


Człowiek - najlepsza inwestycja



**PORADNIK
STANDARDÓW NORMATYWNYCH
DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PORADNIK STANDARDÓW NORMATYWNYCH DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

KATARZYNA SZTOP-RUTKOWSKA (red.)

MONIKA FALEJ

ANDRZEJ KLIMCZUK

MAŁGORZATA MARSZELEWSKA

AGNIESZKA MASZKOWSKA

Praca zbiorowa pod redakcją Katarzyny Sztop-Rutkowskiej
Recenzja: dr Ireneusz Sadowski

Nakład 200 egz.

Publikacja bezpłatna wydana w ramach projektu „Dobra współpraca w powiecie oleckim to standard”.

Wydawca: Fundacja Rozwoju Ziemi Oleckiej
19-400 Olecko, pl. Wolności 2, tel. 87 520 21 59, e-mail: biuro@fundacja.olecko.pl

Skład, łamanie i druk: Libra Olecko, ul. Akcyjowa 9, tel. 605 072 225.

Projekt „Dobra współpraca w powiecie oleckim to standard” współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

ISBN: 978-83-936788-0-8

Dobra współpraca w powiecie oleckim to standard

WSTĘP

KATARZYNA SZTOP-RUTKOWSKA

Zagadnienia standaryzacji działań organizacji pozarządowych w Polsce stają się obecnie coraz częściej przedmiotem dyskusji i w konsekwencji prowadzą do inicjatyw wdrażania wypracowanych standardów na poziomie lokalnym. Początki myślenia o potrzebie samoregulacji w ramach trzeciego sektora są widoczne od początków działania organizacji pozarządowych w Polsce. Jednym z ważniejszych etapów w tym procesie było przyjęcie na I Ogólnopolskim Forum Inicjatyw Pozarządowych w 1996 rok „Karty Zasad Działania Organizacji Pozarządowych”.

Działania związane z podkreśleniem potrzeby samoregulacji w trzecim sektorze mają często źródła etyczne i są związane z poczuciem misji i budowania społecznego zaufania. Wiąże się to z bardzo ważną potrzebą posiadania wiarygodności wobec partnerów: administracji publicznej, darczyńców czy odbiorców (beneficjentów) działań organizacji. Organizacje pozarządowe będące odpowiedzialne za realizację coraz większej ilości zadań publicznych, ważnych z punktu widzenia funkcjonowania lokalnych społeczności, stoją przed koniecznością profesjonalizacji swoich działań tj. zwiększenia efektywności i podwyższania ich jakości. W tym kontekście pojawia się ważne sformułowanie ściśle powiązane z procesem standaryzacji: zarządzanie jakością. Podstawowym celem idei zarządzania jakością jest możliwość unikania błędów, zamiast ich poprawiania. Standardy stanowią więc pewien „system bezpieczeństwa” pozwalający uniknąć problemów i podejmowania złych decyzji.

Można wymienić kilka źródeł standardów:

- obowiązujące w Polsce prawo;
- zalecenia formułowane w ramach nieobligatoryjnych dokumentów; w Polsce najbardziej znana jest wspomniana już Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych. Główne wartości/zasady w tym dokumencie to: dobro wspólne, legalizm, etyka, niezależność, jawność, odpowiedzialność, rzetelność, rozliczalność, partnerstwo, podział władz i unikanie konfliktu interesów;
- doświadczenia działających już od wielu lat organizacji pozarządowych w Polsce i w innych krajach (tzw. dobre praktyki);
- teorie, modele, koncepcje np. z zakresu zarządzania czy komunikacji z otoczeniem;
- kultura funkcjonowania trzeciego sektora, współpracy organizacji pozarządowych np. z władzami samorządowymi.

Samo pojęcie standardu jest rozumiane w sposób różnorodny. Najbardziej ogólna definicja mówi, że standard działania to minimalna norma, która pozwala na możliwość prowadzenia działań w sposób powtarzalny.

Standaryzacja może być również utożsamiana z normalizacją. Wtedy można ją zdefiniować jako „działalność zmierzającą do uzyskania optymalnego, w danych

okolicznościach stopnia uporządkowania w określonym zakresie, poprzez ustalanie postanowień przeznaczonych do powszechnego i wielokrotnego stosowania, dotyczących istniejących lub mogących wystąpić problemów¹.

Dla potrzeb naszego poradnika przyjęliśmy następującą definicję standardu:

Standaryzacja oznacza ustalenie minimalnych, zalecanych bądź optymalnych warunków funkcjonowania organizacji w celu wzrostu jakości jej działania.

