stabilna i rodzinna, utożsamiającej się z takimi wartościami jak rodzina i rozwój osobisty.
2. Skuteczne zaproszenie 40 nowych małżeństw do udziału w randkach małżeńskich.
3. Pozyskanie 20 nowych darczyńców wspierających organizację randek małżeńskich.

### **Plan strategiczny na rok XXXX:**

1. Prowadzenie profilu na portalu Facebook z treściami skierowanymi do małżeństw z miejscowości xxx – publikacja co najmniej 30 postów.
2. Prowadzenie bloga z opublikowanymi poradami dla małżeństw – publikacja co najmniej 7 artykułów dla małżonków.
3. Prowadzenie kampanii plakatowych przed każdą organizowaną randką – min. 4 kampanie plakatowe w społeczności lokalnej naszej miejscowości.

Taki plan to narzędzie do planowania strategicznego. Szczegóły operacyjne jego realizacji dobrze jest opisać w instrukcji komunikacji zewnętrznej. W takiej instrukcji możemy zawrzeć np.:

- Identyfikacja graficzna organizacji;
- Prowadzenie strony internetowej organizacji;
- Prowadzenie kanałów w mediach społecznościowych;
- Zapewnienie transparentności działań.

### **Przykładowe zapisy takiej najprostszej instrukcji:**

#### **1. IDENTYFIKACJA GRAFICZNA ORGANIZACJI:**

- nasza organizacja posługuje się następującym logo...
- kolorami wyróżniającymi organizację są...
- kolory te używane są przy przygotowywaniu materiałów marketingowych i na stronie internetowej.

#### **2. Prowadzenie strony internetowej organizacji:**

- organizacja prowadzi statyczną stronę internetową, na której opisane są najważniejsze obszary działań, zespół, umieszczony jest statut i publikowane są sprawozdania wymagane przez przepisy;
- na stronie nie są umieszczane aktualności z wydarzeń organizowanych przez organizację.

#### **3. Prowadzenie kanałów w mediach społecznościowych:**

- organizacja prowadzi profil na portalu Facebook;
- na profilu umieszczane są zaproszenia do udziału w wydarzeniach realizowanych przez organizację na co najmniej 4 dni przed planowanym wydarzeniem;
- zdjęcia i relacje z wydarzeń umieszczane są maksymalnie w 7 dni po realizacji wydarzenia.

#### **4. Zapewnienie transparentności działań:**

- na stronie internetowej umieszczona jest zakładka opisująca zespół organizacji;
- na stronie internetowej opublikowany jest statut organizacji;
- na stronie internetowej corocznie umieszcza się sprawozdania z działalności wymagane przez przepisy prawne.

## 4. Content marketing – marketing treści

Bardzo skuteczną metodą budowania wizerunku profesjonalnej organizacji pozarządowej znającej się na temacie, którym się zajmuje, jest tzw. *content marketing*, czyli marketing treści lub marketing treścią. W największym skrócie polega on na dzieleniu się z naszą grupą docelową wiedzą ekspercką w zakresie, w którym specjalizuje się nasza organizacja i poprzez nią zapraszanie do udziału w naszych działaniach. W dobie Internetu ten sposób pozwala zbudować markę profesjonalnej organizacji znającej się na rzeczy i dzielącej się swoimi rozwiązaniami w relatywnie prosty sposób.

Jeśli np. naszą grupą docelową są małżonkowie, których chcemy zaprosić na randki małżeńskie budujące ich dobre relacje, podzielmy się z nimi wiedzą dotyczącą tego, jak budować dobre relacje zanim zaprosimy ich do udziału w tych randkach.

Możemy zrobić to poprzez przekazanie im wartościowych treści, np.:

- artykuły eksperckie
- artykuły poradnikowe
- wywiady
- recenzje
- relacje z wydarzeń – ale dające treść
- treści pamiątkowe – opisy doświadczeń, nauczek
- kurs/lekcje
- gra edukacyjna

Forma przekazania tych treści może być następująca:

- blog ekspercki z tekstami pisanymi
- czasopismo
- książka
- podcast audio/video
- kurs (online)
- gra (online)
- wydarzenie otwarte, np. spotkanie z ekspertem

Przygotowane przez nas treści powinniśmy udostępnić naszej grupie docelowej w sposób pozwalający na ich odbiór w jak najprostszym sposobie, czyli najlepiej w formie bezpłatnej – choć np. odpłatne udostępnienie wartościowej książki lub gry również będzie budowało nasz wizerunek i np. zapraszało do kolejnych działań.

Pamiętajmy jednak, że najważniejszym wymiarem dobrego marketingu treści jest dawanie bardzo wartościowej treści, która daje odbiorcom wartość sama w sobie, a nie jest tylko zaproszeniem do dalszego działania – marketing treści nie jest ulotką, która sama w sobie nie daje nam wartości, a jedynie zaprasza do podjęcia kolejnych kroków (np. zapisania się na zajęcia).

Najprostszym sposobem, od którego możemy zacząć naszą przygodę z marketingiem treści jest pisanie eksperckiego bloga na stronie naszej organizacji. Taki blog z czasem może sprowadzić na naszą stronę darmowy ruch pochodzący z wyszukiwań w wyszukiwarce internetowej. Pisząc taki tekst warto przygotować go z myślą o wytycznych, dzięki którym strony są dobrze indeksowane w wyszukiwarkach.

Np. wyszukiwarka Google wysoko ocenia teksty, które są:

- napisane poprawnie – bez błędów;
- naturalne – nieprzesycone słowami kluczowymi;
- przejrzyste – podzielone na akapity, z nagłówkami, wypunktowaniami <h2> <h3>;
- bogate – zawierające materiały dodatkowe – video, zdjęcia, wykresy, infografiki;
- unikalne – niepublikowane na innych stronach internetowych.

### Ćwiczenie 5.

Wyobraź sobie, że jesteś typowym przedstawicielem grupy docelowej Waszej organizacji (pamiętacie ćwiczenie z opisywaniem persony?). Codziennie mierzysz się z różnymi wyzwaniami i poszukujesz w Internecie rozwiązań Twoich problemów. Jakie konkretne frazy wpisujesz w wyszukiwarce internetowej? Zaproponuj 10 takich fraz, a następnie przerób je na tytuły artykułów eksperckich, np. z użyciem liczb i nawiasów, np.:

Konkretna fraza wpisywana w wyszukiwarce internetowej	Tytuł artykułu zawierający tę frazę
jak odpieluchować dziecko jak rozmawiać z dziećmi co może jeść dziecko w wieku 3 lat pomysł na zajęcia dotyczące uczenia komunikacji	5 porad jak odpieluchować dziecko Jak rozmawiać z dziećmi [7 wskazówek]? Czym karmić 3-latkę? – 5 prostych przepisów, które zrobisz sama Jak uczyć dzieci komunikacji [konspekt zajęć do pobrania]?



Uzupełnijcie tabelkę wspólnie w Waszym zespole:

Konkretna fraza wpisywana w wyszukiwarce internetowej	Tytuł artykułu zawierający tę frazę

Podzielcie się pracą w zespole i po prostu zacznijcie pisać. Przecież jesteście ekspertami w tej dziedzinie, no nie?

### **Bibliografia:**

- Dweck C. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), s. 1040–1048.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0. Era cyfrowa*. Warszawa: MT Biznes.
- Sinek S. (2013). *Zaczynaj od dlaczego. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*. Gliwice: Onepress.

## ROZDZIAŁ IV

# Zarządzanie finansami

- 1. Misja i strategia organizacji pozarządowej a jej budżet**
- 2. Strategia finansowa w organizacji pozarządowej**
- 3. Budżet organizacji pozarządowej**
- 4. Podstawowe źródła przychodów organizacji pozarządowej**

### **1. Misja i strategia organizacji pozarządowej a jej budżet**

Wszystkie organizacje społeczne działające na rzecz dobra wspólnego w trakcie realizacji swoich zadań statutowych nieustannie zadają sobie pytanie skąd wziąć fundusze na swoją działalność. Dotyczy to wszystkich organizacji społecznych, niezależnie od tego, czy działają na terenie Polski, czy w każdym innym kraju europejskim oraz niezależnie od tego, w jakich obszarach działają. Niektóre organizacje pozarządowe wnioskuje o dofinansowanie wszędzie tam, gdzie się tylko da oraz na wszystkie typy przedsięwzięć, niezależnie od tego, jakie są ich cele, a jedynym wyznacznikiem ich działań są wytyczne konkursowe sponsorów. Niestety takie funkcjonowanie organizacji może doprowadzić do zatracenia sensu i celu działania. Znamy przykłady organizacji, które w bilansie mogą się pochwalić bardzo dużymi kwotami, ale kwoty te nie przekładają się zupełnie na sukces merytoryczny organizacji, nie mają przełożenia na „wartość dodaną” dla organizacji. Praktyka powinna wyglądać tak, że podstawą działania, zabiegania o fundusze musi być misja organizacji oraz strategia rozwoju. Należy tak planować funkcjonowanie, aby „nie rozproszyć” działalności naszej organizacji, ale jednocześnie skutecznie pozyskiwać środki na działalność. Organizacje pozarządowe nie unikną nieustannych rozterek dotyczących ich przyszłości i są uzależnione od dostępnych źródeł dofinansowania. Jednak finanse nie mogą przesłaniać celu dla którego organizacja powstała, czemu/komu ma służyć. Żadna organizacja nie może być od wszystkiego.

## 2. Strategia finansowa w organizacji pozarządowej

Strategia finansowa jest nierozzerwalnie związana ze strategią rozwoju organizacji, a więc strategią w każdym z obszarów: merytoryka, kadry, komunikacja zewnętrzna, administracja i infrastruktura. Każde działania organizacji mają wymiar finansowy, dlatego jednym z elementów strategii rozwoju jest plan finansowy. Zaplanowanie celów finansowych, podporządkowanych celom zawartym w strategii rozwoju, znacząco ułatwi podejmowanie przez organizację kolejnych działań.

Cele w strategii finansowej realizowane mogą być w okresie np. 3–5 lat, są tożsame z celami zawartymi w strategii rozwoju organizacji. Uznaje się więc je za długoterminowe. Dopiero w oparciu o informacje, założenia zawarte w strategii finansowej powstaje budżet organizacji, czyli podstawa stabilnych finansów każdej organizacji pozarządowej.

Przykładowa strategia finansowa organizacji pozarządowej może obejmować:

1. Opracowywanie planu budżetowego na cały rok obejmującego przychody i koszty (całej organizacji lub poszczególnych działów zgodnie ze schematem organizacyjnym).
2. Generowanie przychodów z różnych, zdywersyfikowanych źródeł finansowania (dotacje, darowizny od osób fizycznych i prawnych, wpłaty 1,5%, zbiórki publiczne, działalność statutowa odpłatna, pozostałe przychody operacyjne, działalność gospodarcza szkoleniowa).
3. Sporządzanie sprawozdań budżetowych za każdy miesiąc oraz podsumowań – kontroli budżetowej (plan a realizacja) za każdy kwartał roku ujmujących stan przychodów i kosztów.

Cele strategii finansowej:

1. Opracowanie planu budżetowego na bieżący rok.
2. Generowanie przychodów z: np. dotacji, kiermaszów, pobierania odpłatności za udział w przedsięwzięciach (działalność odpłatna), darowizn rzeczowych, 1,5%.
3. Kontrola wydatków i przychodów – sprawozdania budżetowe.

Plan osiągnięcia celów na rok.....:

1. Opracowanie planu budżetowego na rok..... r.
2. Wygenerowanie przychodów w roku.....:
3. Przygotowywanie sprawozdania budżetowego za każdy miesiąc i kwartał..... r.

### 3. Budżet organizacji pozarządowej

Przy tworzeniu budżetu zawsze powstaje pytanie, czy najpierw powinno tworzyć się budżet całej organizacji czy budżet projektu. Przyjmując logikę działania można powiedzieć, że należałoby zacząć od budżetu całej organizacji, natomiast z praktycznego punktu widzenia wiadomo, że pewne działania merytoryczne będą realizowane pod warunkiem, że organizacja znajdzie źródło ich finansowania. Najczęstszą praktyką jest więc tworzenie budżetów działań merytorycznych w ramach konkursów, w których organizacja będzie się ubiegać o dofinansowanie. Zazwyczaj budżety projektowe w zakresie kosztów merytorycznych oraz budżet całej organizacji są tworzone równolegle. Natomiast jeśli chodzi o zaplanowanie w projekcie kosztów wynagrodzeń, a tym bardziej kosztów pośrednich – administracyjnych, to konieczny jest całkowity obraz kosztów organizacji, a więc budżet roczny całej organizacji. Praca nad budżetem często idzie równolegle: koordynatorzy merytoryczni tworzą budżet swoich projektów i tym samym działań merytorycznych organizacji, a osoby odpowiedzialne za administrację czy zarządzanie finansami tworzą budżet całkowity organizacji w zakresie kosztów stałych – wynagrodzeń i administracyjnych. W efekcie powstaje i budżet roczny organizacji i budżety projektów z przyporządkowanymi kosztami stałymi. W małych organizacjach budżet projektowy może się pokrywać prawie w całości z budżetem rocznym organizacji. Można więc najpierw stworzyć budżet projektu, ale trzeba koniecznie pamiętać o oszacowaniu pozostałych kosztów organizacji, które nie mogły być ujęte w tym projekcie.

#### Tworzenie budżetu

Zanim zaczniemy tworzyć budżet, musimy wiedzieć, jak ma działać organizacja w kolejnym roku, m.in. jakie działania będą kontynuowane, a jakie nowe będą podjęte, jakie zasoby materialne i osobowe są do tego potrzebne, czy możliwe jest podwyższenie wynagrodzeń pracowników, czy konieczny jest wzrost zatrudnienia, jeśli tak, to również niezbędne jest zaplanowanie miejsc do pracy dla nowych osób (zakup mebli biurowych, sprzętu), czy będący w posiadaniu organizacji sprzęt jest wystarczający, czy też zbyt kosztowny w naprawie, czy należałoby zaplanować jego wymianę.

Ale decyzje mogą zmierzać również w kierunku redukcji działań organizacji, ze względu na jej aktualną trudną sytuację i zbyt duże ryzyko

niezdobycia wystarczających środków na kolejny okres. Przy podejmowaniu tego rodzaju strategicznych decyzji osoby zarządzające powinny mieć świadomość aktualnej sytuacji dostępnych źródeł finansowania i możliwości organizacji.

### **Korzyści wynikające z całościowego planowania finansowania organizacji**

- Budżet pozwala doskonalić efektywne zarządzanie całą organizacją.
- Zaplanowanie celów finansowych podporządkowanych celom zawartym w strategii rozwoju znacząco ułatwi podejmowanie przez organizację kolejnych działań.
- Budżet jest odzwierciedleniem przyjętej strategii czy planu działania na dany okres, jest odzwierciedleniem działań organizacji w liczbach.
- Zarządzanie organizacją polega przede wszystkim na gromadzeniu odpowiednich informacji, ich analizie i podejmowaniu na tej podstawie istotnych decyzji zapewniających ciągłość organizacji. Brak strategii – brak budżetu całkowitego – oznacza brak pewnej wiedzy.
- Budżet pozwala monitorować i kontrolować wykonanie założeń finansowych, monitorować wysokość posiadanych środków finansowych, przychodów, pozwala analizować płynność finansową. Pozwala też analizować przyczyny i skutki zaistniałych sytuacji finansowych.
- Budżet pozwala doskonalić efektywne zarządzanie całą organizacją, jest narzędziem wewnętrznej kontroli Zarządu.
- Budżet pozwala motywować zespół do pracy nad wykonaniem określonych założeń finansowych, mamy możliwość redukcji zbyt wygórowanych kosztów lub mamy czas na zaplanowanie strategii pozyskania nowych źródeł finansowania.
- Budżet jest narzędziem przedstawienia sposobu kalkulowania kosztów i ich realności na zewnątrz.

### **Kto przygotowuje i zatwierdza budżet**

Istotne jest, żeby wszystkie koszty organizacji miały swojego „koordynatora”, również np. koszty obsługi administracyjnej lub inne koszty „poza-projektowe”.

Warto już na początku procesu właściwie podzielić wszystkie obszary budżetowania, tak, aby każdy miał swojego właściciela. Po zatwierdzeniu

budżetu osoba ta będzie odpowiedzialna za realizację „swojej” części, a zarządzający całą organizacją będzie mógł nadzorować cały budżet. Koniecznie należy rozdzielić funkcję tworzenia budżetu od jego weryfikacji i zatwierdzenia: zasada „drugiego oka” bardzo dobrze się przy tym sprawdza.

Budżet zatwierdza zazwyczaj zarząd organizacji, który pełni istotną rolę w tym procesie.

Nawet przy kilkuosobowej organizacji warto pomyśleć o właściwym podziale odpowiedzialności w zakresie planowania budżetu i potem jego realizacji, pozostawiając nadzór nad całością budżetu zarządzającemu organizacją. Dobrze jest od początku wprowadzać w organizacji dobre praktyki.

Budżet to zestawienie wszystkich przewidywanych kosztów i przychodów związanych z prowadzeniem określonej działalności w przyjętym okresie (PRZYCHODY, KOSZTY, CZAS).

### **Planowanie budżetu**

- format budżetu (grupy kosztów, wybór arkusza kalkulacyjnego),
- dane finansowe z ubiegłych lat (ważne przy kalkulacji kosztów stałych),
- przewidywane zmiany w prawie finansowym,
- prognozy dotyczące inflacji (w dłuższej perspektywie czasowej możliwe jest uwzględnienie
- zmian inflacyjnych w budżecie),
- sposoby kalkulacji nowych usług, programów, produktów (wtedy, gdy organizacja prowadzi pewne działania po raz pierwszy i nie ma w tym względzie doświadczenia),
- plan kont (znajomość kategorii kosztów tak, aby w budżecie były one takie same, jak w księgowości. Ułatwia to współpracę we wdrażaniu i monitoringu finansowym).

### **Format budżetu**

Jeśli organizacja jest niewielka (kilka osób zatrudnionych realizuje kilka projektów), jej budżet jest dość prosty. Ale nawet w tym przypadku warto pomyśleć o wspólnym dla wszystkich działań formacie budżetu tak, aby łatwo było potem zbudować budżet całkowity (na jego podstawie budżety projektów) oraz, żeby łatwo było reagować na dynamiczne zmiany w źródłach finansowania.

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w budżetowaniu jest arkusz kalkulacyjny (np. Excel). Taki format dobrze jest stworzyć zanim ludzie w organizacji zaczną pracę nad wprowadzaniem danych do budżetu. Warto też zaprojektować w plikach wewnętrzne testy sprawdzające, czy dane zostały wprowadzone poprawnie.

Format budżetu powinien zawierać podstawę kalkulacji, która zwykle jest wymagana w projektach budżetowych (nazwa pozycji, jednostka miary, liczba jednostek, cena jednostkowa, cena całkowita), ale warto też zapisać ją dla osób weryfikujących budżet, żeby wiedziały, jak została skalkulowana dana pozycja.

## **Koszty**

### **KOSZTY STAŁE**

Nie wszystkie koszty organizacji jesteśmy w stanie oszacować na początku roku, ale część pozycji powtarza się rokrocznie. To od nich powinno zacząć się układanie budżetu. Należy zastanowić się, jakie koszty stałe ma organizacja.

Koszty stałe to takie, które występują bez względu na to, czy organizacja realizuje projekty, czy też nie (koszty utrzymania biura, tj. czynsz, energia, telefon, ochrona, ubezpieczenia mienia, koszty personelu administracyjnego zatrudnionego na czas nieokreślony).

### **KOSZTY ZMIENNE**

Koszty zmienne uzależnione są od aktualnie prowadzonych działań – projektów i ich zakresu tematycznego (np. koszty organizacji szkoleń, koszty wyjazdu dzieci na wakacje, koszty świetlicy terapeutycznej). Jeśli organizacja utrzymuje się wyłącznie z projektów, powinno pamiętać się o obecności kosztów stałych.

Aby znaleźć na nie finansowanie należy je proporcjonalnie uwzględnić w budżetach poszczególnych projektów. Można w tym celu przyjąć zasadę ujmowania w kosztach projektu takiego % kosztów stałych, jaki % ten projekt stanowi w budżecie naszej organizacji.

### Grupy kosztów

Należy też ustalić grupy kosztów, np. zmienne (bezpośrednie), tj. wyżywienie, hotel oraz stałe (pośrednie): administracyjne, tj. czynsz, telefon, personel, tj. księgowy.

Linie budżetowe – grupy kosztów powinny być „rozsądnie” szczegółowe, tak, żeby potem łatwo było na podstawie tego budżetu tworzyć budżety projektowe.

Właściwe tworzenie budżetu działania, które jest kontynuowane, odbywa się m.in. poprzez analizę dotychczasowych kosztów, analizę wykorzystania dotychczasowego budżetu (czy nie było konieczności dokonywania zmian budżetowych) i weryfikację aktualnych stawek rynkowych na poszczególne usługi. W tym przypadku nieoceniona będzie pomoc księgowych i przygotowane przez nich zestawienie dotychczasowych kosztów danego działania.

Przy nowych działaniach i braku danych historycznych w organizacji zwykle dokonuje się przeglądu cen rynkowych:

- wynagrodzenia kalkulujemy w pełnej wysokości ponoszonego przez organizację kosztu (brutto brutto) – w przybliżeniu wynagrodzenie brutto 1200 zł osoby zatrudnionej na umowę o pracę „kosztuje” o niecałe 20% więcej;
- przy zatrudnieniu osób na umowę o pracę to pracodawca, czyli organizacja ponosi koszt szkolenia BHP lub badań lekarskich;
- są koszty, o których zawsze pamiętamy – jak czynsz, energia, opłaty pocztowe czy telefoniczne; ale są i takie, o których łatwo zapomnieć: np. koszt konserwacji i naprawy sprzętu, ubezpieczenia, ochrony; koszty rozwoju organizacji (szkolenia pracowników, przygotowanie planu strategicznego); koszty ubezpieczeń (sprzętu, lokalu, wolontariuszy); koszty promocji.