W tej definicji podkreśla się różnorodność standardów, która według nas świetnie pasuje do zróżnicowania organizacji pozarządowych i sprawia, że proces standaryzacji może być „szyty na miarę” tj. dopasowywać się do aktualnych możliwości poszczególnych organizacji. Zakładamy również, że proces standaryzacji może być opisany w formie skali: od standardów podstawowych (minimalnych) do optymalnych, dających maksymalne efekty przy jednoczesnym relatywnym dużym (choć zrównoważanym do efektów) nakładzie sił, czasu i środków. Oczywiście celem organizacji powinno być osiągnięcie optymalnych standardów, jednak nie zawsze organizacje trzeciego sektora są na taki wysiłek przygotowane i narzucenie im zbyt „wyśrubowanych” standardów mogłoby doprowadzić paradoksalnie do spadku ich efektywności. Z tego powodu w naszym poradniku skupiamy się na trzech rodzajach standardów funkcjonowania organizacji pozarządowych:

- **Standard minimalny** - zestaw zasad, norm i procedur, które są niezbędne dla prawidłowego działania organizacji (również w ramach obowiązującego porządku prawnego). Ma on charakter obligatoryjny.
- **Standard zalecany**: zestaw zasad, norm i procedur, które ułatwiają osiągnięcie dobrych efektów funkcjonowania organizacji, dobranych ze względu na specyfikę danej organizacji (wielkość, formy działania itp.)². Ma charakter fakultatywny, dobrowolny³.
- **Standard optymalny** - zestaw zasad, norm i procedur, które ułatwiają osiągnięcie najlepszych z możliwych efektów funkcjonowania organizacji, nie pociągając za sobą nieuzasadnionego wzrostu kosztów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Ma charakter fakultatywny, dobrowolny.

Wprowadzanie standardów do organizacji związane jest z koniecznością ponieśsienia pewnych kosztów: czasu, pracy poszczególnych członków organizacji, kosztów finansowych, ale również i psychicznych związanych z wprowadzaniem zmiany. Warto więc już na początku zastanowić się jakie korzyści z wprowadzenia standardów uzyskamy jako organizacja? Jest to ważne również z tego względu, że pojęcie „standard” wśród polskich organizacji działających w trzecim sektorze jeszcze do niedawna budziło wiele negatywnych skojarzeń⁴. W kontekście współpracy z admi-

1 Dz.U.2002.169.1386 - Ustawa z dn. 12 września 2002 r. o normalizacji; [cyt. za:] <http://mfiles.pl/pl/index.php/Standaryzacja> [10.11.2012]

2 Tutaj mieliśmy na uwadze specyfikę organizacji pozarządowych w powiecie oleckim.

3 Chyba, że łączy się z przystąpieniem do sieci organizacji, która ma charakter certyfikujący, np. certyfikat Jakości Centrum Aktywności Lokalnej czy Certyfikat Ośrodka Sieci SPLOT. Standaryzacja w powiecie oleckim nie jest związana z wytworzeniem się mechanizmu akredytacji i ma charakter dobrowolny.

4 Patrz: *Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania. Raport końcowy SMG/KRC Poland Media S.A., Tomasz Karoń, Anna Hek, Krzysztof Tomczak Sierpień 2010*, <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/724946.html> [5.12.2012]

nistracją centralną i samorządową łącznie jest ono najczęściej z kontrolowaniem, arbitralnością, niedopasowaniem do możliwości materialnych organizacji pozarządowych oraz kosztami, np. zbyt dużym biurokratyzowaniem działań, które utrudniają wykonywanie misji lub może nawet na trwałe zmienić elastyczny model działania sektora⁵. Tym bardziej, warto wymienić pozytywne strony procesu standaryzacji.

Pozytywne konsekwencje wdrażania procesu standaryzacji w organizacjach pozarządowych :

- 1) uporządkowanie organizacyjne i merytoryczne funkcjonowania organizacji,
- 2) ułatwienie podejmowanie racjonalnych decyzji i usprawnianie zarządzania organizacją (racjonalność decyzji dzięki jasno określonym celom, procedurom itp.);
- 3) zwiększenie poziomu zaufania wśród naszych partnerów, darczyńców, i odbiorców działań organizacji;
- 4) ułatwienie samokontroli, ewaluacji działania organizacji i dzięki temu umożliwienie szybkiej i ukierunkowanej reakcji w sytuacji nieprawidłowości, trudności czy popełnianych błędów;
- 5) uruchomienie procesu ciągłego doskonalenia działalności;
- 6) ułatwienie wprowadzania nowych pracowników/ wolontariuszy w działalność organizacji;
- 7) łatwiejszy dostęp do grantów i innych form finansowania z zewnętrznych źródeł;
- 8) sprawniejsza realizacja projektów.