### Propozycja wzoru formularza budżetu

PLAN BUDŻETOWY NA ROK .....					
KOSZTY					
	RODZAJ KOSZTU	JEDNOSTKA	ILOŚĆ JEDNOSTEK	KOSZT JEDNOSTKOWY	SUMA
1.	koszty osobowe				- zł
2.	koszty merytoryczne				- zł
3.	materiały biurowe, papiernicze				- zł
4.	transport (paliwo)				- zł
5.	koszty lokalu - np. telefony, Internet, gaz				- zł
6.	środki czystości, sprząatanie				- zł
7.	wyposażenie, sprzęt i konserwacja				- zł
8.	inne koszty i usługi				- zł
				<b>RAZEM</b>	<b>- zł</b>

PRZYCHODY					
1.					- zł
2.					- zł
				<b>RAZEM</b>	<b>- zł</b>

## Propozycja grupy kosztów

### CO MA WSPÓLNEGO BUDŻETOWANIE Z KSIĘGOWOŚCIĄ

Powiązanie jest bardzo duże:

- Dzięki budżetowi księgową będzie mogła sprawnie zaktualizować plan kont, który jest elementem w zarządzaniu organizacją.
- W dobrze zarządzanej organizacji budżet powinien być odzwierciedlony w planie kont. Ułatwi to wszystkim wiele spraw, w tym monitorowanie i rozliczanie projektów.

Dlatego bardzo ważne jest, aby pisanie budżetów było uzgadniane z księgową.

Układ rodzajowy i ze względu na miejsce występowania – tzw. „4-ki” i „5-tki”

Rodzaj/miejsce występowania	Dział nr 1	Dział nr 2	Dział nr 3	Suma
Materiały i energia				
Usługi obce				
Podatki i opłaty				
Wynagrodzenia wraz z pochodnymi				
Amortyzacja				
Suma				

### PRZYCHODY

Wszystkie koszty w organizacji muszą być na bieżąco monitorowane.

Organizacje powinny je planować z dużym wyprzedzeniem i mieć zabezpieczone środki na ewentualność pokrycia tych kosztów ze środków własnych. Nie jest to też zadanie księgowej, właśnie osoby zarządzające organizacją muszą wiedzieć kiedy i ile pieniędzy braknie!

Plan kosztów to pierwsza część budżetu organizacji. Kolejnym krokiem jest ustalenie źródeł finansowania, czyli planowanych przychodów, np. działalność gospodarcza, dotacje, darowizny. Druga część budżetu określa

prognozy dotyczące środków finansowych planowanych do pozyskania. Jest ona o wiele trudniejsza. Przede wszystkim należy kierować się realizmem. Nie można planować budżetu w oparciu o zbyt optymistyczne plany.

Określenie przychodów to strategia pozyskiwania środków. Jej główne elementy są takie same, jak w przypadku innych strategii. Musimy przeprowadzić analizy (przede wszystkim różnych możliwych źródeł finansowania), wyznaczyć cele, zdecydować, jak będziemy je realizować, zaplanować odpowiednie działania pamiętając, że fundraising też kosztuje, czasem całkiem sporo.

Cele pozyskiwania przychodów mogą dotyczyć np. zróżnicowania źródeł przychodów – w 2023 roku przychody z jednego źródła nie będą stanowiły więcej niż 30% kwoty łącznych przychodów rocznych, pozyskania określonych środków z konkretnych źródeł – w 2023 r. ze środków unijnych sfinansowana zostanie co najmniej połowa kosztów programu x), budowania finansowej niezależności – w 2023 r. przynajmniej 20% kosztów stałych finansowane będzie z przychodów generowanych przez organizację lub pozyskania strategicznego sponsora.

Ponieważ powodzenie fundraisingu zależy nie tylko od naszych wysiłków, lecz także od wielu zewnętrznych, nie zawsze przewidywalnych czynników, warto opracować kilka wariantowych scenariuszy opisujących alternatywne sposoby działania. Z tego samego powodu ważnym elementem strategii fundraisingowej jest analiza ryzyka, która nie powinna ograniczać się do oceny prawdopodobieństwa nieprzyznania nam środków z danego źródła i skutków dziury w budżecie, jaka pojawi się z tego powodu.

### **Kontrola i monitoring. Sprawozdania budżetowe**

Budżet, zarówno koszty, jak i przychody powinien być monitorowany. Należy opracować harmonogram przeglądu budżetu, w którym określimy jak często, w jaki sposób i kto będzie monitorował realizację i stan realizacji budżetu.

#### **PRZYKŁADOWY ZAPIS SPOSOBU SPRAWOZDAWCZOŚCI**

##### **BUDŻETOWEJ:**

1. 1. Sprawozdawczość z wykonania budżetów poszczególnych Działów w Instytucji

2. I.1. Do 30 stycznia każdego roku menadżer przedstawia sprawozdanie z wykonania budżetu za rok poprzedni na formularzu Budżetu Działu dodając kolumnę „wykonanie budżetu”.
3. I.2. Dyrektor Biura sporządza zbiorcze roczne sprawozdanie z wykonania budżetu Instytucji wg wzoru stanowiącego zał. nr 2.
4. II. Monitoring realizacji budżetu
5. II.1. Do 15-ego każdego miesiąca Księgowość przygotowuje i dostarcza Menadżerom zestawienie kosztów i przychodów za miesiąc poprzedni
6. II.2. Otrzymane dane Menadżer uzgadnia z Księgowością.
7. II.3. Menadżer obowiązkowo spotyka się z Dyrektorem Biura do 18-ego każdego miesiąca w celu:
  - zatwierdzenia zapisów księgowych na kontach,
  - sprawdzenia poprawności ulokowania przychodów Działu na odpowiednie subkonto,
  - przeprowadzenia analizy sytuacji finansowej Działu,
  - podjęcia decyzji o ewentualnych pożyczkach.
8. II.4. Do dnia 25-ego każdego miesiąca Menadżer jest zobowiązany do zapewnienia środków finansowych na pokrycie wszystkich kosztów określonego Działu bieżącego miesiąca.
9. II.5. Do dnia 20-go każdego miesiąca po zakończeniu każdego kwartału (20.IV, 20.VII, 20.X, 30.I) odbywa się zebranie Menadżerów podsumowujące, na którym są przedstawione raporty finansowe za dany kwartał i narastająco od początku roku poszczególnych Działów (na formularzu Budżetu Działu w kolumnie „wykonanie budżetu za dany kwartał”), ocena bieżącej sytuacji finansowej oraz proponowane działania korygujące.
10. II.6. Ogólny kwartalny raport finansowy Instytucji przygotowuje Dyrektor Biura na formularzu stanowiącym zał.nr 3.

## 4. Podstawowe źródła przychodów organizacji pozarządowej

Można wyróżnić kilka podstawowych źródeł finansowania organizacji pozarządowych. Są to:

1. Dotacje
2. Odpłatna działalność statutowa
3. Działalność gospodarcza
4. Zbiórki publiczne (w tym sprawozdawczość)
5. Darowizny pieniężne od osób prawnych
6. Darowizny pieniężne od osób indywidualnych
7. Darowizny rzeczowe
8. Akcje charytatywne
9. SMS-y charytatywne
10. Loterie fantowe (w tym sprawozdawczość)
11. Pożyczki
12. Składki członkowskie
13. 1,5%
14. Dochód z majątku ruchomego i nieruchomości oraz innych praw majątkowych

### **Odpłatna działalność statutowa**

Podstawy prawne działalności nieodpłatnej, odpłatnej i gospodarczej NGO są zawarte w następujących aktach prawnych:

1. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.)
2. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r., Nr 79, poz. 855 z późn. zm.)
3. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 1991 r., Nr 46, poz. 203 z późn. zm.)

Każda organizacja pozarządowa może prowadzić następujące rodzaje działalności:

1. Nieodpłatna działalność statutowa
2. Odpłatna działalność statutowa
3. Działalność gospodarcza

Według definicji odpłatna działalność statutowa to:

1. działalność powadzona przez organizację pozarządową w ramach jej działań statutowych mieszczących się w sferze pożytku publicznego określonej w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, za które pobiera wynagrodzenie (opłaty) od beneficjentów (lub innego nabywcy – np. urzędu, firmy),

2. sprzedaż wytworzonych towarów lub świadczenie usług w zakresie rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych na zasadach określonych w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. z 2011 r. Nr 127, poz. 721, z późn. zm.),
3. sprzedaż wytworzonych towarów lub świadczenie usług w zakresie integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, o których mowa w ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. z 2011 r. Nr 43, poz. 225 i Nr 205, poz. 1211 oraz z 2015 r. poz. 1220) oraz ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (Dz.U. Nr 94, poz. 651, z późn. zm.),
4. sprzedaż przedmiotów darowizny.

Organizacja pozarządowa, zachowując warunki ustawowe, może pobierać opłaty za swoje usługi bez konieczności rejestrowania działalności gospodarczej.

Z praktyki działalności różnych organizacji można podać kilka przykładów działalności odpłatnej:

*Przykład:* w ramach zajęć w warsztatach terapii zajęciowej prowadzonych przez stowarzyszenie dla osób niepełnosprawnych, osoby wykonują wyroby z gliny. Sprzedaż tych wyrobów na pikniku jest działalnością odpłatną.

*Przykład:* organizacja prowadzi sprzedaż wysyłkową książek pochodzących z darowizn.

Po nowelizacji Ustawy w 2015 r. wprowadzono ograniczenie dla sprzedaży przedmiotów albo usług wytworzonych przez podopiecznych: mogą je sprzedawać tylko organizacje prowadzące działalność na podstawie przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych (np. warsztaty terapii zajęciowej) lub na podstawie przepisów o zatrudnieniu socjalnym oraz o spółdzielniach socjalnych.

W przytoczonej wyżej definicji pojawia się pojęcie wynagrodzenia, które oznacza pobieraną przez organizację za wykonanie usługi lub sprzedaż towarów opłatę od osób korzystających z działań organizacji. Wynagrodzenie pobierane w ramach działalności odpłatnej nie może być wyższe od tego, jakie wynika z kosztów działalności.

Znowelizowana Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie znosi zapis o konieczności kalkulacji kosztów bezpośrednich. Do kosztów działalności odpłatnej zaliczymy więc wszystkie koszty związane z działaniami odpłatnymi, zarówno bezpośrednio, jak i np. administracyjne.

Po tej nowelizacji mówi się też o działalności odpłatnej z zyskiem, co oznacza, że organizacja sprzedaje przedmioty darowizny i ma zysk w postaci przychodu, bo nie występują koszty, gdyż przedmioty te otrzymała „za darmo”, a więc:

*Przykład:* organizacja prowadzi warsztaty dla osób z niepełnosprawnością umysłową, podczas których podopieczni wykonują ozdoby ceramiczne. Organizacja sprzedaje te wyroby na kiermaszu organizowanym jeden raz w miesiącu. Do kosztów ich produkcji organizacja może zaliczyć koszty materiałów, wynagrodzenia opiekunów czy też koszty administracyjne (czynsz, energia, obsługa księgową) przypisane do działań odpłatnych statutowych.

Znowelizowana Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wprowadziła pojęcie przychodu zamiast dochodu z działalności odpłatnej pożytku publicznego.

Przychód z prowadzonej działalności odpłatnej pożytku publicznego służy wyłącznie prowadzeniu działalności pożytku publicznego (art. 8 ust. 2). Usunięcie z ustawy pojęcia „dochodu”, określającego nadwyżkę przychodów nad kosztami w kontekście działań odpłatnych pożytku publicznego, oznacza, że w żadnym przypadku w ramach tych działań nie jest możliwe osiągnięcie większych przychodów, niż poniesione koszty.

W działalności odpłatnej pożytku publicznego przychody (czyli wynagrodzenie z tytułu tej działalności) mogą być równe kosztom (wynik wówczas równa się o) lub mogą być niższe od kosztów (wynik tych działań jest ujemny).

Znowelizowana Ustawa zakłada dwa warunki, w których działalność odpłatna staje się działalnością gospodarczą. Spełnienie chociaż jednego z tych warunków oznacza, że działalność odpłatna staje się działalnością gospodarczą.

*Warunek 1:* Wynagrodzenie, o którym mowa w art. 8 ust. 1 jest w odniesieniu do działalności danego rodzaju wyższe od tego, jakie wynika z kosztów tej działalności.

W praktyce oznacza to, że, żeby działalność odpłatna pożytku publicznego nie stała się działalnością gospodarczą organizacja może pobierać wynagrodzenie równe lub niższe ponoszonym realnym kosztom tej działalności. Nie jest tu istotna kalkulacja kosztów i przychodów wykonywana przed rozpoczęciem działalności odpłatnej a rzeczywiste poniesione koszty i osiągnięte przychody z tytułu tej działalności.

*Warunek 2:* Przeciętne miesięczne wynagrodzenie osoby fizycznej z tytułu zatrudnienia przy wykonywaniu statutowej działalności odpłatnej pożytku publicznego, za okres ostatnich 3 miesięcy, przekracza 3-krotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni (według nowelizacji art. 9 ust. 1 pkt 2).

Organizacje prowadzące działalność odpłatną pożytku publicznego są zobowiązane do rachunkowego wyodrębnienia jej w księgach rachunkowych (w planie kont).

Wyodrębnienie takie oznacza prowadzenie ksiąg rachunkowych, aby możliwe było określenie przychodów, kosztów i wyniku działalności odpłatnej pożytku publicznego, oddzielnie od działalności nieodpłatnej i gospodarczej (jeśli taka jest prowadzona).

Podział taki organizacja pokazuje także w rachunku zysków i strat (w obowiązkowym sprawozdaniu finansowym).

Można by sformułować zasady prowadzenia działalności odpłatnej:

1. Działalność odpłatna nie jest rejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym (chyba, że chce ją prowadzić organizacja pożytku publicznego, która wpisuje tę działalność do formularza KRS-W-OPP i musi ją zarejestrować w KRS), ale musi być opisana w statucie albo innym akcie wewnętrznym i wyodrębniona księgowo.
2. W przypadku prowadzenia działalności odpłatnej pożytku publicznego – kupujący, czyli podmiot, od którego pobieramy opłaty, wynagrodzenie



za świadczone usługi, towar ma prawo żądać rachunku potwierdzającego tę wpłatę. W takiej sytuacji organizacja może wystawić rachunek.

3. VAT nie jest związany i zależny od tego, czy organizacja prowadzi działalność gospodarczą i odpłatną. VAT zależy od konkretnych sprzedawanych usług i towarów i ich kwalifikacji w ustawie o VAT oraz od tego, czy organizacja korzysta ze zwolnienia VAT ze względu na nieprzekroczenie wysokości przychodów opodatkowanych (organizacja staje się płatnikiem VAT, jeżeli cała sprzedaż w roku kalendarzowym przekroczy limit 200 000 zł).

### **Działalność gospodarcza**

Organizacje pozarządowe mogą prowadzić działalność gospodarczą bez ograniczeń, zgodnie z ogólnymi zasadami (jedynym ograniczeniem jest zakaz podziału zysku pomiędzy członków organ). Zarówno stowarzyszenia, jak i fundacje podejmują działalność gospodarczą nie jako główny cel swojego istnienia, ale jako działalność uzupełniającą, wspierającą cele statutowe.

Działalność ekonomiczna ma wspierać rozwój działalności statutowej tak, by efektywnie realizować cele, dla których dany podmiot został powołany.

Jeżeli dochód z działalności gospodarczej jest w całości przeznaczony na działalność statutową (pożytku publicznego), to jest on zwolniony z podatku dochodowego od osób prawnych.

Jeżeli fundacja ma prowadzić działalność gospodarczą to wartość środków majątkowych fundacji przeznaczonych na działalność gospodarczą nie może być mniejsza niż jeden tysiąc złotych.

Działalność gospodarcza i jej prowadzenie nakłada na organizację określone obowiązki wymagane prawem. Jako przedsiębiorca organizacja podlega wszystkim prawom i obowiązkom o charakterze cywilnoprawnym, jak i publicznoprawnym. Działalność ta podlega również określonemu ryzyku ekonomicznemu. Konsekwencje prowadzonej działalności gospodarczej będą odbijać się bezpośrednio na organizacji i wpływać na realizację działalności statutowej, dlatego decyzja o jej podjęciu wymaga rozważenia wszelkich okoliczności przez władze organizacji.

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej przez NGO są następujące:

1. Organizacje prowadzące działalność gospodarczą są w świetle prawa przedsiębiorcami i obowiązują je takie same zasady jak innych przedsiębiorców – podlegają tym samym zasadom podatkowym, są płatnikami

podatku dochodowego od osób prawnych oraz podatku od towarów i usług (VAT).

2. Organizacja prowadząca działalność gospodarczą ma obowiązek składania co roku sprawozdania finansowego do urzędu skarbowego oraz do KRS. Od 2019 roku robi to elektronicznie poprzez złożenie sprawozdania do KRS.
3. Jeżeli organizacja jest płatnikiem VAT-u to dochodzi obowiązek naliczania VAT-u i comiesięczne rozliczenia w urzędzie skarbowym.

Jeżeli organizacja ma dochód do opodatkowania (nie jest zwolniony i przeznaczony na cele społecznie użyteczne) to trzeba płacić podatek dochodowy od osób prawnych (rozliczać co miesiąc do 20. dnia następnego miesiąca).
4. Nie ma wymogu formalnego posiadania subkonta przez organizację prowadzącą działalność gospodarczą, ale warto mieć oddzielne konto, subkonto dla prowadzonej działalności gospodarczej.
5. Organizacja musi mieć księgowo wyodrębnione przychody i koszty działalności gospodarczej, zatem konieczne jest prowadzenie bardziej szczegółowej księgowości.
6. Nie można korzystać z pracy wolontariuszy przy prowadzeniu działalności gospodarczej (ale nie oznacza to, że organizacja nie może współpracować z wolontariuszami przy prowadzeniu swojej działalności statutowej).
7. Z faktu służebności działalności gospodarczej wobec działalności statutowej nie wynika zakaz pokrywania się przedmiotu działalności gospodarczej organizacji z przedmiotem jej działalności statutowej. Oznacza to, że fundacja, stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą również w tym samym zakresie, w jakim prowadzi działalność statutową.

Nie może natomiast pokrywać się zakres prowadzonej przez fundację, stowarzyszenie działalności gospodarczej i działalności odpłatnej pożytku publicznego. Nie można prowadzić działalności odpłatnej pożytku publicznego i działalności gospodarczej w odniesieniu do tego samego przedmiotu działalności.
8. Zyski, dochody z działalności gospodarczej muszą być przeznaczone na działalność statutową organizacji albo na rozwój działalności gospodarczej.

### **Składki członkowskie**

Jak sama nazwa wskazuje – składki członkowskie występują w tych organizacjach, gdzie istnieje stosunek członkostwa (warunkiem powstania i trwania podmiotu są członkowie).

Są to więc stowarzyszenia, ale też np. związki zawodowe – oraz inne podmioty, z których istnieniem związane jest członkostwo.

Podstawą prawną dotyczącą składek członkowskich jest Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 2001 Nr 79 poz. 855 z późn. zm.).

Jednym z obowiązków każdego członka stowarzyszenia jest uiszczanie składek członkowskich na rzecz jego organizacji, zatem składki są obowiązkowe.

Informacje o sposobie uzyskiwania składek członkowskich (czyli o tym, kto ustala ich wysokość, kto je zbiera, itp.) muszą być umieszczone w statucie stowarzyszenia (art. 10 ust.1 pkt 7). Składki członkowskie są zazwyczaj ustalane albo przez Walne Zgromadzenie członków albo przez Zarząd. Dla wielu stowarzyszeń składki członkowskie są podstawą bytu i najważniejszym źródłem uzyskiwania środków na działania.

### **Darowizny**

Darowizna to przekazanie swojej własności innej osobie (prywatnej lub prawnej, np. organizacji pozarządowej), bez oczekiwania czegoś w zamian. Formalnie darowizna została opisana w Kodeksie cywilnym (art. 888) jako „forma umowy, w której darczyńca zobowiązuje się do bezpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego, kosztem swego majątku”.

O darowiznie mówimy wtedy, kiedy dzielimy się swoją własnością, czyli przekazujemy pieniądze z własnej kieszeni lub rzeczy, przedmioty, sprzęty, które do nas należą. Stajemy się wtedy darczyńcą. Darczyńca nie oczekuje niczego w zamian za swoją darowiznę.

Stronami umowy darowizny mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i prawne (firmy, spółki, itd.). Strony te nazywane są darczyńcą i obdarowanym. Stowarzyszenia i fundacje korzystają z ofiarności zarówno jednych, jak i drugich. Mogą także – jako osoby prawne – same przekazać darowiznę innej organizacji.

Darowiznę można przekazać na dowolnie wybrane działanie statutowe organizacji pozarządowej (np. dokarmianie dzieci, opłaty za telefon, zakup sprzętu komputerowego itd.).

Jeśli jednak darczyńca chciałby skorzystać z ulgi z racji przekazania darowizny, wówczas podstawą przyjmowania darowizny przez organizację są cele, dla których została ona powołana (zapisane w jej statucie). Cele, na które można przekazać darowiznę podlegającą odliczeniu od podstawy opodatkowania, muszą mieścić się w spisie określonym w art. 4 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Jeśli chodzi o darowizny od osób fizycznych to zapisy Ustawy o podatku od osób fizycznych (art. 26 ust. 1 pkt 9) dotyczące możliwości odliczenia darowizny od podatku dochodowego (od 01.01.2004 r.) określają, iż można odliczyć darowizny:

1. przekazane na cele zawierające się w sferze zadań publicznych (art. 4 ust. odzppiw) organizacjom (m.in. stowarzyszeniom i fundacjom), o których mowa w art. 3 ust. 2 i 3, tej ustawy prowadzącym działalność pożytku publicznego w sferze zadań publicznych (niekoniecznie posiadającym status opp) określonych w tej ustawie,
2. przekazane na cele kultu religijnego.

Od podstawy opodatkowania osoby fizyczne mogą odliczyć darowizny w kwocie nie wyższej niż 6% uzyskanego dochodu.

Jeśli chodzi o darowizny od osób prawnych to zapisy ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych (art. 18 ust. 1 pkt 1 i 7) dotyczące możliwości odliczenia darowizny od podatku dochodowego określają, iż można odliczyć darowizny:

3. 1. przekazane na cele zawarte w sferze zadań publicznych (art. 4 ust. odzppiw) organizacjom, (m.in. stowarzyszeniom i fundacjom) prowadzącym działalność pożytku publicznego w sferze zadań publicznych,
4. 2. przekazane na cele kultu religijnego.
5. Od podstawy opodatkowania osoby prawne mogą odliczyć darowizny w kwocie nie wyższej niż 10% uzyskanego dochodu.
6. Organizacja nie płaci podatku dochodowego od osób prawnych, jeśli otrzymana przez nią darowizna zostanie przekazana na jej cele statutowe, które zawierają się w katalogu celów zwolnionych z podatku dochodowego od osób prawnych (art. 17 ustawy o pdop).

Rozliczenie się z darowizny polega na złożeniu załącznika CIT-D do rocznej deklaracji CIT-8. Jeśli jednak darowiznę otrzymał podmiot nie składający deklaracji CIT-8 wówczas deklaracja CIT-D składana jest samodzielnie (np. organizacje kościelne).

Obdarowana organizacja w CIT-D wykazuje otrzymane od osób prawnych i fizycznych darowizny, które pomniejszają u darczyńców podstawę opodatkowania. Wykazuje tu kwotę wszystkich otrzymanych darowizn, nawet drobnych. Duże darowizny od osób prawnych muszą być wykazane ze wskazaniem poszczególnych darczyńców, dzieje się tak, gdy kwota darowizny jednorazowo przekroczyła 15 tys. lub roczna suma darowizn od jednego darczyńcy przekroczyła 35 tys. zł

### Zbiórki publiczne

Zbiórka publiczna dotyczy wyłącznie ofiar w gotówce lub w naturze, czyli: pieniędzy, darów rzeczowych, które zbierane są w miejscach publicznych, gdzie zbierający i dający nie znają się (np. na ulicy, w parku, na cmentarzu, w sklepie, „domokrężne zbieranie od domu do domu”) do: puszek, skarbon, koszy, na cel pożytku publicznego, np. kulturę, pomoc dobroczynną lub na cel religijny (poza terenem kościołów).

Regulowane jest zbieranie pieniędzy i darów rzeczowych w miejscach publicznych, ponieważ gotówka lub dary zbierane w ten sposób nie są ewidencjonowane i nie pozostaje ślad ich przepływu – informacje o przekazanej gotówce i darach, a także o darczyńcy są niedostępne dla kontroli skarbowej.

Definicja zbiórki publicznej zawarta w art. 1 ust. 1 ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych brzmi:

Zbiórką publiczną jest zbieranie ofiar w gotówce lub w naturze w miejscu publicznym na określony, zgodny z prawem cel pozostający w sferze zadań publicznych, o których mowa w art. 4 ust. 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2020 r. poz. 1057) oraz na cele religijne.

Bardzo istotny jest cel zbiórki, gdyż nie można zbierać na każdy dowolny cel. Możliwy cel zbiórki publicznej określono poprzez odniesienie do katalogu zadań publicznych z art. 4 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego

i o wolontariacie. Można zbierać na cele określone w art. 4 ust. 1 o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a więc cele opisane dość szeroko: np. na działalność charytatywną, działalności na rzecz mniejszości narodowych, promocję zdrowia, działalności na rzecz osób niepełnosprawnych; naukę; kulturę; ekologię.

Można też zbierać pieniądze i dary na cele religijne.

Zbiórki publiczne, które mieszczą się w definicji z ustawy muszą zostać zgłoszone. Od 27 listopada 2015 r. ministerstwem, które odpowiada za zbiórki publiczne (przyjmowanie zgłoszeń, sprawozdań, administrowaniem portalem: [zbiorki.gov.pl](http://zbiorki.gov.pl)) jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Zbiórką publiczną nie jest taki rodzaj zbierania, po którym pozostaje ślad przepływu pieniędzy albo ewidencjonowania darów, np.: przelewy na konto bankowe stowarzyszenia, fundacji, apele o takie wpłaty, wpłaty na konto on-line, przekazywanie darów, pieniędzy za pomocą wirtualnych platform (np. crowdfunding), publikowanie w mediach, Internecie, wysyłanie za pomocą środków komunikacji elektronicznej (mailing, sms-y), także z wykorzystaniem bazy danych (w tym również zakupionej bazy danych) apeli o: przekazywanie wpłat na konto, złożenie zleceń stałych/przelewów na konto bankowe lub o przesłanie sms-ów na określony numer, sms-y charytatywne dla organizacji pozarządowych, sprzedaż, np. biletów na koncert (to sprzedaż więc powinna odbywać się w ramach działalności gospodarczej).

Zbiórką publiczną nie jest też zbiórka na cele religijne, na terenie kościołów, koleżeńską, w zamkniętym gronie, np. w pracy, w urzędzie, loteria pieniężna, fantowa (są regulowane ustawą o grach hazardowych), w szkole, ale tylko wśród młodzieży, nauczycieli.

*Przykład:* Jeśli na terenie szkolnym, ale nie tylko wśród młodzieży i nauczycieli – np. w budynku szkoły w czasie ferii ma się odbyć otwarta impreza dla mieszkańców gminy, podczas której będą zbierane pieniądze do skarboxy – wtedy jest to zbiórka publiczna, trzeba ją zgłosić.

Zbiórkę publiczną zgłasza się na portalu [zbiorki.gov.pl](http://zbiorki.gov.pl). Zgłoszenie odbywa się elektronicznie lub papierowo na urzędowym wzorze. Do przeprowadzenia

zbiórki wystarczy poprawnie wypełnione zgłoszenie (w zależności od sytuacji dodatkowo: akt założycielski komitetu społecznego lub pełnomocnictwo do reprezentowania). Po weryfikacji formalnej dane zawarte w zgłoszeniu zostają zamieszczone na portalu zbiorok publicznych [zbiorki.gov.pl](http://zbiorki.gov.pl) i dostępne są dla wszystkich zainteresowanych.

Zbiórka może rozpocząć się dopiero po publikacji informacji ze zgłoszenia na portalu zbiorok publicznych.

Organizator może prowadzić w tym samym czasie więcej niż jedną zbiórkę publiczną.

Wybór danej formy przy zgłoszeniu zbiórki (elektronicznie lub papierowo) nie jest zobowiązujący również dla złożenia sprawozdania. Za każdym razem, przy kolejnych obowiązkach, organizator zbiorok może wybrać inną metodę zgłoszenia (elektronicznie czy papierowo).

Zgłoszenie i rozliczanie zbiórki drogą elektroniczną jest obsługiwane szybciej. Jest też wygodniejsze dla organizatora – w formularz wbudowane są podpowiedzi pomagające odpowiednio wypełnić dokument.

Chcąc zgłosić zbiórkę elektronicznie należy na portalu zbiorok [zbiorki.gov.pl](http://zbiorki.gov.pl) wejść do sekcji „zgłoś lub rozlicz zbiórkę”/„zgłoś lub rozlicz zbiórkę elektronicznie”, w której następuje przekierowanie organizatora do strony logowania na ePUAP (nie zostaniemy przekierowani automatycznie – będziemy musieli kliknąć w podany link).

Do elektronicznego zgłoszenia i złożenia sprawozdania jest konieczne konto na ePUAP (można też użyć płatnego podpisu elektronicznego). Zgłosić zbiórkę może też osobno osoba upoważniona do tego – wtedy do zgłoszenia zbiórki trzeba będzie dołączyć kopię upoważnienia.

Jeśli osoba zgłaszająca zbiórkę nie jest do tego upoważniona (np. nie jest w zarządzie organizacji), musi dołączyć do zgłoszenia pełnomocnictwo (albo jego kopię).

Organizator zbiórki publicznej składa dwa rodzaje sprawozdań: z przeprowadzonej zbiórki oraz z rozdysponowania zebranych ofiar.

Sprawozdanie z przeprowadzonej zbiórki, które trwa nie dłużej niż 12 miesięcy (zbiórka krótkoterminowa) składa się w terminie do 30 dni od dnia zakończenia zbiórki. Nie można złożyć sprawozdania przed zakończeniem zbiórki. Natomiast sprawozdanie z rozdysponowania zebranych ofiar należy złożyć najpóźniej w terminie 3 miesięcy od daty zakończenia roku obrotowego (i nie wcześniej niż po zakończeniu zbiórki).

## Wpłaty 1,5%

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w art. 27. mówi, że podatnik podatku dochodowego od osób fizycznych może, na zasadach i w trybie określonym w przepisach odrębnych, przekazać 1,5% podatku obliczonego zgodnie z odrębnymi przepisami na rzecz wybranych przez siebie organizacji pożytku publicznego.

1,5% nie jest darowizną ani ulgą.

Można powiedzieć, że ze społecznego punktu widzenia możliwość przekazywania 1,5% podatku organizacjom OPP jest przejawem demokracji bezpośredniej. Dzięki niemu każdy polski podatnik może samodzielnie zdecydować do kogo trafi część podatku dochodowego, który powinien zapłacić państwu. Korzystając z tej możliwości „wspomagamy” ministra finansów w dystrybucji środków publicznych. Jeśli nie zdecydujemy się na przekazanie 1,5% organizacji pożytku publicznego, podatek za dany rok trafi do „wspólnego worka”, o którego przeznaczeniu decyduje rząd i sejm.

Z prawnopodatkowego punktu widzenia 1,5% to pieniądze należne państwu, które i tak podatnik musi „oddać”. Przekazując 1,5% podatku dochodowego nie dysponujemy zatem własnymi pieniędzmi, a tylko korzystamy z „uprzejmości” państwa, które pozwala podatnikom samodzielnie zdecydować, gdzie trafią państwowe pieniądze. Nie jest to więc darowizna, którą wyklada się dobrowolnie z własnej kieszeni.

Aby móc przyjmować 1,5% podatku dochodowego, przede wszystkim organizacja (lub inny uprawniony podmiot) musi mieć status organizacji pożytku publicznego (OPP) nadawany przez sąd.

W rejestrze organizacji ze statusem OPP uprawnionych do otrzymywania 1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych znajdują się organizacje, które wypełniły obowiązek sporządzenia i przesłania do odpowiednich urzędów rocznego sprawozdania merytorycznego oraz finansowego.

1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych mogą przekazać osoby fizyczne: podatnicy podatku dochodowego od osób fizycznych (w tym m.in. podatnicy uzyskujący dochody z odpłatnego zbycia papierów wartościowych), podatnicy opodatkowani ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych, podatnicy prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą i korzystający z liniowej, 19-procentowej stawki podatku.



1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych mogą przekazać również emeryci, jeśli samodzielnie wypełnią formularz PIT-37 lub wykorzystają dedykowany specjalnie dla nich PIT-OP.

1,5% podatku dochodowego nie mogą przekazywać osoby prawne, np. spółki, inne organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa państwowe.

Pieniądze z 1,5% otrzymane przez OPP mogą być wydane wyłącznie na prowadzenie działalności pożytku publicznego. Informację, na co zostały spożytkowane środki z 1,5%, organizacja pożytku publicznego ma obowiązek umieścić w swoim sprawozdaniu merytorycznym, zgodnie z wzorem określonym w rozporządzeniu Przewodniczącego Komitetu ds. Pożytku Publicznego. Jest to sprawozdanie jawne, powinno być opublikowane m.in. na stronie internetowej organizacji OPP.

## Dotacje

Dotacje są jedną z najczęstszych form finansowania działań organizacji. To bezzwrotna pomoc finansowa, którą organizacja otrzymała od donatora/sponsora na cel zgodny z jej statutem.

Najszerzym źródłem informacji o ogłoszonych naborach do konkursów jest Internet.

Jednym z najważniejszych jest portal polskich organizacji pozarządowych: [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl).

W zakładce Fundusze można znaleźć informacje o aktualnych konkursach, jest też możliwość wyboru tematu, grupy odbiorców czy lokalizacji.

Ponadto istnieje strona na Facebooku *Konkursy dla NGO* pod adresem: [https://www.facebook.com/konkursyNGO/?locale=pl\\_PL](https://www.facebook.com/konkursyNGO/?locale=pl_PL).

Na tej stronie uruchomiony jest kalendarz na każdy rok z naniesionymi konkursami z możliwością wyboru wg tematu, lokalizacji, odbiorców. Adres tego kalendarza: <https://calendar.google.com/calendar/u/o/embed?src=nu115cpmo138boclo524tso8do@group.calendar.google.com&ctz=Europe/Warsaw&pli=1>

Ciekawa strona z informacjami: <https://witrynowiejska.org.pl/>.

## Systematyka źródeł finansowania

Źródła finansowania można podzielić:

	Środki krajowe	Środki zagraniczne
Publiczne	Samorządowe Rządowe	Programy UE Inne
Prywatne	Firmy i instytucje (sponsoring) Fundacje	Firmy i instytucje (sponsoring) Fundacje

**Krajowe środki publiczne samorządowe** to najłatwiejsze i najbardziej naturalne źródło finansowania dla organizacji pozarządowych. Zazwyczaj są to konkursy w sferze obszarów działalności pożytku publicznego. Krajowe środki publiczne samorządowe występują na poziomie województwa, powiatu czy gminy.

Zlecenie zadania i udzielenie dotacji organizacjom pozarządowym następuje zgodnie z przepisami ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a w przypadku innych zadań niż określone w tej ustawie – na podstawie umowy jednostki samorządu terytorialnego z określonym podmiotem.

Dotacje są wydatkami budżetu, które podlegają szczególnym zasadom rozliczania i przeznaczone są m.in. na finansowanie lub dofinansowanie zadań zleconych do realizacji organizacjom pozarządowym oraz innym podmiotom prowadzącym działalność pożytku publicznego (art. 106 ust. 2 pkt 1 lit. d) ustawy o finansach publicznych).

Współpraca organizacji pozarządowych z władzami publicznymi powinna być realizowana z zachowaniem zasad: pomocniczości i suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji, jawności oraz legalności.

Formy współpracy międzysektorowej można podzielić na:

- finansowe – zlecenie realizacji zadań publicznych, umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej,
- niefinansowe – wzajemne informowanie, konsultowanie aktów normatywnych, tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym.

### Ogłoszenie Otwartego konkursu ofert

Jest to sposób określony ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (art. 13) na wybranie organizacji, które otrzymają od władz publicznych dotacje na realizację zadań.

Konkurs musi być ogłoszony w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) – właściwym dla danego urzędu, na stronie internetowej urzędu ogłaszającego konkurs oraz na tablicy ogłoszeń (w urzędzie). Ogłoszenie o konkursie musi być opublikowane z co najmniej 21-dniowym wyprzedzeniem (od daty opublikowania ostatniego ogłoszenia), tak, by dać organizacjom czas na zapoznanie się z warunkami oraz wypełnienie i złożenie wniosków. Powinno ono zawierać określenie rodzaju zadania, które ma być dotowane oraz wysokość środków publicznych przeznaczonych na dotację. Ogłoszenie powinno zawierać również informacje dotyczące samego przeprowadzenia konkursu: termin składania ofert, którego nie można przekroczyć, zasady przyznawania dotacji, terminy, tryb i kryteria wyboru ofert.

Dość często konkursy są organizowane w taki sposób, że dotacje może uzyskać wiele organizacji. W takim wypadku sama informacja o kwocie przewidzianej na realizację zadania niewiele powie organizacji, gdyż środki te mają być podzielone na wiele podmiotów.

Stąd, aby organizacje mogły sobie uświadomić, jakie zadania i w jakich kwotach były do tej pory finansowane, w ogłoszeniu podaje się informacje na ten temat z bieżącego oraz poprzedniego roku. Oferta, którą składają organizacje w odpowiedzi na ogłoszenie o konkursie zazwyczaj jest na formularzu określonym przez Ministra jako wzór ofert: `file:///C:/Users/Zosia/Downloads/wz%C3%B3r_oferty_na_szerorozumian%C4%85_pomoc_spo%C5%82eczn%C4%85%20(1).pdf`

Składanie ofert zazwyczaj odbywa się poprzez generator wniosków Witkac. Adres tej strony: <https://witekac.pl/strona>

Zlecenie realizacji zadań publicznych może mieć następujące formy:

- *powierzenie* wykonywania zadań publicznych wraz z udzieleniem dotacji na finansowanie ich realizacji. Powierzenie ma miejsce wówczas, gdy samorząd przekazuje organizacji realizację danego zadania i w konsekwencji przekazuje również środki na sfinansowanie całości kosztów jego wykonania.
- *wspieranie* wykonywania zadań publicznych wraz z udzielaniem dotacji na dofinansowanie ich realizacji. Wspieranie dotyczy sytuacji, gdy

organizacja z własnej inicjatywy podejmuje pewne działanie, które samorząd uznaje za potrzebne i dlatego przeznaczają środki na jego dofinansowanie. Pozostałą część kosztów realizacji zadania organizacja pokrywa we własnym zakresie z innych źródeł.

Wspieranie oraz powierzenie odbywa się zwykle po przeprowadzeniu otwartego konkursu ofert (chyba, że przepisy odrębne przewidują inny tryb zlecenia), przy czym organizacja pozarządowa może również z własnej inicjatywy złożyć ofertę realizacji zadań publicznych.

Istnieje możliwość również uproszczonego zlecenia wykonania zadania publicznego – tzw. „*małe granty*” (art. 19a Ustawy) o charakterze lokalnym lub regionalnym. Odbywa się to na wniosek organizacji pozarządowej z pominięciem otwartego konkursu ofert przy zachowaniu łącznie następujących warunków:

- wysokość dofinansowania zadania publicznego nie przekracza 10 tys. złotych,
- realizacja zadania publicznego ma nastąpić w okresie nie dłuższym niż 90 dni,
- łączna kwota środków finansowych przekazanych tej samej organizacji pozarządowej lub temu samemu podmiotowi wymienionemu w art. 3 ust. 3 w trybie art. 19a ustawy nie może przekroczyć kwoty 20 000 zł w danym roku kalendarzowym.

Istnieje również możliwość takiej formy, która nazywa się „*wywołanie konkursu*” przez ngo.

Organizacja może złożyć z własnej inicjatywy ofertę realizacji zadań publicznych. Jeśli organ administracji uzna inicjatywę realizacji danego działania za celową, może ogłosić otwarty konkurs ofert (Rozdział 3, art. 12 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

*Inicjatywy lokalne* to forma występująca wtedy, gdy obywatele uznają, że np. w gminie, w której mieszkają konieczna jest określona inwestycja lub działanie, wtedy mogą wystąpić z wnioskiem w tej sprawie do organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego, w której mieszkają. Z wnioskiem takim mieszkańcy mogą wystąpić jako grupa nieformalna lub za pośrednictwem lokalnej organizacji pozarządowej.

Zadania, które mogą być realizowane poprzez inicjatywę lokalną to:

- budowa, rozbudowa lub remont dróg, kanalizacji, sieci wodociągowej, budynków oraz obiektów architektury stanowiących własność jednostek samorządu terytorialnego,
- działalność charytatywna,
- podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej,
- pielęgnowanie polskości oraz rozwój świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej,
- działalność na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego, kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego,
- promocja i organizacja wolontariatu,
- edukacja, oświata i wychowanie,
- działalność w sferze kultury fizycznej i turystyki, ochrony przyrody, w tym zieleni w miastach i wsiach, porządku i bezpieczeństwa publicznego.

### **Krajowe środki publiczne rządowe to środki pochodzące z budżetu państwa.**

- **NARODOWY INSTYTUT WOLNOŚCI** – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Adres: <https://niw.gov.pl/>  
Jest to instytucja odpowiedzialna za wspieranie społeczeństwa obywatelskiego, działalności pożytku publicznego i wolontariatu powstała w 2017 r. Prowadzi następujące Programy: Proo, NoweFio, Korpus Solidarności, Rohis, Uniwersytety Ludowe, Międzynarodowe Domy Spotkań.
- **BIURO „NIEPODLEGŁA”** to państwowa instytucja kultury z siedzibą w Warszawie. Adres: <https://niepodlegla.gov.pl/dotacje/>  
Biuro „Niepodległa” powstało w 2017 roku, by łączyć różne inicjatywy organizowane z okazji obchodów setnej rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości i odbudowy polskiej państwowości. Dnia 2 grudnia 2022 roku nazwa Biuro „Niepodległa” zastąpiła dotychczas stosowaną nazwę Biuro Programu „Niepodległa”. Celem jego działalności jest realizacja zadań z zakresu polityki pamięci, w tym w szczególności działań ukierunkowanych na wzmacnianie wspólnoty obywatelskiej wokół wartości i symboli wspólnych dla polskiej historii i tożsamości. Biuro ogłasza różne programy dotacyjne.