Pozostaje pytanie w jaki sposób należy wdrażać standardy do organizacji pozarządowej? Naszym zdaniem przede wszystkim nie powinno się „z góry” określać tego procesu. Wprowadzanie zmiany do organizacji jest zawsze działaniem wymagającym dostosowania się do specyfiki zespołu, stylu zarządzania, wielkości czy kultury organizacji. Wydaje się jednak, że organizacje pozarządowe, w których dominują demokratyczne sposoby podejmowania decyzji, niewielkie zasoby finansowe i rzeczowe, przy jednoczesnym dużym zaangażowaniu członków organizacji, bardziej są dostosowane do modelu oddolnego wprowadzania standardów. Polega on na podejmowaniu decyzji na temat standaryzacji zarówno przez zarządzających organizacją (liderzy, zarządy) jak i szeregowych członków czy pracowników. Taki sposób implementacji standardów ogranicza ryzyko silnego oporu przed zmianą funkcjonowania organizacji, który w konsekwencji może doprowadzić do odrzucenia standardów jako elementu niechcianego i obcego.

Niniejszy poradnik składa się z opisu pięciu standardów działania organizacji pozarządowych. Pierwszy rozdział zawiera informacje na temat formalno-prawnych aspektów funkcjonowania organizacji. Drugi rozdział obejmuje kwestie związane z prowadzeniem rachunkowości w organizacji oraz standard zarządzania finansami. Oba rozdziały opisują przede wszystkim standardy minimalne, wynikające z istnienia określonego systemu prawnego w Polsce. Trzy kolejne rozdziały zawierają przede wszystkim standardy zalecane lub optymalne, które nie mają charakteru obligatoryjnego. W rozdziałach tych opisano standardy zarządzania organizacją, etycznej

⁵ Tamże.

realizacji zadań oraz standard wykorzystania nowych mediów.

Każdy rozdział jest ustrukturalizowany i zawiera następujące komponenty: nazwa i treść standardu z podziałem na rodzaj standardu (minimalny, zalecany i optymalny), cel i źródła standardu, korzyści z wprowadzenia standardu. Na końcu każdego rozdziału dołączona jest bibliografia zawierająca zarówno nazwy aktów prawnych będących podstawą do stworzenia standardu, jak również inne publikacje związane z określoną tematyką oraz pytania diagnozujące, będące prostym narzędziem auto-ewaluacji własnej organizacji.

Na końcu w formie załączników znajduje się spis ważnych terminów w układzie miesięcznym, które wiążą się przede wszystkim z wymaganymi obowiązkami sprawozdawczymi, jak również dwie propozycje porozumień wolontariackich.

Życzymy Państwu efektywnego wdrażania zaproponowanych w tym podręczniku standardów i dzięki temu ulepszenia działania organizacji pozarządowych w powiecie oleckim. I mamy nadzieję, że poradnik ten stanie się poręcznym i praktycznym przewodnikiem ułatwiającym wprowadzanie dostosowanych do Państwa organizacji zmian i modyfikacji działań.

INFORMACJE O AUTORACH

Dr Katarzyna Sztop-Rutkowska – socjolożka, adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu w Białymstoku, prezes Fundacji Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab” www.soclab.org.pl. Oprócz pracy badawczej związanej z kwestiami pamięci lokalnej i dziedzictwem kulturowym, zaangażowana jest w działania organizacji pozarządowych: jako inicjator Fundacji „SocLab” oraz certyfikowany trener umiejętności społecznych. Entuzjastka zastosowania wiedzy naukowej w praktyce społecznej. Wieloletni członek zespołu redakcyjnego czasopisma „Pogranicze. Studia społeczne”.

Monika Falej – prawniczka, Wydział Prawa Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu i Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie. Od 1997 roku działa aktywnie w organizacjach pozarządowych. Współtwórczyni i dyrektorka Olsztyńskiego Centrum Organizacji Pozarządowych, współtwórczyni Olsztyńskiego Centrum Wolontariatu SPINACZ. Trenerka, certyfikat I stopnia Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych, którego jest członkinią. Ekspertka w obszarze organizacji pozarządowych, szczególnie w zakresie aspektów prawnych, wolontariatu i współpracy z samorządem. Autorka podręcznika „Efektywne zarządzanie wolontariatem”, „ABC Wolontariatu”.