- **MINISTERSTWO KULTURY I DZIEDZICTWA NARODOWEGO.** Adres: <https://www.gov.pl/web/kultura/programy-i-projekty>  
Programy Ministra z zakresu kultury mają na celu dofinansowanie zadań o charakterze projektowym z wyłączeniem stałej działalności kulturalnej podmiotów. Główne nabory do programów MKDN odbywają się w październiku i listopadzie.
- **MINISTERSTWO EDUKACJI I NAUKI.** Adres: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/zadania-publiczne2>  
Ogłaszane są różne projekty z zakresu edukacji i nauki oraz wychowania, m.in.: Pozytywna szkoła, Wspieranie inicjatyw edukacyjnych w szkolnym środowisku wielokulturowym, Międzynarodowa Wymiana Młodzieży.
- **MINISTERSTWO SPRAW ZAGRANICZNYCH.** Adres: <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/konkursy>  
Co roku ogłaszane są różne konkursy, m.in.: Pomoc humanitarna, Polska pomoc rozwojowa.
- **MINISTERSTWO SPORTU I TURYSTYKI.** Adres: <https://www.gov.pl/web/sport/programy>  
W ostatnich latach ogłaszano różne konkursy wspierające rozwój aktywności fizycznej, m.in.: Rządowy Program „Klub”, Program „Sportowe talenty”, Program Szkolny Klub Sportowy.
- **MINISTERSTWO OBRONY NARODOWEJ.** Adres: <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/otwarte-konkursy-ofert>  
Co roku ogłaszane są konkursy w nawiązaniu do aktualnych wydarzeń i rocznic z historii Polski oraz upamiętniające znane postaci i wydarzenia. W ostatnim roku ogłoszony był konkurs „Wdzięczni Bohaterom – Powstańcom Styczniowym”.
- **MINISTERSTWO PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ.** Adres: <https://www.gov.pl/web/rodzina/programy-i-projekty>  
Ministerstwo od wielu lat ogłasza konkursy m.in.: Po pierwsze Rodzina!, Aktywni+.

- **POLSKO-UKRAIŃSKA RADA WYMIANY MŁODZIEŻY.** Adres: <https://wymianymlodziezy.frse.org.pl/>  
Program bilateralnej wymiany młodzieży polegający na dofinansowaniu bezpośrednich kontaktów i współpracy młodzieży polskiej i ukraińskiej na rzecz budowania przyjaznych, dobrosąsiedzkich relacji między społeczeństwami obu państw.
- **POLSKO-LITEWSKI FUNDUSZ WYMIANY MŁODZIEŻY.**  
Adres: <https://wymianymlodziezy.frse.org.pl/>  
Program bilateralnej wymiany młodzieży, którego głównym celem jest zachęcenie polskiej i litewskiej młodzieży oraz osób zaangażowanych w pracę z nią do podjęcia wspólnych działań, które umożliwią nawiązanie przyjaznych stosunków, poznawanie wspólnych korzeni, pokonywanie uprzedzeń i stereotypów w postrzeganiu wspólnej historii oraz we współczesnych relacjach.
- **POLSKO-NIEMIECKA WSPÓŁPRACA MŁODZIEŻY – PNWM.**  
Adres: <https://pnwm.org/dotacje>  
Jest to polsko-niemiecka organizacja utworzona w 1991 roku przez rządy Polski i Niemiec. Dofinansowuje spotkania, praktyki, programy specjalistyczne i inne, w których biorą udział młodzi ludzie z Polski i Niemiec. Jej celem jest polepszanie wzajemnego zrozumienia, przewyciężanie uprzedzeń i wsparcie procesu pojednania między Polakami i Niemcami.
- **NARODOWE CENTRUM KULTURY.** Adres: <https://www.nck.pl/dotacje-i-stypendia/dotacje>  
Charakterystycznymi programami realizowanymi w ramach NCK są: m.in. Program EtnoPolska, Program Ojczysty – dodaj do ulubionych.

### **Zagraniczne środki publiczne**

- **FUNDACJA ROZWOJU SYSTEMU EDUKACJI.**  
Adres: <https://www.frse.org.pl/finansowanie-projektow>  
W ramach Programu Erasmus + wyróżnić można następujące obszary wsparcia:
  - Szkolnictwo wyższe: Akcja 1, Akcja 2, Działania Jean Monnet Edukacja szkolna: Akcja 1, Akcja 2

- Kształcenie i szkolenia zawodowe: Akcja 1, Akcja 2
- Sport: Akcja 1, Akcja 2
- Edukacja dorosłych: Akcja 1, Akcja 2
- Młodzież: Akcja 1, Akcja 2
- Krajowy Plan Odbudowy
- Projekty Solidarności
- Wolontariat

▪ PERSPEKTYWA FINANSOWA 2021–2027.

Adres: [www.funduszeuropejskie.gov.pl](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl)

Umowa Partnerstwa (UP) określa strategię wykorzystania funduszy europejskich w ramach polityk unijnych: polityki spójności i wspólnej polityki rybołówstwa w Polsce w latach 2021–2027.

Każde województwo w Polsce ma określoną stronę, która opisuje RPO dla każdego województwa. Dla przykładu Strona internetowa Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego: Adres: [www.rpo.lubelskie.pl](http://www.rpo.lubelskie.pl). Na stronie znajduje się zawsze harmonogram naboru wniosków. Dla przykładu: Harmonogram naboru wniosków i dofinansowania w programie Fundusze Europejskie dla Lubelskiego 2021–2027: <https://rpo.lubelskie.pl/rpo/wiadomosci/prawo-i-dokumenty/harmonogram-naborow-wnioskow-o-dofinansowanie-w-programie-fundusze-europejskie-dla-lubelskiego-2021-2027/>

### **Krajowe środki prywatne**

1. Firmy i instytucje: polityka odpowiedzialnego biznesu (CSR)
2. Korporacje i przedsiębiorstwa powołują swoje Fundacje, które organizują konkursy wniosków o dotacje na projekty wpisujące się w program Fundacji

▪ FUNDACJA ORLEN. Adres: <https://fundacja.orklen.pl>

I. Programy stypendialne: dla dzieci i młodzieży – mieszkańców Płocka i powiatu płockiego, „Dla Orłów”, dla wychowanków Rodzinnych Domów Dziecka4. „Pełnia życia”, „Bona Fide”, dla podopiecznych „Fundacji dla Rodaka”

II. „ORLEN dla Strażaków” – grant na wyposażenie jednostek straży pożarnej



III. Czuwamy – Pamiętamy – granty na renowację miejsc pamięci i uczczenie bohaterów ważnych dla lokalnych społeczności. Program wspiera m.in. lokalne organizacje, instytucje kultury, samorządy czy parafie, które chcą zadbać o miejsca pamięci w swojej gminie czy miejscowości. Program objęty Patronatem Honorowym przez Instytut Pamięci Narodowej.

IV. Program „Moje miejsce na Ziemi” to jeden z największych programów grantowych w Polsce. Wsparcie organizacji pozarządowych i instytucji samorządowych z całej Polski w realizacji działań w swoich małych ojczyznach w ramach obszarów: upowszechnianie kultury fizycznej, sportu i rekreacji, działalność na rzecz ochrony i promocji zdrowia, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i ekonomicznemu, podwyższenie poziomu bezpieczeństwa publicznego, zachowanie dziedzictwa historycznego oraz rozwoju edukacji, kultury i sztuki, poprawa stanu środowiska naturalnego oraz ochrona zwierząt, podnoszenie świadomości na temat ekologii i zrównoważonego rozwoju. Wysokość grantu od 5.000 do 20.000 zł

- FUNDACJA ORANGE. Adres: <https://pracownieorange.pl/>

#### **Program Pracownie Orange**

Celem konkursu na Pracownię Orange jest wyłonienie 20 wniosków, które w najwyższym stopniu zapewnią realizację celów programu. Celem programu jest wzmocnienie lokalnej aktywności mieszkańców małych miejscowości poprzez wspólne tworzenie nowoczesnych przestrzeni rozwoju kompetencji.

Beneficjentami Programu są mieszkańcy miejscowości do 40 000 mieszkańców, a które zlokalizowane są na terenach gmin miejskich, miejsko-wiejskich oraz wiejskich.

- FUNDACJA PZU. Adres: <https://fundacja.pzu.pl/konkursy-i-dotacje>

#### **1. Program „Z Fundacją PZU po lekcjach” Edycja 2023**

Celem tego konkursu jest wsparcie inicjatyw edukacyjnych i wyrównujących szanse społeczne (na obszarach wiejskich i w małych miastach do 30 tys. mieszkańców) kierowanych do uczniów szkół podstawowych, przedszkoli, liceów ogólnokształcących, techników, branżowych szkół I stopnia, branżowych szkół II stopnia, szkół specjalnych przysposabiających do pracy lub szkół policealnych poprzez zorganizowanie dodatkowych zajęć

pozalekcyjnych wykraczających poza edukacyjną ofertę szkoły, na rzecz której realizowany jest projekt.

### **2. Program „Młodzi niepełnosprawni – sprawni z Fundacją PZU” edycja 2023**

Celem tego konkursu jest zwiększenie samodzielności, sprawności i aktywności społecznej osób niepełnosprawnych (dzieci, młodzież i dorośli) oraz wsparcie ich rodzin poprzez innowacyjne zorganizowane formy opieki i aktywizacji nad niepełnosprawnymi na obszarach wiejskich i w małych miastach (do 30 tys. mieszkańców).

### **3. Program „Fundacja PZU z Kulturą” edycja 2023**

Celem tego konkursu jest zwiększenie dostępu do szeroko pojętej kultury dzieciom i młodzieży szkolnej – szkół podstawowych, przedszkoli, liceów ogólnokształcących, techników, branżowych szkół I stopnia, branżowych szkół II stopnia, szkół specjalnych przysposabiających do pracy lub szkół policealnych) z obszarów wiejskich i małych miejscowości (do 30 tys. mieszkańców), w szczególności do tzw. kultury wysokiej oraz zwiększenie ich wiedzy na temat dziedzictwa kulturowego na poziomie lokalnym lub ogólnopolskim.

#### ■ FUNDACJA KRONENBERGA CITY HANDLOWY.

Adres: <https://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/9637.htm>

W Programie udzielane są dofinansowania w ramach poniższych obszarów programowych:

Innowacje w edukacji, Edukacja ekonomiczna i przedsiębiorczość, Dziedzictwo kulturowe,

Twórczość artystyczna dzieci i młodzieży, Priorytety ochrony zdrowia, Polityka społeczna.

#### ■ FUNDACJA MBANKU. Adres: <https://www.mbank.pl/mfundacja/dotacje/>

Program „Matematyka na zielono” to całoroczny program, w którym można uzyskać finansowanie matematycznych działań edukacyjnych własnego pomysłu.

Program „Rosną z matematyką” to program, którego celami są: rozwijanie kompetencji matematycznych wśród dzieci objętych edukacją przedszkolną i promowanie dobrych praktyk w tym zakresie; promowanie postrzegania matematyki jako dziedziny obecnej w życiu codziennym

wraz z jej praktycznym zastosowaniem; popularyzacja metod nauczania matematyki.

- FUNDACJA LOTTO IM. HALINY KONOPACKIEJ. Adres: <https://www.fundacjalotto.pl/program-grantow/>

Fundacja wspiera realizację projektów innych organizacji pozarządowych, jednostek samorządu terytorialnego, klubów sportowych, instytucji edukacyjnych i kulturalnych, zakładów opiekuńczych itd. poprzez udzielenie darowizn pieniężnych na zadania z obszaru: sportu, kultury, edukacji, pomocy społecznej, i ekologii.

#### **Program Sportowo Kulturalnie Lokalnie**

Celem jest wsparcie projektów infrastrukturalnych, czyli remont albo budowa obiektów sportowych lub kulturalnych oraz zakup niezbędnego wyposażenia. W konkursie mogą startować organizacje i instytucje prowadzące działalność w zakresie sportu lub kultury będące właścicielami bądź najemcami infrastruktury.

- FUNDACJA BGK. Adres: <https://www.fundacja.bgk.pl/>

Program „Fajna Ferajna” to program na działania integrujące o różnej tematyce dla dzieci lub młodzieży od 7 do 18 lat. Zajęcia są przewidziane zarówno dla uczestników pełnosprawnych jak i tych z różnymi niepełnosprawnościami.

Celem jest włączenie uczniów z różnymi sprawnościami w życie grupy rówieśniczej, na zasadzie równości praw i obowiązków, a także zapewnienie im optymalnych warunków do harmonijnego rozwoju we wszystkich sferach życia. Dofinansowanie jest na: przygotowanie oraz prowadzenie działań o charakterze integrującym w formie warsztatów, zajęć, zatrudnienie specjalistycznej kadry, zatrudnienie dodatkowej opieki nad dziećmi. Projekty powinny być realizowane w gminach do 100 tys. mieszkańców na terenie Polski.

Program „Sport na Start” to program, który ma na celu kształtowanie wśród młodych ludzi nawyku aktywnego wypoczynku i popularyzacji rywalizacji opartej o odpowiedzialność oraz sprawiedliwość.

Program „Generacja 6.0” jest skierowany do podmiotów, które chciałyby zorganizować warsztaty lub zajęcia dla osób 60+. Projekty mogą być realizowane na terenie gmin do 25 tys. na terenie Polski.

Program „Dzieci Kapitana Nemo” to projekt historyczny dla dzieci i młodzieży od 10 do 18 lat, mający im przybliżyć historie wybitnych i nie tak powszechnie znanych Polaków, którzy osiągnęli sukces naukowy, artystyczny czy biznesowy. Adresatem działań konkursowych są uczniowie szkół podstawowych (klasy IV-VIII) oraz szkół ponadpodstawowych (wszystkie klasy) uczący się w gminach do 100 tys. mieszkańców.

Program „Skrzydła dla Mamy” ma na celu wsparcie mam z miejscowości do 25 tys. mieszkańców przebywających na urloпах macierzyńskich lub rodzicielskich, niepracujących mam opiekujących się dziećmi, które uczęszczają do przedszkola i szkoły, czy też mam opiekujących się dziećmi z niepełnosprawnością.

Program „Małe Miasto” to program skierowany do dzieci w wieku od 8 do 12 lat, który polega na symulacji dorosłego życia w mieście, specjalnie stworzonym na potrzeby projektu. Celem jest przekazanie dzieciom w wieku 8–12 lat wiedzy na temat obrotu i wartości pieniądza oraz pokazanie mechanizmów funkcjonowania gospodarki (czym jest praca, wynagrodzenie, podatki itp.). Projekty powinny być realizowane w gminach do 100 tys. mieszkańców.

Program „Były sobie pieniądze” przeznaczony jest dla dzieci w wieku 3–9 lat i ma na celu podniesienie poziomu wiedzy ekonomicznej oraz wprowadzenie w podstawy finansów. Wnioski mogą składać wyłącznie placówki państwowe, które realizować będą program na terenie gmin do 100 tys. mieszkańców.

- FUNDACJA SANTANDER. Adres: <https://fundacja.santander.pl/>

#### **Program Bank Młodych Mistrzów Sportu**

Celem konkursu jest wsparcie realizacji projektów służących rozwojowi m.in. grup dzieci i młodzieży na płaszczyźnie sportowej, edukacyjnej w zakresie fair-play w sporcie. Dla osób w wieku 5 – 26 roku życia.

#### **Program Tu mieszkam tu zmieniam EKO**

Celem programu jest zmiana najbliższego otoczenia. W ramach projektów mogą powstać np.: mini-parki, rewitalizacje ogródków jordanowskich, ogrody deszczowe i wiele innych pomysłów z przeznaczeniem dla dzieci i młodzieży. Projekt skierowany może być do dzieci i młodzieży do 20 roku życia. Projekt jest dla organizacji, które prowadzą swoją działalność min. 2 lata.

- **FUNDACJA SZKOŁA Z KLASĄ.** Adres: <https://www.szkolazklasa.org.pl/programy/>

Program Szkoła z klasą to kompleksowy program rozwoju szkoły działający od 2002 roku, którego głównymi celami są wspieranie nauczycieli i dyrektorów w profesjonalizacji ich pracy, docenianie i promocja wyjątkowych działań szkół. To flagowy program Fundacji prowadzony przy wsparciu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Celem Programu jest rozwijanie wśród nauczycieli oraz uczniów i uczennic: poczucia sprawczości i odpowiedzialności za własny proces uczenia, umiejętności współpracy, pracy zespołowej i dbania o dobre relacje, krytycznego myślenia, kreatywności i umiejętności rozwiązywania problemów.

Inne programy wspierające szkoły: Razem w Klasie, Klub Szkoły z Klasą, Rozmawiaj z Klasą, Asy Internetu, Edukacja Inspiracja.

- **POLSKA AKCJA HUMANITARNA.** Adres: <https://www.pajacyk.pl/nabor/>  
**Program wsparcia dzieci – Pomoc psychospołeczna 2023/2024.**

Celem programu jest profilaktyka problemów zdrowia psychicznego i polepszenie dobrostanu psychologicznego oraz sytuacji dzieci i młodzieży różnych narodowości, ze środowisk defaworyzowanych i wychowujących się w warunkach niekorzystnych dla ich prawidłowego rozwoju poprzez zwiększenie dostępu do ogólnej i specjalistycznej pomocy psychologicznej dla tych grup oraz innych usług mających na celu wsparcie w rozwoju umiejętności życiowych, społecznych oraz zainteresowań, a także wykorzystanie osobistych zasobów do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych.

**Program wsparcia dzieci – Pajacyk wsparcie żywnościowe – Wakacje.** Celem jest wsparcie dzieci, które ze względu na trudną sytuację społeczno-bytową powinny otrzymywać bezpłatne posiłki, a nie mogą liczyć na pomoc z innych źródeł w okresie wakacji. Program przeznaczony jest dla podopiecznych placówek wsparcia dziennego, świetlic środowiskowych i socjoterapeutycznych, które z różnych przyczyn potrzebują takiej formy pomocy.

## ROZDZIAŁ V

# Zarządzanie administracją i infrastrukturą

## Wstęp

### 1. Rola administracji w organizacjach pozarządowych

Administracja w organizacji pozarządowej jest niezbędna, aby zapewnić jej sprawne funkcjonowanie i osiągnięcie celów statutowych. Dobrze zorganizowana administracja pozwala na:

- efektywne wykorzystanie zasobów,
- poprawę jakości świadczonych usług,
- zwiększenie przejrzystości działania,
- budowanie zaufania do organizacji.

Każda organizacja pozarządowa powinna zadbać o sprawną administrację, aby skutecznie realizować swoje cele.

Sprawne funkcjonowanie organizacji opiera się na efektywnej administracji, która stanowi istotny filar realizacji jej misji i celów. Odpowiednio zorganizowana administracja zapewnia przejrzystość, zgodność z prawem i optymalizację procesów, warunkując tym samym skuteczne działanie organizacji.

## 2. Kluczowe funkcje administracji w organizacji:

### 2.1. Zarządzanie finansami:

- **Planowanie i budżetowanie:** Opracowywanie wieloletnich planów finansowych i szczegółowych budżetów rocznych, uwzględniających przychody, wydatki i prognozy.
- **Rachunkowość i sprawozdawczość:** Prowadzenie ksiąg rachunkowych zgodnie z aktualnymi standardami, sporządzanie sprawozdań finansowych dla organów statutowych, darczyńców i instytucji nadzorujących.
- **Zarządzanie środkami finansowymi:** Efektywne gospodarowanie zasobami finansowymi, optymalizacja wydatków, minimalizacja ryzyka strat i zapewnienie zgodności z regulaminami grantodawców.
- **Kontrola wewnętrzna:** Wdrażanie i przestrzeganie procedur kontroli wewnętrznej, zapobiegających nadużyciom i zapewniających rzetelność operacji finansowych.

### 2.2. Zarządzanie personelem:

- **Rekrutacja i selekcja:** Opracowywanie i realizacja strategii rekrutacyjnych, selekcja kandydatów o odpowiednich kompetencjach i doświadczeniu, zgodnych z profilem stanowisk.
- **Polityka personalna:** Tworzenie i wdrażanie polityki personalnej obejmującej zasady wynagradzania, świadczeń pracowniczych, rozwoju zawodowego i motywowania pracowników.
- **Zarządzanie zasobami ludzkimi:** Efektywne zarządzanie zespołem, delegowanie zadań, monitorowanie efektywności pracy, ocena pracowników i zapewnienie im odpowiedniego wsparcia.
- **Dbanie o dobrą atmosferę pracy:** Budowanie pozytywnego środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu i motywacji pracowników, integrowanie zespołu i budowanie relacji opartych na wzajemnym szacunku.

### 2.3. Zarządzanie projektami:

- **Planowanie i realizacja projektów:** Opracowywanie szczegółowych planów projektów uwzględniających cele, etapy realizacji, harmonogramy, budżety i zasoby.
- **Monitorowanie i ewaluacja:** Ciągłe monitorowanie postępów w realizacji projektów, identyfikowanie potencjalnych problemów i podejmowanie działań korygujących, ewaluacja projektów pod kątem ich efektywności i wpływu na otoczenie.
- **Zarządzanie ryzykiem:** Identyfikowanie i analiza potencjalnego ryzyka związanego z realizacją projektów, opracowywanie strategii zarządzania ryzykiem i minimalizowanie jego negatywnych skutków.
- **Komunikacja i sprawozdawczość:** Efektywna komunikacja z interesariuszami projektu, regularne informowanie o postępach i wynikach, sporządzanie sprawozdań z realizacji projektów.

### 2.4. Zarządzanie infrastrukturą:

- **Gospodarowanie mieniem:** Efektywne zarządzanie mieniem fundacji obejmujące nieruchomości, sprzęt komputerowy, oprogramowanie i inne zasoby materialne.
- **Zapewnienie odpowiednich warunków pracy:** Tworzenie ergonomicznego i bezpiecznego środowiska pracy, wyposażanie biura w niezbędny sprzęt i oprogramowanie, dbanie o utrzymanie infrastruktury.
- **Zarządzanie zakupami:** Optymalizacja procesów zakupowych, negocjowanie korzystnych warunków umów z dostawcami, zapewnienie transparentności i zgodności z przepisami.

### 2.5. Zarządzanie relacjami z otoczeniem

Zarządzanie relacjami z otoczeniem to obszar administracji w organizacji pozarządowej, który dotyczy budowania i utrzymywania relacji z otoczeniem organizacji. Obejmuje ono takie zadania jak:



- współpraca z administracją publiczną,
- współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi,
- komunikacja z darczyńcami i sponsorami,
- komunikacja z opinią publiczną.

Prawidłowe zarządzanie relacjami z otoczeniem pozwala organizacji na pozyskiwanie wsparcia i budowanie zaufania do organizacji.

## 2.6. Zarządzanie informacją

Zarządzanie informacją to obszar administracji w organizacji pozarządowej, który dotyczy gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji. Obejmuje ono takie zadania jak:

- rejestracja danych,
- archiwizacja danych,
- udostępnianie danych.

Prawidłowe zarządzanie informacją pozwala organizacji na sprawne funkcjonowanie i podejmowanie świadomych decyzji.

## 2.7. Wsparcie dla realizacji misji organizacji:

- **Rozwój strategii:** Udział w opracowywaniu długoterminowej strategii fundacji, określaniu celów i priorytetów działania, formułowaniu planów operacyjnych.

## Aspekty formalno-prawne

### 1. Akty prawne dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowych

Nie ma jednego aktu prawnego, który regulowałby całość zagadnień związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych.

Podstawy funkcjonowania stowarzyszeń opisane są w ustawie Prawo o stowarzyszeniach, fundacji – w ustawie o fundacjach.

Ogólne zasady dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowych są zawarte w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Poniżej zaprezentowano najważniejsze zapisy z ustaw: Prawo o stowarzyszeniach, Ustawy o fundacjach oraz ustawy o pożytku.

## 1.1. Prawo o stowarzyszeniach

Osoby zainteresowane założeniem lub działaniem w stowarzyszeniu powinny zapoznać się z **ustawą z dnia 7 kwietnia 1989 Prawo o stowarzyszeniach**. W akcie tym podkreślono, że stowarzyszenia są „narzędziem” do realizacji wolności obywatelskich: prawa do zrzeszania się oraz prawa do równego, bez względu na przekonania, czynnego uczestniczenia w życiu publicznym i prawa do wyrażania zróżnicowanych poglądów, a także realizacji indywidualnych zainteresowań.

Ponadto ustawa ta opisuje zasady powoływania, funkcjonowania i zamykania stowarzyszeń.

Ważne zapisy tego aktu to m.in.:

1. prawo do wypowiedzania się w sprawach publicznych;
2. zdefiniowanie stowarzyszenia jako „dobrowolnego, samorządnego, trwałego zrzeszenia o celach niezarobkowych”;
3. wskazanie, że stowarzyszenie podlega obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (oprócz tzw. stowarzyszeń zwykłych);
4. wskazanie, że stowarzyszenie opiera swoją działalność na pracy społecznej członków oraz daje mu prawa do zatrudniania pracowników (w tym członków stowarzyszenia) do prowadzenia spraw stowarzyszenia;
5. zasada, że stowarzyszenie jest zakładane przez 7 osób, które uchwalają statut i wybierają zarząd, komisję rewizyjną i, jeśli chcą, komitet założycielski,
6. określenie obowiązkowej zawartości statutu,
7. wskazanie, że najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zgromadzenie członków,
8. nałożenie obowiązku posiadania kontroli wewnętrznej (zazwyczaj tzw. Komisji rewizyjnej) i zarządu,

9. prawo stowarzyszeń do zbierania składek członkowskich, korzystania z darowizn, spadków, dochodów własnych, zbiorów publicznych, a także do otrzymywania dotacji i do prowadzenia działalności gospodarczej,
10. prawo do zakładania związku stowarzyszeń (przez co najmniej trzy stowarzyszenia), którego członkiem mogą być także inne osoby prawne,
11. prawo do rozwiązywania lub zlikwidowania stowarzyszenia w określonych warunkach,
12. prawo do zakładania stowarzyszeń zwykłych, które nie podlegają rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym.

## 1.2. Ustawa o fundacjach

Osoby lub podmioty prawne zainteresowane założeniem fundacji powinny zapoznać się z **ustawą z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach**.

Opisuje ona zasady powoływania i funkcjonowania oraz zamykania fundacji, a także wskazuje cele, dla których fundacje mogą być powoływane. Cele te powinny być zgodne z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej. Ponadto powinny być społecznie lub gospodarczo użyteczne (w szczególności chodzi tu o: ochronę zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświatę i wychowanie, kulturę i sztukę, opiekę i pomoc społeczną, ochronę środowiska oraz opiekę nad zabytkami).

Ważne zapisy tego aktu to m.in.:

1. wskazanie roli fundatora, który w tzw. oświadczeniu woli o ustanowieniu fundacji (w formie aktu notarialnego) opisuje cel fundacji oraz jej składniki majątkowe (np. pieniądze lub nieruchomości), a także ustala statut;
2. prawo fundacji do prowadzenia działalności gospodarczej (w takich fundacjach fundusz założycielski powinien wynosić minimum 1000 złotych);
3. obowiązek zarejestrowania fundacji w Krajowym Rejestrze Sądowym;
4. wskazanie, że pracami fundacji kieruje zarząd;
5. obowiązek składania co rok sprawozdań ze swojej działalności odpowiedniemu ministrowi, wybranemu ze względu na główne cele fundacji (wzór sprawozdania określa rozporządzenie z 8 maja 2001 r. w sprawie ramowego zakresu sprawozdania działalności fundacji);
6. obowiązek podania tego sprawozdania do publicznej wiadomości;

7. prawo do zlikwidowania fundacji na określonych warunkach oraz określenie warunków powołania zarządcy przymusowego.

### 1.3. Ustawa o pożytku

Zarówno stowarzyszenia, jak i fundacje podlegają **ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**, w skrócie określanej jako „ustawa o pożytku”. Bywa ona nazywana konstytucją III sektora, gdyż wprowadziła podstawowe definicje: organizacji pozarządowej i wolontariatu. Określono w niej również zasady współpracy z administracją publiczną i wprowadzono pojęcie pożytku publicznego.

Ważne zapisy tego aktu to m.in.:

1. Definicja organizacji pozarządowej, którymi (w uproszczeniu) są podmioty niepubliczne i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, w tym stowarzyszenia i fundacje;
2. Definicja działalności pożytku publicznego, którą jest działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w ustawie;
3. Katalog 34 zadań publicznych (tzw. sfer pożytku publicznego), których realizację samorządy mogą przekazywać organizacjom pozarządowym;
4. Wskazanie, że administracja publiczna współpracuje w zakresie tych zadań publicznych z organizacjami pozarządowymi w różnych formach, w tym zlecania zadań (głównie poprzez konkursy dotacyjne) oraz konsultacje aktów prawnych, a także możliwość udzielania pożyczek, poręczeń i gwarancji organizacjom pozarządowym;
5. Obowiązek uchwalania programu współpracy między samorządem a organizacjami pozarządowymi, w którym opisane są lokalne zasady współpracy;
6. Możliwość uchwalania programu współpracy między organem rządowym a organizacjami pozarządowymi;
7. Wprowadzenie pojęcia działalności odpłatnej i nieodpłatnej pożytku publicznego;
8. Określenie warunków, których niespełnienie sprawia, że działalność odpłatna staje się działalnością gospodarczą.

9. Wprowadzenie mechanizmu inicjatywy lokalnej, za pomocą której mieszkańcy (jako grupa nieformalna lub organizacja pozarządowa) mogą wystąpić do władz z propozycją wspólnego wykonania jakiegoś zadania (co może polegać na tym, że np. władze finansują farby i pędzle, a mieszkańcy społecznie malują ławki);
10. Wprowadzenie pojęcia organizacji pożytku publicznego (określenie jej obowiązków i przywilejów, w tym możliwości ubiegania się o 1,5% podatku dochodowego od osób prywatnych);
11. Opisanie funkcjonowania rad działalności pożytku publicznego (na poziomie gminy, powiatu, województwa oraz kraju), ciała konsultacyjnego, w którym uczestniczą organizacje pozarządowe oraz przedstawiciele administracji publicznej;
12. Wprowadzenie pojęcia wolontariusza, czyli osoby, która bezpłatnie wykonuje „pracę” (która nie jest w sensie prawnym w ustawie określona tym słowem) dla organizacji pozarządowej lub administracji publicznej, zgodnie z określonymi zasadami, a także wyjaśnienie, że członek stowarzyszenia, wykonujący społecznie swe działania, również jest wolontariuszem.

## 1.4. Inne akty prawne

Oprócz powyższych ustaw ważne są także ustawy i rozporządzenia, które regulują różne aspekty dotyczące również stowarzyszeń i fundacji np.

1. ustawa o podatku dochodowym – opisuje kwestię zwolnień podatkowych;
2. ustawa o podatku VAT – zasady płacenia tego podatku;
3. ustawa o finansach publicznych – niektóre szczegóły w realizacji projektów, dofinansowanych z publicznych pieniędzy;
4. ustawa o prawie autorskim – zasady np. zawierania umów o dzieło z autorami projektów lub wykorzystania zdjęć;
5. kodeks pracy – kwestie zatrudniania;
6. ustawa o ochronie danych osobowych.

## 2. Dokumenty podstawowe organizacji

### 2.1. Statut

Jednym z ważniejszych dokumentów regulujących funkcjonowanie organizacji jest statut. To w nim określone są sposoby podejmowania decyzji, uszczegółowione kompetencje zarządu oraz określone obszary działań.

Statut w szczególności określa:

1. nazwę organizacji,
2. teren działania i siedzibę organizacji,
3. cele i sposoby ich realizacji,
4. władze, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje,
5. sposób reprezentowania, w szczególności sposób zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności uchwał,
6. sposób uzyskiwania środków,
7. zasady dokonywania zmian statutu.

#### Zgodność działań ze statutem

Ważną zasadą w działaniu stowarzyszeń i fundacji jest trzymanie się zapisów statutu. Dotyczy to m.in. tego, w jakich obszarach działa organizacja, czyli jak zdefiniowane są jej „działania statutowe”. Jeśli w statucie jest zapisane, że organizacja prowadzi działania w zakresie sportu, nie może podejmować działań w zakresie ochrony zabytków, nawet jeśli pozyska osobę o takich kompetencjach. Innym przykładem jest zapis dotyczący majątku. Jeśli organizacja nie ma zapisów dotyczących możliwości pozyskiwania środków z działalności odpłatnej, nie może jej prowadzić. Podobnie jest z działalnością gospodarczą. Aby NGO mogła ją prowadzić, w statucie organizacji musi znajdować się zapis o prowadzeniu działalności gospodarczej.

#### Kto podejmuje decyzje

Określa to statut stowarzyszenia czy fundacji. W działaniach bieżących jest to zarząd. Niekiedy decyzje podejmuje jednoosobowo prezes, czasami wszyscy członkowie zarządu, czasem osoby wymienione z nazwisk łącznie, a czasami dowolne dwie osoby z zarządu działające łącznie. W działaniach strategicznych głos decydujący w stowarzyszeniach ma zazwyczaj walne

zebranie członków, w fundacjach, jeśli jest powołana, taką rolę może pełnić rada fundacji.

### Reprezentowanie organizacji

Należy odróżniać:

1. reprezentowanie organizacji rozumiane potocznie jako np. wypowiadanie się w jej imieniu, relacjonowanie działań, informowanie w mediach (te sfery nie są zwykle sformalizowane i zależą od organizacji i podziału pracy w NGO),
2. reprezentowanie organizacji rozumiane formalnie, czyli np. przy podpisywaniu umów, startowaniu w konkursach,
3. podejmowanie decyzji o różnym stopniu ważności i charakterze (z natury te bardziej długofalowe i doniosłe **będą zapadały na najwyższym szczeblu władzy w NGO i będą zapadały w procesie, który może trwać dłużej, a te codzienne i mniej znaczące mogą być delegowane na poszczególne organy czy nawet konkretne osoby np. koordynatorów projektów**),
4. szczegółowe kompetencje zarządu i innych organów NGO, czyli to, kto i co może i powinien robić w organizacji określone są w statucie. Np. wskazuje on, które decyzje w stowarzyszeniach należą do walnego zebrania członków.

## 2.2. Wpis do KRS (Krajowy Rejestr Sądowy)

Dzięki wpisowi do KRS (Krajowego Rejestru Sądowego) organizacja uzyskuje osobowość prawną. Oznacza to, że staje się podmiotem różnych praw i obowiązków i może podejmować czynności prawne, co znacznie poszerza możliwości działania (może np. rozpocząć działalność gospodarczą, podejmować współpracę finansową z administracją, przyjmować darowizny itp.). Nie wszystkie ważne działania czy zmiany, które zachodzą w organizacji, muszą być zgłoszone do KRS. Część informacji jest przechowywana w postaci uchwał zarządu, rady lub walnego zebrania w dokumentacji organizacji i nie trzeba ich zgłaszać do KRS.

**Informacje zgłaszane do KRS to w szczególności:**

1. oznaczenie rodzaju organizacji (czyli, czy jest to stowarzyszenie, fundacja czy związek stowarzyszeń),
2. nazwa/zmiana nazwy organizacji,
3. siedziba/zmiana siedziby organizacji,
4. adres/zmiana adresu organizacji,
5. informacje o statucie (informacje o sporządzeniu lub zmianie statutu, co obejmuje: datę sporządzenia lub zmiany statutu, w przypadku zaś zmiany statutu także oznaczenie zmienionych paragrafów, w wypadku ustalenia nowego tekstu statutu –zaznaczenie tej okoliczności),
6. cele/zmiana celów, dla których została powołana organizacja,
7. czas, na jaki została utworzona organizacja,
8. organ sprawujący nadzór (np. minister, starosta powiatu),
9. organ uprawniony do reprezentacji/zmiana organu uprawnionego do reprezentacji organizacji (zmiana nazwy, sposobu reprezentacji, danych osób wchodzących w skład np. zarządu),
10. organ nadzoru wewnętrznego/zmiana organu nadzoru wewnętrznego organizacji, np. rada fundacji, komisja rewizyjna (nazwa i dane osób wchodzących w skład organu),
11. dane/zmiana danych posiadanych przez organizację jednostek terenowych lub oddziałów (nazwa, siedziba, adres jednostki terenowej),
12. wniosek o ubieganie się o status pożytku publicznego/zmiana informacji o statusie organizacji pożytku publicznego/wykreślenie statusu organizacji pożytku publicznego,
13. wniosek o zarejestrowanie działalności gospodarczej/zmiana informacji o działalności gospodarczej/wykreślenie działalności gospodarczej,
14. złożenie sprawozdania finansowego – tylko organizacje wpisane do rejestru przedsiębiorców.

Jeżeli organizacja nie składa obowiązkowych dokumentów do KRS (np. aktualnego statutu, dokumentów obrazujących zmiany we władzach itp.), **sąd wzywa do dopełnienia tego** obowiązku, dając organizacji 7-dniowy termin. W przypadku niedopełnienia tego obowiązku sąd nakłada grzywnę na zarząd organizacji (grzywna może być ponowiona w razie bezczynności zarządu, a w momencie, gdy organizacja dopełni obowiązku grzywna może być umorzona).



Jeżeli organizacja, pomimo dwukrotnego wezwania, nie uczyniła tego, sąd rozpoczyna z urzędu postępowanie o rozwiązanie organizacji, bez przeprowadzenia postępowania likwidacyjnego.

### 2.3. REGON

REGON to krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej. Numer REGON jest informacją o organizacji, służącą przede wszystkim do:

1. identyfikacji różnych podmiotów wpisywanych do różnych rejestrów i systemów informacyjnych administracji publicznej,
2. ujednoczeniu sposobu opisywania podmiotów,
3. dostarczeniu ogólnej charakterystyki działających podmiotów,
4. tworzenia baz adresowych działających podmiotów,
5. tworzenia baz potrzebnych do badań statystycznych.

Numer REGON będzie potrzebny organizacji w kontaktach z różnymi urzędami i instytucjami (np. przy ubieganiu się o numer NIP, przy wypełnianiu wniosku o dotację, przy podpisywaniu umów z różnymi kontrahentami np. na dostarczenie Internetu).

Każda nowo zarejestrowana w KRS organizacja otrzymuje numer REGON.

Zasada ta obowiązuje od 1 grudnia 2014 r. Organizacje, które otrzymały wpis do KRS przed tą datą (chodzi o datę wpisu do rejestru wcześniejszą niż 01.12.2014 r.) stosują się do zasad opisanych dla organizacji rejestrujących się w innych niż KRS rejestrach.

### 2.4. NIP

Każde stowarzyszenie i fundacja musi mieć Numer Identyfikacji Podatkowej (nie ma tu znaczenia czy organizacja prowadzi działalność gospodarczą, czy też to, że nie zatrudnia pracowników).

NIP służy do identyfikacji podmiotów prowadzących działalność i musimy go mieć nawet, jeżeli dochody organizacji pochodzą tylko ze składek członkowskich lub jeśli przez jakiś czas nie mamy żadnych dochodów.

Identyfikator podatkowy NIP jest potrzebny organizacji w kontaktach z różnymi urzędami i instytucjami (np. przy zakładaniu konta bankowego,

przy wypełnianiu wniosku o dotację, przy podpisywaniu umów z różnymi kontrahentami).

Każda nowo zarejestrowana w KRS organizacja otrzymuje numer NIP. Zasada ta obowiązuje od 1 grudnia 2014 r. Organizacje, które otrzymały wpis do KRS przed tą datą (chodzi o datę wpisu do rejestru wcześniejszą niż 01.12.2014 r.) stosują się do zasad opisanych dla organizacji rejestrujących się w innych niż KRS rejestrach.

Organizacje wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego uzyskują NIP automatycznie, bezpośrednio po zamieszczeniu w Centralnym Rejestrze Podmiotów Krajowej Ewidencji Podatników (CRP KEP) danych przekazanych z KRS. Organizacja wraz z decyzją o wpisie do

KRS uzyskuje identyfikator NIP a także numer REGON.

Potwierdzeniem nadania numerów jest ujawnienie/pokazanie ich w rejestrze KRS. Rejestr w wersji elektronicznej dostępny jest na stronie <https://ems.ms.gov.pl/>.

## 2.5. CRBR Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych

Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych (CRBR) to w dużym skrócie rejestr zawierający informacje o osobach fizycznych kontrolujących, poprzez posiadane udziały lub prawo głosu, wymienione w ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy podmioty.

Informacje o NGO-sach do rejestru trafiały do tej pory za pośrednictwem innych instytucji (np. banków).

Informacje do CRBR muszą zgłaszać wszystkie fundacje oraz stowarzyszenia wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego. Nie ma znaczenia wielkość, wysokość przychodów, faktyczna działalność.

Nowo zarejestrowana fundacja/stowarzyszenie ma 14 dni od rejestracji w KRS na zgłoszenie do CRBR; jest na stronie <https://ems.ms.gov.pl/>.

Kary przewidziane za niezgłoszenie w 14-dniowym terminie beneficjentów do Rejestru, a także za podanie nieprawidłowych danych mogą być dla NGO gigantyczne. Ustawa przewiduje nawet 1 milion złotych kary dla

organizacji i nawet do 50 tys. zł kary dla beneficjenta rzeczywistego, który nie dostarczył organizacji wymaganych informacji lub podał nieprawdziwe.

### **Kim jest beneficjent rzeczywisty w organizacji pozarządowej?**

Nie należy go kojarzyć z powszechnym pojęciem beneficjenta funkcjonującym w III sektorze i dotyczącym odbiorców naszych działań (np. w projekcie). W rozumieniu ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu beneficjent rzeczywisty to każda osoba fizyczna sprawująca bezpośrednio lub pośrednio kontrolę nad klientem (w tej definicji klientem jest sama organizacja) poprzez posiadane uprawnienia, które wynikają z okoliczności prawnych lub faktycznych, umożliwiające wywieranie decydującego wpływu na czynności lub działania podejmowane przez klienta lub każdą osobę fizyczną, w imieniu której są nawiązywane stosunki gospodarcze lub jest przeprowadzana transakcja okazjonalna.

Rejestr działa w Internecie i tylko przez Internet możemy zgłosić beneficjentów rzeczywistych naszej organizacji. Organizacje wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego przed 31 października 2021 roku miały na to czas do 31 stycznia 2022 roku, organizacje powstałe już po wejściu w życie nowelizacji 7 dni (nie licząc sobót i dni ustawowo wolnych od pracy) od daty zaistnienia zdarzenia. 7-dniowy termin obowiązuje także przy kolejnych zmianach beneficjentów rzeczywistych lub innych zmianach danych podlegających wpisowi.

### **Kto zgłasza?**

Zgłoszenia dokonują osoby uprawnione do reprezentowania organizacji, zgodnie z zapisanymi w statucie zasadami reprezentacji. Jeśli reprezentacja ta jest więcej niż jednoosobowa, zgłoszenie muszą podpisać te osoby i w takim składzie, jak to jest przewidziane w statucie. To one będą też odpowiadać za poprawność i terminowość dokonanego zgłoszenia. W zgłoszeniu te osoby figurują jako Zgłaszający.