Andrzej Klimczuk – magister socjologii, doktorant w Kolegium Ekonomiczno-Społecznym Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W latach 2002-2009 redaktor i korespondent wydawnictw o grach komputerowych. Wolontariusz Fundacji Uniwersytetu w Białymstoku, Akademii Rozwoju Filantropii oraz Fundacji Dobra Sieć. Od 2011 roku wiceprezes Fundacji Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab”. Autor prac naukowych z zakresu gerontologii, ludologii i polityki społecznej (m.in. książek „Kapitał społeczny ludzi starych na przykładzie mieszkańców miasta Białystok”, Wiedza i Edukacja, Lublin 2012; „Experts and Cultural Narcissism. Relations in the Early 21th Century”, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken 2012).

Małgorzata Marszelewska – absolwentka archeologii, filologii angielskiej oraz studiów podyplomowych z zakresu doradztwa zawodowego i prawa zamówień publicznych. Członek Lokalnej Grupy Działania „Lider w EGO”, współpracownik Fundacji Rozwoju Ziemi Oleckiej. Od 1993 roku zawodowo związana z Publicznymi Służbami Zatrudnienia. Od 2011 r. ekspert i doradca organizacji pozarządowych. Specjalista – trener m.in. z zakresu rozwoju umiejętności interpersonalnych. Szczególnie interesuje się stosowaniem nowych metod i narzędzi pracy w zakresie rozwiązywania problemów społecznych - prowadzenie coachingu (posiada certyfikat akredytowany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej). Współautorka projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w dziedzinie rynku pracy, pomocy społecznej, wsparcia osób niepełnosprawnych. Posiada doświadczenie w zakresie zarządzania projektami dotyczącymi rozwoju zasobów ludzkich.

Agnieszka Maszkowska – socjolog, od 2002 r. aktywnie działa w organizacjach pozarządowych przy tworzeniu i realizacji projektów edukacyjnych i społecznych z dziedziny partycypacji społecznej, ekologii, zrównoważonego rozwoju, aktywizacji zawodowej, wielokulturowości. Specjalistka w zakresie pozyskiwania i zarządzania funduszami Unii Europejskiej (Program Operacyjny Kapitał Ludzki). Doświadczenie zawodowe zdobywała w administracji samorządowej, biznesie oraz jako członek i współpracownik kilku organizacji pozarządowych. Obszar jej głównych zainteresowań to współpraca samorządu lokalnego z organizacjami pozarządowymi, w tym proces konsultacji społecznych i włączanie obywateli w podejmowanie decyzji w sprawach publicznych oraz zarządzanie w organizacjach pozarządowych. Trenerka, absolwentka szkoły trenerskiej Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP, którego jest członkiem. Prowadzi szkolenia z zakresu partycypacji obywatelskiej, zarządzania projektami POKL, kompetencji społecznych i rozwoju osobistego. Członek Zarządu Fundacji Laboratorium Badań i Działań Społecznych „SocLab”.

Recenzja

„Poradnika standardów normatywnych dla organizacji pozarządowych”

dr Ireneusz Sadowski

W ostatnim czasie organizacje pozarządowe, idąc śladem innych obszarów profesjonalnej działalności, podejmują bardziej intensywne starania, mające na celu wypracowanie reguł działania własnego sektora. Jedną z takich prób podjął lokalnie (dla organizacji powiatu oleckiego) zespół pod kierownictwem Katarzyny Sztopy-Rutkowskiej z Uniwersytetu w Białymstoku. Zakres zapropionowanych standardów objął pięć obszarów: formalno-prawnych, finansowo-rachunkowych, zarządzania, etyki organizacyjnej oraz komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym. Pierwsze dwa bazują na stanie prawnym, więc należy je traktować jako syntezę formalnych, usankcjonowanych reguł działania NGO, natomiast pozostałe trzy to standardy sektorowe par excellence – to znaczy propozycje środowiskowych norm profesjonalnych o charakterze etycznym i organizacyjnym. Są to niewątpliwie podstawowe elementy działania organizacji pozarządowych, chociaż można by rozważyć połączenie kwestii wykorzystania nowych mediów z zagadnieniami dotyczącymi ogółu spraw związanych z zalecanymi kanałami komunikowania oraz budowania wizerunku (ta problematyka pojawia się osobno w rozdziale czwartym). Być może warto byłoby też wyodrębnić kwestię standardów dotyczących relacji z beneficjentami.