### **Kogo zgłaszać?**

Oprócz Zgłaszających, którymi zawsze są członkowie zarządu, w rejestrze zgłaszamy beneficjentów rzeczywistych. W skrócie beneficjenta rzeczywistego będziemy szukać w organie stanowiącym naszej organizacji. Będzie

nim (beneficjentem) każda osoba fizyczna, która dysponuje w tym organie więcej niż 25% głosów. Jeśli takich osób nie ma, bo w organie stanowiącym są co najmniej 4 osoby, a zatem żadna z nich nie dysponuje więcej niż 25% głosów, zgłosimy osoby zajmujące kierownicze stanowisko w organizacji, czyli zarząd.

Tak będzie na przykład w przypadku stowarzyszeń, w których organem stanowiącym jest walne zgromadzenie członków, ale w jego skład wchodzi zawsze co najmniej 7 osób, bo taka jest minimalna liczba członków w stowarzyszeniu, zatem żadna nie ma więcej niż 25% głosów w tym organie. W przypadku stowarzyszenia zgłaszamy zatem cały zarząd, przy czym ci z członków zarządu, którzy będą zgłoszenie podpisywać, będą także Zgłaszającymi. Członkowie komisji rewizyjnej nie są natomiast beneficjentami rzeczywistymi stowarzyszenia, komisja nie jest bowiem organem stanowiącym stowarzyszenia, a jedynie organem kontrolnym.

W przypadku fundacji beneficjent rzeczywisty nie jest już tak oczywisty, fundacja bowiem poza zarządem nie ma żadnych obowiązkowych organów statutowych. Fundator może je tworzyć i nazywać dowolnie, przyznając poszczególnym organom kompetencje według uznania, a z samej nazwy organu nie wynikają jeszcze wprost jego kompetencje. Aby ustalić beneficjenta rzeczywistego w fundacji musimy więc najpierw zidentyfikować nasz organ stanowiący. Rozpoznamy go nie po nazwie, a po kompetencjach – to ten organ, który zgodnie ze statutem danej fundacji decyduje o jej istnieniu oraz ustroju.

Pomocne będzie zatem sprawdzenie, któremu z organów statut przyznaje takie kluczowe uprawnienia jak uchwalanie statutu, powoływanie i odwoływanie zarządu, czy wreszcie likwidacja fundacji. Często będzie to Fundator, Rada Fundacji (ale tylko wtedy, kiedy jej kompetencje wykraczają poza funkcję kontrolną i ma na przykład kompetencje zmiany statutu fundacji, czy podjęcia decyzji o jej likwidacji), czy wreszcie sam Zarząd, jeśli to jemu statut powierza oprócz zarządzania także podejmowanie kluczowych decyzji o istnieniu bądź nieistnieniu fundacji i jej statucie. Beneficjent rzeczywisty będzie się więc rekrutować z ustalonego w taki sposób organu stanowiącego fundacji, oczywiście pod warunkiem, że spełniony jest także warunek drugi, posiada więcej niż 25% głosów w organie. Jeśli organ jest cztero- i więcej osobowy, w Rejestrze zgłosimy członków zarządu jako osoby zajmujące wyższe stanowisko kierownicze.

### **Jak zgłaszać?**

Zgłoszenia dokonujemy wyłącznie przez stronę <https://crbr.podatki.gov.pl/> podpisując je profilem zaufanym ePUAP lub kwalifikowanym podpisem elektronicznym. Jeśli statut organizacji wymaga podpisu więcej niż jednej osoby, formularz wypełnia i podpisuje jedna z uprawnionych osób, a następnie tak podpisany jest przekazany do podpisania kolejnej osobie.

## **3. Dokumenty dotyczące bieżącego funkcjonowania**

### **Uchwały Zarządu**

Uchwała to pismo opisujące i potwierdzające decyzję podjętą w fundacji, stowarzyszeniu.

Podejmowanie uchwał wynika z:

1. przepisów prawa – np. uchwała o zatwierdzeniu sprawozdania finansowego organizacji,
2. statutu organizacji – np. wybór członków zarządu,
3. bieżących potrzeb – np. uchwała o przystąpieniu do realizacji jakiegoś zadania publicznego.

Uchwały podejmuje upoważnione osoby zgodnie ze statutem, np. zarząd organizacji, walne zgromadzenie członków stowarzyszenia.

Uchwały należy przechowywać. Może ich żądać np. KRS, organ nadzoru (starosta, minister nadzorujący fundację).

Okres przechowywania uchwał zarządu nie jest jednoznacznie określony w polskim prawie. Istnieją jednak pewne ogólne zasady, których należy przestrzegać.

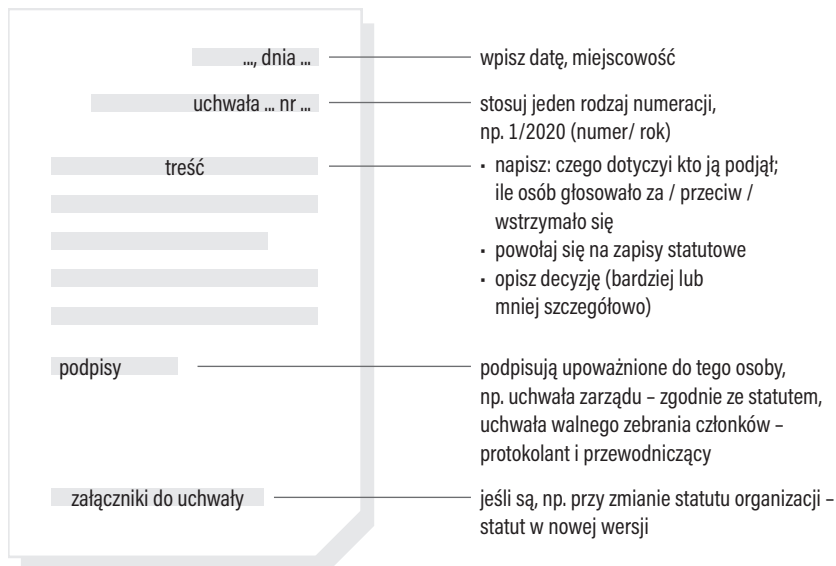
Okres przechowywania uchwał zarządu zależy od rodzaju uchwały oraz od konkretnych okoliczności.

W przypadku uchwał dotyczących spraw księgowych i podatkowych minimalny okres przechowywania wynosi 10 lat.

W przypadku pozostałych uchwał zaleca się przechowywanie ich przez okres 5 lat.

Należy również wziąć pod uwagę możliwość dochodzenia roszczeń, znaczenie uchwały oraz formę przechowywania.

## Wzór uchwały



W razie wątpliwości co do okresu przechowywania konkretnej uchwały zarządu, najlepiej skonsultować się z prawnikiem.

## Regulaminy

W statucie stowarzyszenia/fundacji powinny znaleźć się informacje o trybie pracy oraz o sposobie podejmowania decyzji przez poszczególne władze. Często w statutach pojawia się zapis mówiący o tym, że np. zarząd, komisja, rada obradują na podstawie zatwierdzonych przez siebie regulaminów. Choć regulaminy nie są dokumentami wymaganymi przez prawo, to opracowanie ich pozwala m.in. dookreślić tryb pracy, jej zasady. Warto więc opracować, uchwalić i korzystać z nich w organizowaniu pracy właściwych władz. Zapisy w tych regulaminach muszą być zgodne z zapisami w statucie danej organizacji.

## Dokumenty dotyczące organizacji i zarządzania

- Plany strategiczne
- Plany operacyjne
- Instrukcje
- Plany taktyczne
- Procedury
- Algorytmy

## Wzór formularza planu strategicznego

<b>PLAN STRATEGICZNY</b>	
<b>Nazwa Działu</b> _____	
<b>NA OKRES:</b> _____	
Strategia merytoryczna – Cele strategiczne:	Uwagi do celów:
Plan do strategii merytorycznej:	Terminy wykonania:
Strategia finansowa – Cele strategiczne:	Uwagi do celów:
Plan do strategii finansowej:	Terminy wykonania:
Strategia marketingowa – Cele strategiczne:	Uwagi do celów:
Plan do strategii marketingowej:	Terminy wykonania:
Strategia infrastrukturalna – Cele strategiczne:	Uwagi do celów:
Plan do strategii infrastrukturalnej	Terminy wykonania:
Strategia administracyjna – Cele strategiczne:	Uwagi do celów:
Plan do strategii administracyjnej:	Terminy wykonania:
Strategia zarządzania kadrą – Cele strategiczne:	Uwagi do celów:
Plan do strategii zarządzania kadrą:	Terminy wykonania:

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracował			
Sprawdził			
Zatwierdził			

## Wzór formularza planu taktycznego

Plan taktyczny działu: _____					
Okres obowiązywania planu: _____					
Zadania merytoryczne					
Zadania główne	Zadania szczegółowe	Wynik	Termin	Osoba odpowiedzialna	Ocena
1.	1.1.				
	1.2.				
	1.3.				
Zadania finansowe					
Zadania główne	Zadania szczegółowe	Wynik	Termin	Osoba odpowiedzialna	Ocena
Zadania marketingowe					
Zadania główne	Zadania szczegółowe	Wynik	Termin	Osoba odpowiedzialna	Ocena
Zadania infrastrukturalne i administracyjne					
Zadania główne	Zadania szczegółowe	Wynik	Termin	Osoba odpowiedzialna	Ocena
Zadania zarządzania kadrami					
Zadania główne	Zadania szczegółowe	Wynik	Termin	Osoba odpowiedzialna	Ocena
Średnia ocen:					



	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracował			
Sprawdził			
Zatwierdził			

### Wzór formularza planu operacyjnego

Plan operacyjny pracownika:			
Okres obowiązywania planu:			
Właściciel procesu (nazwa Działu):			
Zadania główne	Zadania szczegółowe	Termin	Ocena
1.	1.1.		
2.			
3.			
Średnia ocena w miesiącu:			

## Obsługa księgową organizacji

### 1. Zasada ponoszenia odpowiedzialności zarządu

Organizacje pozarządowe najczęściej prowadzone są jako podmioty z osobowością prawną. Dotyczy to fundacji, stowarzyszeń, kół gospodyń wiejskich czy spółdzielni. Taka forma zakłada oddzielenie majątku podmiotu od majątku osób je tworzących. W swoim założeniu ma to chronić przed długami i pozwala prowadzić różnorodnego rodzaju działania bez obawy utraty wszystkiego co posiadamy. Jednocześnie ustawodawca przewidział ważny wyjątek od tej zasady, który dotyczy zobowiązań publicznoprawnych, a więc **podatków, opłat, danin i składek na ubezpieczenie społeczne**.

W niektórych sytuacjach członkowie zarządu organizacji odpowiadają własnym majątkiem za takie zobowiązania, także wtedy, gdy część swych kompetencji delegowali innym osobom np. księgowemu.

W myśl przepisów Ordynacji podatkowej, która jest aktem regulującym kwestie odpowiedzialności w sferze podatków, organizacja pozarządowa może być podatnikiem np. podatku od nieruchomości lub od towarów

i usług (VAT), a także płatnikiem na przykład podatku dochodowego od osób fizycznych odprowadzanego w imieniu swoich pracowników.

Jeżeli powstaje zaległość w spłacie zobowiązań przez organizację i egzekucja z jej majątku okazuje się w całości lub w części bezskuteczna, to ustawodawca przewidział regułę, że odpowiedzialnymi w takim przypadku są członkowie organów zarządzających osobami prawnymi. Nazywane jest to odpowiedzialnością subsydiarną. Zasadą jest, że organem zarządzającym NGO będzie tu zarząd, ponieważ jego powołanie jest obligatoryjne. Jego zadaniem jest kierowanie i reprezentowanie organizacji na zewnątrz, natomiast ilość osób wchodzących w jego skład, sposób wyboru czy nazwa poszczególnych stanowisk zależą od statutu organizacji.

Ordynacja podatkowa przewiduje, że odpowiedzialność członków zarządu jest solidarna. To znaczy, że każdy członek zarządu ponosi pełną odpowiedzialność za całość zobowiązania razem ze wszystkimi pozostałymi członkami zarządu.

## 2. Prowadzenie księgowości

Punktem wyjścia jest ustawa o rachunkowości, która obowiązuje organizacje pozarządowe. Stowarzyszenia i fundacje muszą prowadzić rachunkowość niezależnie od tego, czy operują dużymi pieniędzmi czy utrzymują się tylko ze składek członkowskich. Księgowość to rejestrowanie wydarzeń finansowych. Mają one miejsce nawet w najmniejszej organizacji np. w stowarzyszeniu, które (tylko) zbiera składki. Organizacja może zlecić prowadzenie księgowości na zewnątrz lub wyznaczyć do księgowania oddzielną osobę, jednak informacje o księgowości musi też mieć zarząd NGO. To dlatego, że księgowość formalnie porządkuje wiele spraw (zatrudnienie, wydatki w projektach, podatki etc.).

Księgowość to nie tylko wypełnianie rubryk, zbieranie i przepisywanie kwot z rachunków i faktur, czyli prosta rejestracja wydarzeń finansowych. Od tego, jakie są przyjęte zasady finansowe w danej organizacji, czyli np. jak jest ułożony PLAN KONT, jak są kwalifikowane wydatki programowe i administracyjne, zależy ostateczny wynik finansowy organizacji, a więc finansowy wskaźnik jej działalności.

Z drugiej strony, przejrzysty, konsekwentny i rzetelny sposób prowadzenia ksiąg finansowych jest jedną z najlepszych rekomendacji danej organizacji. Dopracowany plan kont i system księgowy bardzo ułatwia rozliczanie się z otrzymanych dotacji, pozwala na szybkie wygenerowanie potrzebnych informacji na temat np. kosztów danego programu, kosztów administracyjnych, pomaga przy ocenie rentowności działalności całej organizacji i usprawnia jej pracę.

### **Księgowość to obowiązek każdej organizacji pozarządowej**

Rachunkowość dotyczy każdej organizacji, która ma osobowość prawną, czyli jest zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym, a także organizacji bez osobowości prawnej, np. stowarzyszeń zwykłych. Kluby sportowe i uczniowskie kluby sportowe, pomimo iż nie są rejestrowane w KRS to zgodnie z ustawą o sporcie mają osobowość prawną i co za tym idzie podlegają wymogom ustawy o rachunkowości. Prowadzenie księgowości to obowiązek każdej organizacji pozarządowej. Muszą ją prowadzić wszystkie fundacje i stowarzyszenia, w tym stowarzyszenia zwykłe. Podstawowe wytyczne w tym zakresie zawiera ustawa o rachunkowości.

### **Sposoby prowadzenia księgowości**

Formalnie są tylko dwie możliwości – organizacje pozarządowe:

1. stosują się do zasad opisanych w ustawie o rachunkowości albo
2. stosują księgowość podatkową organizacji formalnie nazwaną uproszczoną ewidencją przychodów i kosztów (**UEPIK**) opisaną w ustawie o pożytku i rozporządzeniu o sposobie jej prowadzenia.

### **Pełna księgowość**

Określenie „pełna księgowość” oznacza w rzeczywistości prowadzenie księgowości przez organizację, która nie zdecydowała się na uproszczoną ewidencję i stosuje przepisy z ustawy o rachunkowości. Warto przypomnieć, że możliwość wyboru UEPIK pojawiła się w 2016 r., wcześniej wszyscy prowadzili księgowość zgodnie z zapisami ustawy o rachunkowości, a określenie „pełna księgowość” stosowano do księgowości dostosowanej do potrzeb najbardziej rozbudowanego sprawozdania z załącznika 1 do ustawy o rachunkowości.

Kiedy NIE MOŻEMY (lub nie chcemy) prowadzić uproszczonej ewidencji to stosujemy się do zasad opisanych w ustawie o rachunkowości. Po pierwsze będzie to dotyczyć organizacji pozarządowych, które prowadzą (mają zarejestrowaną w KRS) działalność gospodarczą. Po drugie takich, które mają status pożytku publicznego. W następnej kolejności dotyczy to NGO, których przychody przekraczają 100 tysięcy złotych rocznie. Prawdopodobnie najczęściej decydował będzie ten trzeci powód. Ważnym z praktycznego punktu widzenia wyznacznikiem wyboru УЕРІК, niezależnie od ograniczeń wskazywanych przez ustawę, powinna być też skala działania organizacji, różnorodność przychodów, wymogi związane z rozliczaniem dotacji, czy też potrzeby odnośnie monitorowania rozliczeń.

Określenie „pełna księgowość” funkcjonowało zanim pojawiła się (dla niektórych) możliwość wyboru uproszczonej ewidencji. „Pełna” nie została więc stworzona tylko dla odróżnienia się od „uproszczonej”. To określenie oznaczało, że organizacje pozarządowe stosują zasady opisane w ustawie o rachunkowości. To, jak wiele tych zasad organizacja będzie musiała stosować w praktyce zależy od wielkości organizacji, jej charakteru, sposobu prowadzenia działań, sposobu zdobywania środków itp. Nie ma jednak jakiegoś jednego, dedykowanego specjalnie dla organizacji pozarządowych zwolnienia z części zasad opisanych w ustawie, które działałoby z automatu, tylko z tego powodu, że ustawę stosuje NGO. To kolejny powód, dla którego taką księgowość nazywano „pełną”.

Organizacje pozarządowe stosujące się do zasad z ustawy o rachunkowości sporządzają w określonych terminach sprawozdania finansowe, które następnie wysyłają do określonych instytucji. Ustawa o rachunkowości zawiera specjalny wzór sprawozdania finansowego dedykowany organizacjom pozarządowym – wzór określony w załączniku nr 6 (choć organizacje mogą też stosować ogólny wzór z załącznika nr 1).

### **Polityka rachunkowości**

Każda organizacja pozarządowa, zgodnie z ustawą o rachunkowości, powinna opracować politykę rachunkowości, czyli zasady finansowe, według których prowadzone są księgi rachunkowe. Ustawa o rachunkowości i ustawy podatkowe mówią o ogólnych zasadach księgowości, zaś polityka rachunkowości to konkretne reguły i praktyki przyjęte w organizacji do prowadzenia rachunkowości. Politykę rachunkowości, jako dokument

opisujący zasady finansowe obowiązujące w organizacji, opracowuje księgowy wspólnie z zarządem lub osobą odpowiedzialną za zarządzanie finansami w organizacji. Chcąc mieć dobrze funkcjonującą księgowość, trzeba zwrócić uwagę, by opracowane reguły były nie tylko zgodne z wymaganiami ustawy, lecz także uwzględniały specyfikę działalności organizacji. Opracowana polityka rachunkowości powinna zostać spisana i przyjęta przez zarząd. Za politykę rachunkowości organizacji odpowiedzialność ponosi zarząd, który przyjmuje ten dokument na podstawie uchwały.

Dobrze prowadzona księgowość powinna odzwierciedlać faktyczną sytuację finansową organizacji. Dlatego opracowując politykę rachunkowości należy kierować się następującymi zasadami:

- **zasada istotności** – w sprawozdaniu finansowym należy przedstawić informacje, które mają znaczenie przy ocenie sytuacji majątkowej, finansowej i wyniku finansowego organizacji; aby uzyskać takie informacje trzeba wyodrębnić wszystkie istotne operacje, które finansowo opisują działalność organizacji;
- **zasada kontynuacji działania** – zakłada, że w dającej się przewidzieć przyszłości organizacja będzie nadal działać;
- **zasada memoriału i współmierności** – przychody i koszty należy ująć w momencie ich powstania, niezależnie od terminu ich zapłaty, a w szczególności zachować ich współmierność, czyli odnosić się przede wszystkim do prowadzonych działań w danym okresie, z którymi to ściśle powiązane są przychody i koszty. Oznacza to, że w wyniku finansowym uwzględnia się daną operację niezależnie od tego, czy nastąpił faktyczny wydatek udokumentowany fakturą (rachunkiem), czy operacja została jedynie w sposób wiarygodny oszacowana; zgodnie z zasadą współmierności w wyniku finansowym danego okresu ujmuje się te wszystkie koszty, które w sposób bezpośredni lub pośredni przyczyniły się do powstania przychodów tego okresu;
- **zasada wiarygodności** – zobowiązuje do rzetelnego przedstawienia obrazu organizacji poprzez sprawozdania jej sytuacji majątkowej i finansowej;
- **zasada ostrożności** – zobowiązuje do dokonywania realnej wyceny aktywów, a także pełnego uwzględnienia zobowiązań oraz zakłada uznanie przychodów za zrealizowane wówczas, jeśli przychody te są pewne, a kosztów – z chwilą ich poniesienia; głównym jej celem jest

ograniczenie dowolnej wyceny aktywów i pasywów oraz właściwe i rzetelne odzwierciedlenie uzyskanych przychodów, poniesionych kosztów oraz związanego z nimi ryzyka gospodarczego; organizacje nieprowadzące działalności gospodarczej mogą odejść od tej zasady;

- **zasada ciągłości** – dotyczy niezmienności zastosowanych i raz przyjętych zasad wyceny aktywów i pasywów, klasyfikacji, prezentacji oraz metod zaliczania przychodów i rozliczenia kosztów; zasada ta uzupełniona została o warunek zapewnienia porównywalności informacji finansowych za kolejne lata obrotowe, tzn. że sprawozdania finansowe muszą pokazywać wynik za bieżący i poprzedni rok obrotowy; w kolejnych sprawozdaniach zawarte informacje muszą być ze sobą porównywalne;
- **zasada indywidualnej wyceny** – zobowiązuje do oddzielnej wyceny poszczególnych składników aktywów i pasywów, przychodów i związanych z nimi kosztów, jak też strat i zysków nadzwyczajnych. Natomiast, zgodnie z zasadą istotności, można uznać za jeden składnik podobne rodzajem i przeznaczeniem różne składniki aktywów;
- **zasada zakazu kompensaty** – oznacza, że nie można kompensować ze sobą kosztów różnych co do rodzaju aktywów i pasywów, przychodów i związanych z nimi kosztów. Zdarzenia jednego rodzaju, które można kompensować i wykazywać łącznie wynik to np. różnice kursowe, zbycie niefinansowych aktywów trwałych oraz zbycie inwestycji.