Autorzy definiują standardy jako: „ustalenie minimalnych, zalecanych bądź optymalnych warunków funkcjonowania organizacji w celu wzrostu jakości jej działania”. Redaktor raportu podnosi następujące korzyści płynące z ich wprowadzenia: uporządkowanie działania NGO, racjonalizacja i usprawnienie zarządzania, zwiększenie zaufania u partnerów, samokontroli i samodoskonalenia, ułatwienie wdrażania nowych osób w funkcjonowanie NGO, łatwiejszy dostęp do grantów i sprawniejsza realizacja projektów. Dobre standardy sektorowe, które jednocześnie zostały odpowiednio powszechnie wprowadzone w życie, faktycznie są w stanie wywrzeć znaczący wpływ zarówno na poprawę wewnętrznych działań rutynowych, jak również na kontakt z otoczeniem społecznym i instytucjonalnym oraz na reputację całego sektora. Standardy są istotnym czynnikiem przewidywalności, a w świecie instytucji jest to jedna z podstawowych cnót. Normy, jeśli dochodzi do ich głębszej akulturacji są w stanie podnosić jakość świadczonych usług, prestiż, a więc i generalną pozycję sektora w społeczeństwie. Dlatego warto z uwagą przyglądać się wszelkim propozycjom w tej dziedzinie, w tym omawianemu tu opracowaniu, które wychodzi poza ramy zwykłego „poradnika”, przybierając charakter ekspercki.

Warto pokrótce odnieść się do poszczególnych części, są one bowiem w znacznym stopniu niezależne od siebie. Rozdział drugi rzetelnie omawia prawne uwarunkowania działania organizacji, podkreślone są na przykład niezbędne elementy statutu. Być może korzystne z punktu widzenia odbiorców byłoby przedstawienie większej liczby przykładów „wzorowych” dokumentów (w aneksie znajduje się porozumienie organizacji z wolontariuszem), ale takie materiały można po prostu umieścić na stronie projektu (lub podać linki). Jako, że ta część odnosi się w znacznej mierze

do elementów obligatoryjnych funkcjonowania organizacji, w dużym stopniu pełni funkcję przewodnika „krok po kroku” dla osób chcących prowadzić stowarzyszenie lub fundację. Powyższe spostrzeżenia stosują się w zasadzie również do rozdziału trzeciego. W obu przypadkach mamy przeważnie do czynienia ze standardami minimum (w rozumieniu podanym na wstępie).

Bardzo interesujący jest rozdział czwarty, w którym omówione zostały standardy zarządzania, a więc znajdziemy tu kluczowe wytyczne dotyczące działania sektora organizacji. Mowa tu bowiem o kwestiach takich jak wizja, misja i strategia, czyli sprawy wykraczające znacznie poza standardy minimum, zatem mogące być przedmiotem faktycznych ustaleń wewnątrz środowiska pozarządowego. Jak słusznie podkreśla autorka rozdziału: „Rolą misji jest przede wszystkim kształtowanie tożsamości organizacji, jednocześnie różnych osób związanych z organizacją wokół wspólnych wartości czy idei”. Jednocześnie można tu mówić o sprawach często pomijanych w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Dlatego część tę uważam za szczególnie cenną – autorka swobodnie operuje wiedzą fachową, przedstawia pytania diagnozujące i niekiedy oferuje konkretne przykłady. Zbliżony w duchu i treści jest rozdział piąty, który omawia kwestie etyczne działania organizacji. Autor bardzo kompetentnie, umiejętnie adaptując modele z innych obszarów, przedstawia najważniejsze moralne wymiary ich funkcjonowania. Dla niektórych odbiorców część wywodu może wydać się nieco akademicka jak na poradnik zasad etycznych sektora pozarządowego, co nie zmienia jednak faktu, że znajdziemy tu wiele praktycznych wskazówek na temat wdrażania takich standardów (dlatego szczególnie cenna jest ostatnia część tego rozdziału).

Innowacyjnym elementem jest poświęcenie znacznej uwagi roli nowych mediów w funkcjonowaniu sektora pozarządowego, co zostało omówione w rozdziale szóstym. Warto podkreślić, że część ta jest wyraźnie poradnikowa i praktyczna, a wskazówki oferowane przez autora płyną z doświadczenia, a nie lektury teoretycznej. Zaoferowany tu przegląd narzędzi pomocnych dla organizacji jest wedle mojej wiedzy zgodny z najnowszymi technologiami w tym obszarze, a zatem kieruje ku optymalnym rozwiązaniom. Warto by NGOsy wykorzystywały narzędzia proponowane przez autora – nie tylko usprawniłoby to działanie wielu z nich, ale również uczyniło je bardziej dostępnymi i przejrzystymi.

Recenzowane opracowanie ma stosunkowo niewiele słabych punktów. Konstrukcja raportu jest przemyślana i zawiera wiele pomocnych elementów, jak choćby tzw. „pigułki” (informacje na kolorowym tle), które dostarczają syntetycznych, przeglądowych informacji. Walorem jest także to, że każdy rozdział posiada bibliografię i w razie potrzeby pozwala czytelnikowi na znalezienie bardziej szczegółowych źródeł informacji. Jednocześnie warto rozważyć, czy „Poradnik” nie powinien mieć nieco bardziej zwartej formy, ponieważ można podejrzewać, że nie każdy przedstawiciel sektora pozarządowego będzie skłonny poddać uważnej lekturze ponad 100 stron gęstego merytorycznego tekstu. Z myślą o bardziej niecierpliwych odbiorcach rekomenduję przygotowanie krótkiego resume z odsyłaczami do poszczególnych punktów „Poradnika”. Nada to omawianemu opracowaniu bardziej przystępną formę, a w razie potrzeby umożliwi sięgnięcie po bardziej rozbudowane omówienie.

1. FORMALNO-PRAWNE ASPEKTY DZIAŁANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

MONIKA FALEJ

1.1. Charakterystyka standardu formalno-prawnego

ELEMENTY SKŁADOWE STANDARDU:

- Dokumenty organizacji pozarządowych
- Elementy prawa pracy w organizacji pozarządowej
- Specyfika standardu dla organizacji posiadających status OPP

Cel Standardu:

Funkcjonowanie działalności organizacji w granicach prawa.

Źródła standardu:

- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
- Funkcjonowanie stowarzyszeń regulują m.in. ustawy:
 - Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach⁶,
 - Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej, społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych⁷,
 - Ustawa z 18 stycznia 1996 roku o kulturze fizycznej⁸
 - Ustawa z 29 lipca 2005 roku o sporcie kwalifikowanym⁹.
 - Ustawa o fundacjach z dnia 6 kwietnia 1984 r.
 - Kodeks pracy¹⁰ z dnia 26.06.1974 r

STANDARD MINIMALNY

- Organizacja posiada poprawnie sporządzony statut, regulaminy i do nich się stosuje
- Organizacja działa zgodnie z przepisami prawa
- Organizacja zna i stosuje prawa oraz obowiązki wolontariusza
- Organizacja przestrzega prawa pracy oraz przepisów BHP
- Organizacja prowadzi archiwizację dokumentacji
- Organizacja posiada wewnętrzne regulaminy pracy

6 Tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r. Nr 112, poz. 766, z późn. zm.

7 Tekst jednolity: Dz.U. z 2008 r. Nr 14, poz. 92, Nr 223, poz. 1463, Nr 227, poz. 1505, Nr 237, poz. 1652, z późn. zm.).

8 Tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r. Nr 226, poz. 1675.

9 Dz.U. Nr 155, poz. 1298 zm.: Dz. U. z 2006 r. Nr 64, poz. 448, Dz.U. z 2006 r. Nr 136, poz. 970, Dz.U. 2007 r. Nr 34, poz. 206, Dz.U. z 2007 r. Nr 171, poz. 1208.

10 Ustawa Kodeks Pracy z dnia 26 czerwca 1974 r. (Tekst jednolity: Dz.U. z 1998 nr 21 poz. 94 z późn.zm.), dalej KP.

STANDARD ZALECANY:

Organizacja posiada osobę lub zespół do spraw formalno-prawnych, z wiedzą prawniczą na temat prawnego funkcjonowania organizacji pozarządowych. Posiada i stosuje wewnętrzne regulaminy regulujące tryb pracy oraz sposób podejmowania decyzji przez poszczególne organy władzy w organizacji.

1.2. Czym są organizacje pozarządowe – terminologia i definicje

Mówiąc o stowarzyszeniu, fundacji uogólniając używamy sformułowania organizacja pozarządowa. Pojęcie organizacji pozarządowej (ang. *non-governmental organization*, w skrócie NGO) funkcjonuje w prawie międzynarodowym i zostało przyjęte również w systemie prawodawstwa polskiego w połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. Rezolucje Organizacji Narodów Zjednoczonych określają organizacje pozarządowe, jako organizacje prywatnoprawne o celach niezarobkowych (*non profit*), tworzone zgodnie z prawem wewnętrznym określonego państwa przez osoby fizyczne lub prawne (podmioty prawa prywatnego)¹¹.