Opisane w polityce rachunkowości danej organizacji zasady finansowe określają m.in.:

1. plan kont;
2. sposób obiegu, przechowywania i archiwizacji dokumentacji finansowej;
3. sposób amortyzowania środków trwałych;
4. informacje o sposobie księgowania kosztów przynależących do roku poprzedniego, a realizowanych w roku następnym itd.

W szczególności powinny znaleźć się tam następujące informacje:

1. jaki jest nasz rok obrotowy i jego okresy sprawozdawcze;
2. zasady dokumentowania operacji dowodami księgowymi;
3. zasady wyceny i amortyzacji posiadanego majątku;
4. sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych;
5. określenie planu kont, w szczególności podziału kosztów i przychodów;
6. zasady inwentaryzacji posiadanego majątku.

## Wybrane elementy polityki rachunkowości organizacji

### ROK OBROTOWY

Rok obrotowy to okres rozliczeniowy organizacji, najczęściej jest to rok kalendarzowy lub inny okres trwający 12 kolejnych pełnych miesięcy kalendarzowych. W organizacji rok obrotowy zależy od charakteru działalności (np. w organizacji edukacyjnej może być powiązany z rokiem szkolnym) i określa go statut. Przyjęte zasady dotyczące roku obrotowego w organizacji pozarządowej powinny zostać opisane w polityce rachunkowości.

### OKRES SPRAWOZDAWCZY

Okres sprawozdawczy to okres, za który sporządza się sprawozdanie finansowe przewidziane w ustawie o rachunkowości lub inne sprawozdania sporządzone na podstawie ksiąg rachunkowych. Najczęściej jest to rok obrotowy (np. rok kalendarzowy). Stąd w polityce rachunkowości powinien znaleźć się zapis, że bilans, rachunek zysków i strat oraz informacja dodatkowa są sporządzane na koniec roku obrotowego według stanu na dzień bilansowy (tj. ostatni dzień roku).

Bardziej szczegółowe (krótsze) okresy sprawozdawcze także ustala organizacja, uwzględniając specyfikę działania, przyjęty sposób rozliczania się z grantodawcami i z urzędem skarbowym, zgodnie z przepisami prawa podatkowego.

### INWENTARYZACJA

Obowiązek przeprowadzania inwentaryzacji wynika z przepisów ustawy o rachunkowości, gdzie poświęcono jej cały rozdział 3. Ustawa nie zawiera definicji inwentaryzacji, którą określa się jako ogół czynności, mających na celu ustalenie faktycznego stanu posiadanego majątku poprzez dokonanie spisu pieniężnych i rzeczowych składników majątku, uzgodnienie sald:

1. aktywów (składników majątku, m.in. środków trwałych, np. nieruchomości, meble, komputery, drukarki, aparat fotograficzny, telefon itp., pieniędzy w kasie i na koncie w banku, należności od naszych kontrahentów, itd.);
2. pasywów (źródeł finansowania, m.in. funduszu statutowego, kredytów, zobowiązań wobec kontrahentów oraz ZUS i US, itd.);
3. a także ich wycenę i ewentualną korektę danych w ewidencji księgowej.

Okresowe ustalanie lub sprawdzanie rzeczywistego stanu aktywów i pasywów drogą inwentaryzacji stanowi jeden z elementów rachunkowości organizacji pozarządowych, określonych w art. 4 ust. 3 ustawy o rachunkowości.

Odpowiedzialność za jej przeprowadzenie, podobnie jak za prowadzenie ksiąg rachunkowych, ponosi kierownik jednostki, w przypadku organizacji pozarządowej – zarząd. Za niedopełnienie tego obowiązku może on zostać ukarany grzywną albo karą pozbawienia wolności do lat 2 albo obiema tymi karami łącznie (art. 77 ustawy o rachunkowości).

### **AMORTYZACJA**

Najpierw określamy wybór przyjętej metody amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, a także sposób ustalania stawek. Ponadto określić trzeba przedmioty lub prawa o niskiej jednostkowej wartości początkowej, które nie będą zaliczane do środków trwałych, względnie wartości niematerialnych i prawnych oraz odrębnie te przedmioty lub tytuły praw, które będą objęte ewidencją środków trwałych, względnie wartości niematerialnych i prawnych, ze wskazaniem sposobu ich amortyzowania (przez dokonywanie zbiorczych odpisów dla grup przedmiotów zbliżonych rodzajem i przeznaczeniem lub jednorazowo w pełnej ich wartości początkowej).

### **DOWODY KSIĘGOWE**

W polityce rachunkowości należy określić rodzaj dowodów księgowych (dowodów źródłowych) przyjmowanych do ewidencji, są to m. in.:

- **dowody zewnętrzne obce** – dokumenty otrzymane od zewnętrznych kontrahentów, np. faktury, rachunki;
- **dowody zewnętrzne własne** – dokumenty wystawiane przez organizację i przekazywane w oryginale kontrahentowi, np. faktury wystawiane przez stowarzyszenie/fundację, noty księgowe, rachunki;
- **dowody wewnętrzne** – dotyczące dokumentowania operacji wewnątrz organizacji, np. listy płac, rachunek rozliczenia umów zlecenia i umów o dzieło, dokumenty obrotu kasowego (KW, druk zaliczki, druk rozliczenia zaliczki), dokumenty obrotu magazynowego (RW, MM), dokumenty obrotu środków trwałych (PT, LT);
- **dowody zbiorcze** – np. raport kasowy.



Zgodnie z ustawą o rachunkowości każdy dokument księgowy powinien zawierać:

- określenie rodzaju dowodu;
- określenie stron (adres, numery identyfikacyjne) pozwalające jednoznacznie zidentyfikować uczestników danej operacji;
- treść (opis) danej operacji, jej wartość, jeśli to możliwe ilość (liczbę) i cenę jednostkową;
- datę operacji i sporządzenia dowodu;
- podpisy (osób odpowiedzialnych za operacje, pozwalające je jednoznacznie zidentyfikować);
- zapis stwierdzający sprawdzenie dowodu oraz opis kwalifikujący dowód do ewidencji (dekretacja dowodu) wraz z podpisem osób odpowiedzialnych zgodnie z zapisami w statucie.

Dokumenty powinny być sprawdzone pod względem merytorycznym, formalnym i rachunkowym oraz dekretacją, do jakiego programu, konta księgowego dany wydatek jest przypisany, zatwierdzony do zapłaty. Dodatkowo na dokumencie powinien być naniesiony numer księgowy, jakim został oznaczony w księgach. Dla wygody warto posługiwać się gotową pieczętką, dzięki której będzie można szybko nanieść te opisy.

### **Sprawdzono pod względem merytorycznym**

data \_\_\_\_\_ podpis \_\_\_\_\_ .

### **Sprawdzono pod względem formalnym i rachunkowym**

data \_\_\_\_\_ podpis \_\_\_\_\_ .

Zatwierdzono do wypłaty \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ zł

data \_\_\_\_\_ podpis \_\_\_\_\_ .

Dokumentacja finansowa powinna być zabezpieczona i przechowywana w porządku chronologicznym przez okres co najmniej pięciu lat od zakończenia roku obrotowego. Dokumentacja dotycząca zatrudnienia osób i ich wynagrodzenia musi być przechowywana przez pięćdziesiąt lat.

Osoby nieupoważnione nie powinny mieć dostępu do dokumentacji finansowej.

### **Archiwizacja dokumentów księgowych**

W polityce rachunkowości należy opisać sprawy związane z archiwizacją dokumentów księgowych oraz zapewnieniem należytej ochrony dokumentacji papierowej i zbiorów danych komputerowych.

Powinno się więc tu znaleźć informacja o systemie komputerowym, z którego korzysta organizacja lub o innej metodzie prowadzenia ksiąg rachunkowych.

Musi się tu też znaleźć informacja, w jaki sposób dane księgowe są chronione przed uszkodzeniem zbiorów (zasady archiwizacji zbiorów danych), a także, jak dane są zabezpieczone przed dostępem osób niepowołanych (np. hasła zabezpieczające dla poszczególnych użytkowników w przypadku systemu komputerowego).

Dowody księgowe i dokumenty inwentaryzacyjne przechowuje się w siedzibie organizacji lub oddziału w oryginalnej postaci. Terminy przechowywania dokumentacji są następujące:

1. zatwierdzone roczne sprawozdania finansowe podlegają trwałemu przechowywaniu;
2. księgi rachunkowe 5 lat;
3. karty wynagrodzeń pracowników bądź ich odpowiedniki przez okres wymaganego dostępu do tych informacji, wynikający z przepisów emerytalnych, rentowych oraz podatkowych, nie krócej jednak niż 5 lat;
4. dowody księgowe dotyczące wpływów ze sprzedaży detalicznej do dnia zatwierdzenia sprawozdania finansowego za dany rok obrotowy, nie krócej jednak niż do dnia rozliczenia osób, którym powierzono składniki aktywów objęte sprzedażą detaliczną;
5. dowody księgowe dotyczące wieloletnich inwestycji rozpoczętych, pożyczek, kredytów oraz umów handlowych, roszczeń dochodzonych w postępowaniu cywilnym lub objętych postępowaniem karnym albo podatkowym przez 5 lat od początku roku następującego po roku

- obrotowym, w którym operacje, transakcje i postępowanie zostały ostatecznie zakończone, spłacone, rozliczone lub przedawnione;
6. dokumentację przyjętego sposobu prowadzenia rachunkowości przez okres nie krótszy od 5 lat od upływu jej ważności;
  7. dokumenty inwentaryzacyjne 5 lat;
  8. pozostałe dowody księgowe i dokumenty 5 lat.

### 3. Sprawy kadrowe

#### 3.1. Umowy o pracę

##### Istotne cechy umowy o pracę:

1. Dobrowolność i wzajemność zobowiązania:
  - Umowa o pracę jest zawierana dobrowolnie przez obie strony.
  - Zarówno pracownik, jak i pracodawca zobowiązują się do określonych świadczeń.
2. Osobisty charakter świadczenia pracy:
  - Pracownik zobowiązuje się do osobistego wykonywania pracy.
  - Nie może przenieść swoich obowiązków na inną osobę.
3. Oplątność:
  - Pracownikowi przysługuje wynagrodzenie za wykonywaną pracę.
  - Wynagrodzenie musi spełniać minimalne wymagania ustawowe.
4. Podporządkowanie pracownika pracodawcy:
  - Pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy pod kierownictwem pracodawcy.
  - Musi przestrzegać poleceń pracodawcy dotyczących sposobu i miejsca wykonywania pracy.
5. Ciągłość świadczenia pracy:
  - Pracownik zobowiązuje się do regularnego świadczenia pracy.
  - Nie może samowolnie przerwać pracy.
6. Ponosi ryzyko gospodarcze, produkcyjne i osobowe przez pracodawcę:
  - Pracodawca ponosi ryzyko związane z prowadzoną działalnością gospodarczą.
  - To on odpowiada za zapewnienie pracownikowi bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

**Dodatkowe cechy umowy o pracę:**

- Określony rodzaj pracy, którą ma wykonywać pracownik.
- Miejsce i czas wykonywania pracy.
- Wymiar czasu pracy.
- Wysokość wynagrodzenia.
- Urlopy i inne świadczenia pracownicze.
- Okres wypowiedzenia.

Należy pamiętać, że powyższe cechy to tylko ogólne wytyczne. Szczegółowe regulacje dotyczące umowy o pracę znajdują się w Kodeksie pracy oraz innych przepisach prawa.

**Formalności przed rozpoczęciem umowy o pracę:****OBOWIĄZKI PRACODAWCY:**

1. **Podpisanie umowy o pracę:** Umowa o pracę musi być zawarta w formie pisemnej i określać m.in. rodzaj pracy, miejsce wykonywania pracy, wymiar czasu pracy, wynagrodzenie, urlopy i inne świadczenia pracownicze, okres wypowiedzenia.
2. **Skierowanie na badania lekarskie:** Pracodawca ma obowiązek skierować pracownika na badania lekarskie przed rozpoczęciem pracy, a także w innych przypadkach określonych w Kodeksie pracy.
3. **Szkolenie BHP:** Pracodawca musi zapewnić pracownikowi szkolenie w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy przed dopuszczeniem go do pracy.
4. **Warunki pracy:** Pracodawca musi poinformować Pracownika o warunkach pracy oraz uprawnieniach pracowniczych.
5. **Zgłoszenie do ubezpieczeń:** Pracodawca ma obowiązek zgłosić pracownika do ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych.
6. **PPK:** należy ustalić, czy Pracownik chce uczestniczyć w Pracowniczym Planie Kapitałowym.
7. **Akta pracownika** – założenie i przechowywanie w bezpiecznym miejscu teczki osobowej Pracownika.

Pracodawca jest zobowiązany w sprawach związanych ze stosunkiem pracy prowadzić dokumentację oraz akta osobowe pracowników (art. 94 pkt 9 a kp) w postaci papierowej lub elektronicznej.

Akta osobowe pracodawca prowadzi osobno dla każdego pracownika, przechowuje w nich odpisy lub kopie związane z zatrudnieniem (oryginałów można żądać tylko do wglądu lub sporządzenia odpisów).

Dokumentacja pracownicza powinna być ułożona w porządku chronologicznym i uaktualniana na bieżąco.

Zawartość akt osobowych określa Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 6 marca 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie dokumentacji pracowniczej.

Akta osobowe pracownika składają się z trzech części:

#### **A. Część A – dokumenty związane z ubieganiem się o zatrudnienie:**

- Kwestionariusz osobowy pracownika
- Oświadczenie pracownika o danych osobowych
- Świadectwa pracy z poprzednich miejsc pracy
- Dyplomy i inne świadectwa
- Zaświadczenie o niekaralności
- Opinie z poprzednich miejsc pracy
- Inne dokumenty związane z procesem rekrutacyjnym

#### **B. Część B – dokumenty dotyczące nawiązania stosunku pracy oraz przebiegu zatrudnienia:**

- Umowa o pracę
- Pisemne potwierdzenie zapoznania się pracownika z regulaminem pracy
- Informacja o prawach i obowiązkach pracownika
- Orzeczenia lekarskie
- Dokumenty dotyczące szkoleń BHP
- Zgłoszenia do ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych
- Karty wynagrodzeń
- Urlopy
- Kary dyscyplinarne
- Inne dokumenty dotyczące przebiegu stosunku pracy

#### **C. Część C – dokumenty związane z ustaniem (zakończeniem) stosunku pracy**

- Wypowiedzenie umowy o pracę

- Świadectwo pracy
- Rozliczenie wynagrodzenia
- Dokumenty dotyczące zwrotu mienia pracodawcy
- Inne dokumenty związane z zakończeniem stosunku pracy

**D. Część D – informacje o ukaraniu lub inne dokumenty związane z poniesieniem przez pracownika odpowiedzialności porządkowej (jeżeli dotyczy)**

**E. Część E – dokumenty związane z kontrolą trzeźwości pracownika przeprowadzonej przez pracodawcę lub kontrolą na obecność środków działających podobnie do alkoholu, a także potwierdzenie poinformowania pracownika o wprowadzeniu kontroli trzeźwości pracowników w organizacji.**

**OBOWIĄZKI PRACOWNIKA:**

1. **Dostarczenie dokumentów:** Pracownik powinien dostarczyć pracodawcy m.in. dowód osobisty, świadectwa pracy z poprzednich miejsc pracy, a także inne dokumenty wymagane przez pracodawcę.
2. **Uczestnictwo w szkoleniach:** Pracownik ma obowiązek uczestniczyć w szkoleniach organizowanych przez pracodawcę.

Należy pamiętać, że dokładne wymagania dotyczące formalności przed rozpoczęciem umowy o pracę mogą się różnić w zależności od specyfiki stanowiska pracy.

Obowiązki pracodawcy wobec pracownika po wygaśnięciu lub rozwiązaniu umowy o pracę:

1. **Wypłata wynagrodzenia:** Pracodawca ma obowiązek wypłacić pracownikowi wynagrodzenie za przepracowany okres, nawet, jeśli umowa o pracę wygasła. Obejmuje to wynagrodzenie za godziny przepracowane w dniu rozwiązania umowy o pracę, a także wynagrodzenie za urlop niewykorzystany w danym roku kalendarzowym.
2. **Wydawanie świadectwa pracy:** Pracodawca ma obowiązek wydać pracownikowi świadectwo pracy w dniu rozwiązania umowy o pracę. Świadectwo pracy powinno zawierać m.in. dane identyfikacyjne pracodawcy

i pracownika, rodzaj wykonywanej pracy, wymiar czasu pracy, okres zatrudnienia oraz informację o wynagrodzeniu.

3. **Wyrejestrowanie z ubezpieczeń:** Pracodawca ma obowiązek wyrejestrować pracownika z ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych w ciągu 7 dni od dnia rozwiązania umowy o pracę.

## 3.2. Umowy zlecenie

Umowa zlecenie to umowa cywilnoprawna, w której zleceniobiorca zobowiązuje się do wykonania zestawu czynności powierzonych mu przez zleceniodawcę.

Jednak w przeciwieństwie do umowy o dzieło, zleceniobiorca nie odpowiada za rezultat swoich działań. Ważny jest sam fakt wykonywania pracy na rzecz zleceniodawcy. Mimo to, podobnie jak w przypadku umowy o pracę, umowa zlecenie zobowiązuje zleceniobiorcę do dochowania najwyższego poziomu staranności w wykonywanych zadaniach.

Jako umowa cywilnoprawna, zlecenie podlega przepisom Kodeksu cywilnego. Prawo nie wymienia wprost elementów, które należy zawrzeć w umowie zlecenie. Jednak na podstawie przepisów zawartych w artykułach 734–751 Kodeksu cywilnego można wyróżnić dane, które powinny stanowić jej szkielet. Wśród nich należy wskazać:

- jaki to rodzaj umowy,
- datę zawarcia umowy oraz rozpoczęcia i zakończenia czynności objętych umową,
- dane zleceniobiorcy i zleceniodawcy,
- opis zadań, jakie zleceniobiorca zobowiązuje się wykonać,
- wysokość wynagrodzenia.

Dla pełnego bezpieczeństwa obu stron umowa powinna być zawarta na piśmie i podpisana przez zleceniobiorcę i zleceniodawcę.

### Jakie składki odprowadza się na umowie zlecenie?

Przy tego typu umowie zleceniodawca zobowiązany jest do odprowadzania zleceniobiorcy składek na ubezpieczenia społeczne do ZUS. Obejmuje to ubezpieczenia emerytalne i rentowe. Natomiast zgłoszenie do

ubezpieczenia chorobowego jest dobrowolne i o jego naliczaniu decyduje zleceniobiorca.

Zleceniodawca ma 7 dni od momentu rozpoczęcia umowy na zgłoszenie zleceniobiorcy do ubezpieczeń. W sytuacji, gdy zleceniobiorca posiada inne tytuły do ubezpieczenia, których kwota jest równa lub wyższa niż minimalna krajowa, wówczas zleceniodawca zwolniony jest z odprowadzania składek społecznych za zleceniobiorcę. Obowiązkowo opłacana jest tylko składka zdrowotna.

### **Odprowadzanie zaliczki na podatek dochodowy na umowie zlecenie**

Zleceniodawca musi również zapłacić zaliczkę na podatek dochodowy. Dodatkowo, jako płatnik zaliczek na podatek, tak samo musi przekazać zleceniobiorcy PIT-11 jak w przypadku umowy o pracę.

Do wyznaczenia kwoty podatku bierze się pod uwagę przychód minus koszty jego uzyskania i składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe. Zaliczkę na podatek dochodowy za poprzedni miesiąc zleceniodawca opłaca do 20. dnia miesiąca.

### **Kwota minimalna dla umów zlecenie**

Od 2017 roku obowiązuje w Polsce kwota minimalna dla umów zlecenie. Wysokość minimalnej stawki godzinowej dopuszczalnej na umowie zlecenie powiązana jest z wysokością minimalnego wynagrodzenia za pracę, czyli zmienia się wraz z wysokością tego wynagrodzenia.

Aby wyliczyć prawidłowe wynagrodzenie, obowiązkiem zleceniodawcy jest sporządzenie ewidencji czasu pracy i naliczenie kwoty tak, by nie była niższa od obowiązującej w danym roku stawki godzinowej.

### **Czego nie może zawierać umowa zlecenie?**

Umowa zlecenie nie może spełniać kryteriów stosunku pracy. W dokumencie nie mogą znajdować się zapisy takie jak:

- stałe miejsce pracy,
- stałe godziny pracy,
- wykonywanie obowiązków pod nadzorem,
- wymóg osobistego świadczenia stosunku pracy.



Zleceniobiorca nie musi wykonywać powierzonego zlecenia w konkretnym miejscu i we wskazanych godzinach. Ponadto zleceniodawca nie ma prawa nadzorować zleceniobiorcy, nie jest jego przełożonym. W przypadku złamania tych zasad pracownik ma prawo do wszczęcia procesu o ustalenie stosunku pracy.