Obecnie najistotniejsze znaczenie ma definicja organizacji pozarządowej przyjęta ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie w 2003 roku¹² (z póź. zm.), ujęta w art. 3 pkt. 2

„Organizacjami pozarządowymi są:

- 1) niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych;
- 2) niedziałające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4.”

Pojęciem pokrewnym do organizacji pozarządowej jest organizacja społeczna, która może być różnie definiowana.

11 W. Czaplński, A. Wyrozumski, *Prawo międzynarodowe publiczne. Zagadnienia systemowe*, Warszawa, 1999, s. 314-317.

12 *Tekst jednolity*: Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536 z póź. zm.

Tab. 1 Określenie organizacji społecznych w uregulowaniach prawnych

organizacja społeczna	trwale zrzeszenie osób fizycznych, prawnych, tzn. takie grupy podmiotów, które są związane wspólnym celem i stałą więzią organizacyjną, niewchodzące w skład aparatu państwowego i niebędące zarazem spółkami prywatnymi
w postępowaniu administracyjnym	w art. 5 § 2 pkt 5 k.p.a., jako organizacje zawodowe, samorządowe, spółdzielcze i inne społeczne. Dano tym podmiotom uprawnienia w postępowaniu administracyjnym, które określa art. 13 k.p.a, a w sądowno administracyjnym w art. 9 i 25 § 4 pr.p.s.a.
w Kodeksie postępowania cywilnego.	artykuł 8 oraz 61 – 63 w określonych sprawach organizacje społeczne, których zadanie nie polega na prowadzeniu działalności gospodarczej, mogą wytaczać powództwa za rzecz obywateli
Minister Sprawiedliwości w rozporządzeniu wykonawczym	organizacje, określił jako przedmiot ich działania (np. organizacje, do których zadań należy udzielania pomocy rodzinie lub określonym jej członkom, organizacje działające w zakresie obrony praw człowieka, organizacje sportowe), bądź określające osoby, które ona zrzesza (np. osoby niepełnosprawne, emeryci, młodzież), wprost wymieniono tylko związki zawodowe.
uchwała z 7 października 1998 r. III ZP 29/98 Sądu Najwyższego,	Stowarzyszenie Emerytów i Rencistów Poszkodowanych przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych jest organizacją zrzeszającą emerytów, rencistów i inwalidów, wymienioną w § 6 pkt 5 zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 1 lipca 1991 r. w sprawie ustalenia wykazu organizacji społecznych uprawnionych do działania przed sądami imieniu lub na rzecz obywateli.
w postępowaniu karnym	art. 90 § 1 k.p.k. przewidziano udział przedstawiciela organizacji społecznej, jako przedstawiciela społecznego.

Obok pojęcia organizacji pozarządowych czy społecznych funkcjonują jeszcze inne nazwy:

- organizacje charytatywne (niosące bezinteresowną pomoc, wsparcie osobom potrzebującym),
- organizacje *non profit* (niedziałające dla osiągnięcia zysku, nie prowadzi działalności gospodarczej),
- organizacje *non for profit* (organizacja prowadząca działalność gospodarczą, a wszystkie środki z niej pozyskane przekazuje na cele statutowe; osiągnięty zysk może przeznaczyć na pokrycie kosztów funkcjonowania lub podwyższenie kapitałów),
- organizacje wolontarystyczne (zrzeszające ochotników – wolontariuszy),
- organizacje obywatelskie, organizacje użyteczności publicznej (wypełniające zadania publiczne), organizacje pożytku publicznego.