### 3.3. Umowy wolontarystyczne

Podstawowym aktem prawnym regulującym wolontariat w Polsce jest **ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie** z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz.U. 2003 Nr 96 poz. 873). Ustawa określa m.in.:

- **Definicję wolontariatu:** nieodpłatne, świadome i dobrowolne wykonywanie świadczeń na rzecz innych osób lub instytucji społecznych, za które wolontariusz nie otrzymuje wynagrodzenia.
- **Prawa i obowiązki wolontariusza:** m.in. prawo do ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych i chorób zawodowych, prawo do zwrotu kosztów podróży i zakwaterowania, obowiązek przestrzegania regulaminu organizacji pożytku publicznego lub innej instytucji, w której wykonuje wolontariat.
- **Prawa i obowiązki organizacji pożytku publicznego lub innej instytucji:** m.in. obowiązek ubezpieczenia wolontariusza od następstw nieszczęśliwych i chorób zawodowych, obowiązek zapewnienia wolontariuszowi odpowiednich warunków pracy i bezpieczeństwa, obowiązek prowadzenia ewidencji wolontariuszy.

Jeżeli czas współpracy jest krótszy niż 30 dni kalendarzowych, ubezpieczenie NNW należy wykupić w dowolnej firmie ubezpieczeniowej.

Jeżeli czas współpracy jest dłuższy niż 30 dni, wolontariusz jest objęty ubezpieczeniem przez państwo polskie na podstawie znowelizowanej tzw. małej ustawy wypadkowej (ustawa o zaopatrzeniu z tytułu wypadków lub chorób zawodowych powstałych w szczególnych okolicznościach).

W takiej sytuacji konieczne jest podpisanie z wolontariuszem porozumienia o współpracy – umowy wolontarystycznej, która jest niejako promesą polisy ubezpieczeniowej.

**Dodatkowe przepisy:**

- **Kodeks pracy:** niektóre przepisy Kodeksu pracy, takie jak te dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, mogą mieć zastosowanie do wolontariuszy.
- **Ubezpieczenia społeczne:** wolontariusze mogą dobrowolnie zgłosić się do ubezpieczeń społecznych.
- **Podatki:** wolontariusze nie płacą podatków od świadczeń wolontariackich.

Organizacje pożytku publicznego i inne instytucje mogą również opracowywać własne regulaminy wolontariatu, które określają szczegółowe zasady współpracy z wolontariuszami.

Należy pamiętać, że wolontariat nie jest umową o pracę. Oznacza to, że wolontariusz nie ma takich samych praw jak pracownik, np. prawa do urlopu wypoczynkowego czy wynagrodzenia za nadgodziny.

Obowiązkiem wynikającym z ustawy jest zawarcie umowy (porozumienia) pomiędzy korzystającym i wolontariuszem. Jest to kontrakt, który reguluje zobowiązania obydwu stron. Porozumienie może być pisemne lub ustne, w zależności od czasu współpracy:

Jeśli okres współpracy wynosi do 30 dni – umowa może mieć formę ustną.

Przy okresie współpracy powyżej 30 dni – umowa obligatoryjnie musi mieć charakter pisemny.

Porozumienie, które zawieramy z wolontariuszem musi mieć formę pisemną także wtedy, gdy wolontariusz zażąda sporządzenia pisemnej umowy (art. 44 ust. 2 i 4 ustawy).

Ustawa o wolontariacie nakłada na korzystającego (organizację) obowiązek zapewnienia wolontariuszowi ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków.

**Jakie mogą być koszty związane z wolontariuszami?**

Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie organizacja może pokrywać następujące koszty wolontariuszy:

- koszty podróży służbowych i diet;
- koszty szkoleń wolontariuszy;
- inne niezbędne koszty związane z wykonaniem świadczeń na rzecz organizacji; ustawa nie precyzuje, jakie;

- koszty ubezpieczeń (NNW i leczenia za granicą).

Organizacja ma obowiązek pokryć koszty podróży służbowych i diet (na zasadach określonych w odrębnych przepisach, takich jak dla pracowników).

Chcąc wysłać wolontariusza na szkolenie, które będzie mu pomocne w wykonywaniu świadczeń, organizacja zobowiązana jest pokryć koszty podróży i wyżywienia wolontariusza w czasie odbywania takiej podróży. Dzięki temu wolontariusz nie będzie ponosił kosztów swojej aktywności, a dla wielu z nich jest to bardzo istotny problem. Wysokość diet dla wolontariusza odpowiada wysokości diet przysługujących pracownikom i są one określone przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

## Operacje finansowe

### Kasa – płatności gotówkowe

W wielu organizacjach pozarządowych jest prowadzona kasa, bo zawsze są możliwe jakieś płatności w gotówce.

Ogólną zasadą jest, aby wszystkie operacje gotówkowe miały potwierdzenie w oryginalnych dokumentach.

Nie ma żadnych narzuconych przepisami dokumentów, którymi mamy potwierdzać operacje gotówkowe.

Z praktyki księgowej, zwykle w takich operacjach:

- dla wpłat do kasy wystawiamy druk KP (kasa przyjmie);
- dla wypłat druk KW (kasa wyda).

Druki te wypełniamy i podpisujemy czytelnie imieniem i nazwiskiem (zwłaszcza dotyczy to osób z zewnątrz). KP i KW są drukami ścisłego zarachowania – oznacza to, że powinny być ponumerowane.

Jeśli wypłacamy gotówkę na podstawie faktury, rachunku lub innego rozliczenia, nie ma konieczności wystawiania KW do każdej z tych operacji, ale na dokumencie musi być potwierdzenie otrzymania gotówki w wysokości figurującej na dokumencie.

Wszystkie operacje kasowe z danego miesiąca powinny być zebrane w jedno zestawienie zwane raportem kasowym.

## WZÓR RAPORTU KASOWEGO

pieczęć
---------

**RAPORT KASOWY RK** Nr .....

Za okres : Od ..... do ..... m-ca .....

Kasa ..... Strona .....

Poz.	Data	DOWÓD Symbol Nr	TREŚĆ	PRZY- CHÓD	ROZ- CHÓD	Konto prze- ciw- stawne	
Z przeniesienia							
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
Do przeniesienia							
Podpisy							
Sporządził		Spraw- dził		Obroty	Strona dnia		
					poprzedni		
Księgowano				Stan kasy			
dzień rej.	strona	pozycja	podpis		obecny		
				SUMA			

### **Komu powierzyć obowiązki kasjera?**

Decyzja, komu powierzyć funkcję kasjera, należy do zarządu organizacji, który na podstawie art. 4 ust. 5 ustawy o rachunkowości jako kierownik jednostki ponosi odpowiedzialność za wykonanie określonych ustawą obowiązków w zakresie rachunkowości – w tym z tytułu nadzoru, również w przypadku, gdy określone obowiązki (z wyłączeniem odpowiedzialności za przeprowadzenie inwentaryzacji w formie spisu z natury) zostaną powierzone innej osobie za jej zgodą.

Oczywiście, kasjerem powinna być osoba mająca przynajmniej podstawową wiedzę w zakresie gospodarki kasowej, co zagwarantuje prawidłowe ewidencjonowanie wpłat i wypłat gotówki zgodnie z przepisami o rachunkowości. Powinna być niekarana za przestępstwa lub wykroczenia przeciwko mieniu i posiadać zaufanie zarządu, że nie dopuści się defraudacji. Jednak wszystkie kryteria, które ma spełnić kasjer, muszą samodzielnie określić władze każdej organizacji.

### **Kasa fiskalna**

Organizacje pozarządowe, które sprzedają towary i usługi na rzecz osób fizycznych, często nie zdają sobie sprawy, że ustawa o podatku od towarów i usług (ustawa o VAT) nakłada na nie, podobnie jak na innych podatników wykonujących takie czynności, obowiązek prowadzenia za pomocą kasy rejestrującej (fiskalnej) ewidencji obrotu i należnego podatku.

Zgodnie z art. 111 ust. 1 ustawy o VAT: „Podatnicy dokonujący sprzedaży na rzecz osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej oraz rolników ryczałtowych są obowiązani prowadzić ewidencję obrotu i kwot podatku należnego przy zastosowaniu kas rejestrujących”. Przepis ten obowiązuje więc wszystkich podatników podatku VAT, w tym korzystających ze zwolnień określonych w ustawie. Należą do nich także organizacje pozarządowe, o czym stanowi art. 15 ustawy o VAT.

## **Obsługa kancelaryjna**

Wprowadzenie standardów w obszarze obsługi kancelaryjnej pozwoli organizacji na uporządkowanie spraw administracyjnych i organizacyjnych, a w tym obiegu dokumentów, ich przechowywania, grupowania i archiwizacji.

Ład w dokumentacji będzie też pomocny we właściwym kierowaniu organizacją, jej bieżącymi pracami, a także realizacją zadań statutowych i innych, np. projektowych.

Istotne jest, by z zasadami przyjętymi do stosowania zostali zapoznani wszyscy aktualni i nowo przyjmowani pracownicy organizacji, a także, by stosować je w dłuższym okresie czasu. Wskazane jest, by o obowiązujących zasadach zostali poinformowani wolontariusze, stażyści i inne osoby, jeśli współpracują z organizacją.

### **Dziennik korespondencji**

Dziennik korespondencji to nieodłączny element zarządzania dokumentami w organizacjach różnego typu. Pozwala na efektywne śledzenie, katalogowanie i przechowywanie wszelkiego rodzaju korespondencji. To narzędzie, które znacznie ułatwia zarządzanie przepływem informacji. Prowadzenie takiego dziennika wymaga jednak przestrzegania pewnych zasad i zaleceń.

Kluczowe wskazówki, które pomogą w efektywnym prowadzeniu dziennika korespondencji:

#### **SYSTEMATYCZNOŚĆ**

Kluczem do prowadzenia dziennika korespondencji jest systematyczność. Każda korespondencja, zarówno przychodząca, jak i wychodząca, powinna być odnotowywana na bieżąco. Oznacza to, że niezależnie od ilości otrzymanych listów czy wiadomości, każda z nich musi zostać zarejestrowana.

#### **SZCZEGÓŁOWOŚĆ**

Każda zarejestrowana korespondencja powinna zawierać niezbędne dane, takie jak data otrzymania lub wysłania, nadawca lub adresat, krótki opis treści oraz informacje o ewentualnym dalszym przekazaniu. Często stosowaną praktyką jest również dodanie numeru porządkowego, który ułatwia wyszukiwanie konkretnych dokumentów.

#### **CHRONOLOGIA**

Korespondencja powinna być wprowadzana do dziennika w kolejności chronologicznej. Pomaga to w utrzymaniu porządku i upraszcza proces wyszukiwania dokumentów.

**OCHRONA DANYCH**

Prowadzenie dziennika korespondencji wiąże się z przetwarzaniem danych osobowych, dlatego ważne jest, aby przestrzegać przepisów dotyczących ochrony danych osobowych. Informacje powinny być przechowywane bezpiecznie, a dostęp do nich powinien mieć tylko upoważniony personel.

**DIGITALIZACJA**

W dobie cyfryzacji wiele firm i instytucji zdecydowało się na prowadzenie dziennika korespondencji w formie elektronicznej. To nie tylko przyspiesza proces rejestracji i wyszukiwania dokumentów, lecz także pozwala na zaoszczędzenie miejsca, które tradycyjnie zajmowały papierowe archiwa. Przy prowadzeniu elektronicznego dziennika korespondencji, ważne jest jednak, aby pamiętać o regularnym tworzeniu kopii zapasowych i zabezpieczeniu danych przed nieuprawnionym dostępem.

**Zasady obiegu dokumentacji finansowo-księgowej**

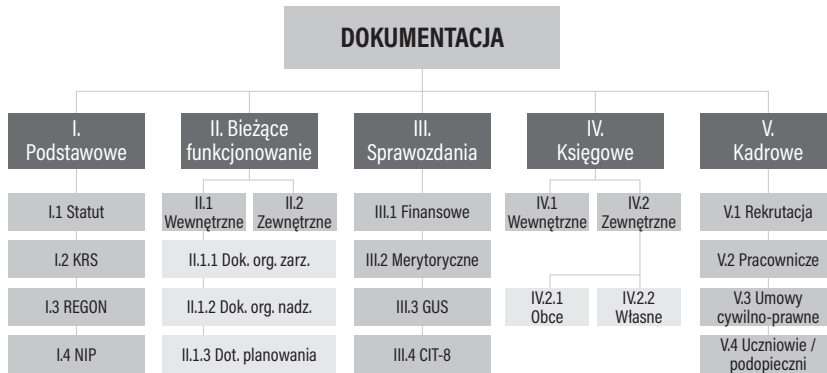
- rejestracja dokumentów wchodzących;
- dystrybucja dokumentów finansowych do opisu;
- zatwierdzenie dokumentu pod względem merytorycznym i formalno-rachunkowym;
- przekazanie do zatwierdzenia i wypłaty.

Pomocne w usprawnieniu pracy kancelaryjnej jest założenie różnych ewidencji np.:

- Ewidencja protokołów i uchwał organów (zarządzających, nadzorczych);
- Ewidencja umów (m.in. umowy z dostawcami usług);
- Ewidencja płatności przelewowych;

# Zarządzanie dokumentacją

## 1. Klasyfikacja dokumentów



### I. Dokumenty podstawowe organizacji

#### I.1. STATUT JAKO WEWNĘTRZNY DOKUMENT ORGANIZACJI PEŁNIĄCY ROLĘ BAZY DO PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ

#### I.2. WPIS DO KRS

#### I.3. REGON

#### I.4. NIP

### II. Dokumenty dotyczące bieżącego funkcjonowania

#### II.1. DOKUMENTY WEWNĘTRZNE

II.1.1. dokumenty organów zarządzających

II.1.1.1. uchwały

II.1.1.2. zarządzenia

II.1.1.3. regulaminy, instrukcje

II.1.1.4. schemat organizacyjny

II.1.2. dokumenty organów nadzorujących

II.1.2.1. uchwały

II.1.2.2. opinie



### II.1.3. dokumenty dotyczące planowania

#### II.1.3.1. ogólna strategia organizacji

#### II.1.3.2. małe strategie – plany strategiczne

##### II.1.3.2.1. merytoryczne

##### II.1.3.2.2. marketingowe

##### II.1.3.2.3. personalne

##### II.1.3.2.4. finansowe

##### II.1.3.2.5. infrastrukturalne

##### II.1.3.2.6. administracyjne

### III.1.4. dokumenty dotyczące działań w poszczególnych obszarach

#### III.1.4.1. plany taktyczne

#### III.1.4.2. plany operacyjne

#### III.1.4.3. procedury – dokumenty ogólne

#### III.1.4.4. instrukcje

#### III.1.4.5. zapisy

#### III.1.4.6. dokumenty szczegółowe z poszczególnych obszarów

## II.2. DOKUMENTY ZEWNĘTRZNE

### II.2.1. dokumenty związane z umowami z podmiotami zewnętrznymi

#### II.2.1.1. umowy z dostawcami usług, aneksy, pisma

#### II.2.1.2. umowy ubezpieczeniowe, aneksy, pisma

#### II.2.1.3. umowy darowizny

#### II.2.1.4. umowy najmu, aneksy, pisma

### II.2.2. dokumentacja projektowa

#### II.2.2.1. umowy z grantodawcami

#### II.2.2.2. wnioski

#### II.2.2.3. regulaminy konkursów

#### II.2.2.4. dokumentacja powstała w czasie realizacji projektu

#### II.2.2.5. sprawozdania z wykonania projektu

#### II.2.2.6. dokumenty z kontroli projektu

### II.2.3. pisma

### **III. Sprawozdania**

- III.1. Roczne sprawozdania finansowe (KAS lub KRS)
- III.2. Sprawozdania merytoryczne (obowiązkowe dla OPP i Fundacji)
- III.3. Sprawozdania z działalności do GUS (GUS ustala terminy badań)
- III.4. Roczne rozliczenie podatku dochodowego od osób prawnych (CIT –8)
- III.5. Deklaracje na podatek od nieruchomości

### **IV. Dokumentacja finansowo-księgową**

#### **IV.1. DOWODY KSIĘGOWE**

- IV.1.1. dowody wewnętrzne (potwierdzające operacje wewnątrz organizacji)
- IV.1.2. dowody zewnętrzne
  - IV.1.2.1. obce (dotyczące np. transakcji kupna usług obcych, kupna materiałów i towarów, surowców, środków trwałych, dowody dotyczące darowizn, wyciągi z operacji bankowych, itd.)
  - IV.1.2.2. własne (np. polecenie podróży służbowej).

### **V. Dokumentacja osobowa (personalna)**

#### **V.1. DOKUMENTACJA ZWIĄZANA Z REKRUTACJĄ PRACOWNIKÓW**

- v.1.1. Curriculum Vitae
- v.1.2. listy motywacyjne

#### **V.2. DOKUMENTACJA PRACOWNICZA**

- v.2.1. akta osobowe
- v.2.2. dokumentacja w sprawach związanych ze stosunkiem pracy
  - v.2.2.1. dokumenty dotyczące ewidencjonowania czasu pracy
  - v.2.2.2. dokumenty związane z ubieganiem i korzystaniem z urlopu
  - v. 2.2.3. karta (lista) wypłaconego wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą

#### **V.3. DOKUMENTACJA ZWIĄZANA Z ZAWARTYMI UMOWAMI CYWILNO-PRAWNYMI (UMOWY ZLECENIE, UMOWY O DZIEŁO, UMOWY WOLONTARYSTYCZNE)**

- v.3.1. umowy wolontarystyczne

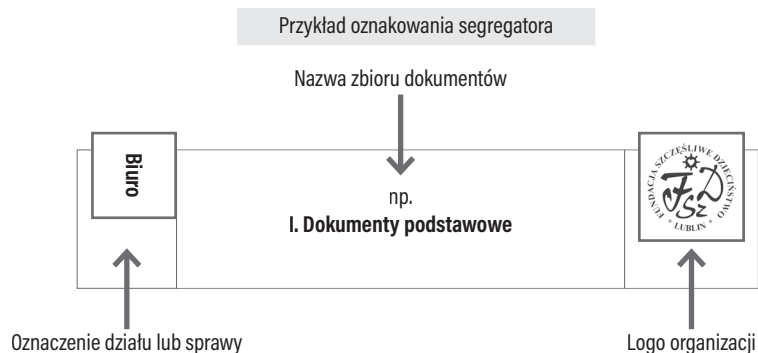
v.3.2. umowy zlecenie

v.3.3. umowy o dzieło

v.3.4. oświadczenia zleceniobiorcy

## VI. Przechowywanie dokumentów

1. Segregatory (dla dokumentów w wersji papierowej) lub foldery (dla dokumentów w wersji cyfrowej) – zakładane są dla grup głównych dokumentów (I, II, III, IV, V).
2. Zarówno segregatory, jak i foldery powinny być opisane lub nazwane zgodnie ze schematem klasyfikacji.



Przegródki do segregatora – wykorzystywane do dzielenia dokumentów z poszczególnych podgrup ze schematu klasyfikacji zgromadzonych w jednym segregatorze



## 2. Cechowanie dokumentów

1.1. Każdy pracownik odpowiedzialny za określone procesy w organizacji zobowiązany jest do przygotowywania i prowadzenia odpowiedniej dokumentacji.

1.2. Dokumentacja powinna być dostępna pozostałym członkom zespołu na odpowiedniej ścieżce dostępu w katalogu komputerowym oraz w segregatorze zbiorczym.

1.3. Dokument powinien zawierać następujące dane:

- logo organizacji
- nazwa dokumentu
- nazwa wydawcy lub właściciela procesu
- nr wydania i data powstania dokumentu
- cecha dokumentu zgodna ze schematem podziału dokumentacji
- akt prawa wewnętrznego wprowadzający dokument do stosowania
- ilość stron

1.4. Dokument powinien być przygotowywany na specjalnym formularzu.

1.5. Dane wymienione w p. 2.3. powinny znajdować się w tabeli zamieszczonej w nagłówku na pierwszej stronie dokumentu.

1.6. Tabela, o której mowa w pkt 2.5. zbudowana jest wg wzoru poniżej:

LOGO ORGANIZACJI	TYTUŁ DOKUMENTU	Nr wydania Data wydania
		CECHA DOKUMENTU
	WYDAWCA/ WŁAŚCICIEL PROCESU	Wewnętrzny akt prawny wprowadzający dokument do stosowania
		Ilość stron

1.7. Na dole ostatniej strony dokumentu umieszcza się tabelkę, w której są informacje o osobie opracowującej dokument, sprawdzającej i zatwierdzającej dokument.

1.8. Tabela, o której mowa w pkt 2.7. zbudowana jest wg wzoru poniżej:

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracował			
Sprawdził			
Zatwierdził			











Podręcznik „Systemowe zarządzanie w organizacjach społecznych” to owoc Akademii Przedsiębiorczości Społecznej – programu wzmocnienia organizacji pozarządowych.

Podręcznik przeprowadza przez budowanie stabilnej organizacji w oparciu o przejrzystą strukturę pięciu części analogiczne do zagadnień będących tematami Akademii:

1. Podstawy organizacji i zarządzania
2. Budowanie zasobów kadrowych
3. Budowanie komunikacji zewnętrznej
4. Budowanie zasobów finansowych
5. Sprawna administracja i infrastruktura organizacji

W podręczniku znajdują się gotowe formularze do sporządzania strategii i innych niezbędnych dokumentów.

Akademia Przedsiębiorczości Społecznej to program wdrażania systemowej zmiany w organizacjach zajmujących się wychowaniem dzieci i młodzieży oraz wspieraniem rodziny. Rozwiązania opisane w podręczniku z powodzeniem mogą być wykorzystywane przez organizacje prowadzące również inną działalność.

## ORGANIZATORZY I PARTNERZY AKADEMII PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ



Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności –  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego  
w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich  
NOWEFIO na lata 2021-2030



ISBN 978-83-914880-3-4



9 788391 488034

Więcej o Akademii Przedsiębiorczości Społecznej  
i podręcznik w wersji do pobrania:  
[www.schdw.org.pl/akademia](http://www.schdw.org.pl/akademia)