Szczególną pozycję w uregulowaniach prawnych mają organizacje określone, jako **organizacje pożytku publicznego**. Pojęcie to wprowadziła ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie 24 kwietnia 2003 roku. Organizacjami tymi są organizacje, które spełniają wymagania określone w art. 20 ustawy d.p.p.w – „Organizacją pożytku publicznego może być organizacja pozarządowa oraz podmiot wymieniony w art. 3 ust. 3 pkt 1 i 4, z zastrzeżeniem art. 21, która spełnia łącznie następujące wymagania: 1) prowadzi działalność pożytku publicznego na rzecz ogółu społeczności, lub określonej grupy podmiotów, pod warunkiem, że grupa ta jest wyodrębniona ze względu na szczególnie trudną sytuację życiową lub materialną w stosunku do społeczeństwa” i uzyskały wpis w Krajowym Rejestrze Sądowym¹³ stwierdzającą spełnienie tych wymagań (art. 22 w/w ustawy), wówczas otrzymują tzw. status organizacji pożytku publicznego. Dzięki temu organizacje te mogą prowadzić działalność odpłatną i nieodpłatną pożytku publicznego w rozumieniu ustawy d.p.p.w. (art. 6 – 10) oraz działalności pożytku publicznego na podstawie zleczanych zadań publicznych. Konsekwencją posiadania statusu pożytku publicznego są również przysługujące pewne przywileje, na zasadach określonych w odrębnych przepisach, m.in. zwolnienie od podatku dochodowego od osób prawnych, podatku od nieruchomości, podatku od czynności cywilnoprawnych, opłat skarbowych, sądowych w odniesieniu do prowadzonej przez nie działalności pożytku publicznego (art. 24 ust. 1). Organizacja pożytku publicznego może również, na zasadach określonych w odrębnych przepisach, nabywać na szczególnych warunkach prawo użytkowania nieruchomości będących własnością Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego (art. 24 ust. 2). Na zasadach i trybie określonych w odrębnych przepisach jednostki publicznej radiofonii i telewizji umożliwiają organizacjom pożytku publicznego nieodpłatne informowanie o ich działalności (art. 26), natomiast podatnik podatku dochodowego od osób fizycznych może, przekazać 1% podatku obliczonego zgodnie z odrębnymi przepisami na rzecz wybranej przez siebie organizacji pożytku publicznego (art. 27). Przy tak wielu uprawnieniach ustawodawca określił liczne szczególne wymagania co do organizacji pozarządowych posiadających status pożytku publicznego. Dotyczy to głównie rodzaju prowadzonej działalności, treści statutu, składu organów, obowiązku prowadzenia rachunkowego wyodrębnienia prowadzonej działalności pożytku publicznego (art. 10). Organizacje te mają obowiązek sporządzania rocznych sprawozdań finansowych oraz merytorycznych ze swojej działalności wraz z ich upublicznieniem oraz wiąże się z poddaniem organizacji dodatkowemu nadzorowi (art. 28 – 34).

Z organizacjami pozarządowymi ustawodawca zrównuje również inne podmioty, które spełniają wymogi określone tą definicją, a mianowicie w art. 3 ust. 3, określił, iż: „Działalność pożytku publicznego może być prowadzona także przez:

- 1) osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują

¹³ Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (tekst jednolity: Dz.U. z 2001 r. Nr 17, poz. 209 z późn. zm.).

- mują prowadzenie działalności pożytku publicznego;
- 2) stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego;
 - 3) spółdzielnie socjalne;
 - 4) spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej¹⁴, które: – nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.”

1.3. Dokumenty organizacji pozarządowych

1.3.1. Statut: co powinien określać i w jakim zakresie

„Konstytucją”, czyli najważniejszym dokumentem wewnętrznym w organizacji pozarządowej jest jej statut, potwierdzający na piśmie zasady działania w stowarzyszeniu czy fundacji. Dokument określa podstawy działania, na podstawie których oparta jest aktywność poszczególnych organizacji. Wszelkie podejmowane inicjatywy muszą wynikać ze statutu, być z nim zgodne i nie mogą mu zaprzeczać. Reguluje on wszelkie kwestie, dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowej. Musi on być zgodny z obowiązującymi przepisami w Polsce. Należy też pamiętać, aby był zawsze aktualny, czyli w naszych działaniach powinniśmy się posługiwać wersją zgłoszoną do Krajowego Rejestru Sądowego.

Istotne jest aby statut był napisany w sposób prosty, zrozumiały i logiczny bez zbędnych szczegółów (takie najlepiej ująć w regulaminach), ale też bez braków utrudniających działania.

Tworząc statut organizacji założyciele powinni zadać następujące pytania:

- jaki jest cel/cele działania organizacji?
- na rzecz kogo działa organizacja?
- jakie działania może prowadzić, czy organizuje szkolenia, warsztaty, wykłady, happeningi?
- jakie kompetencje mają władze i jak są wybierane?
- skąd może pochodzić majątek organizacji?
- co się dzieje z organizacją kiedy cele zostaną osiągnięte?

¹⁴ Tekst jednolity: Dz.U. z 2008 r. Nr 195, poz. 1200 z późn. zm.

Statut mówi o tym, jaką działalność statutową prowadzi organizacja. Postanowienia statutu rzutują na sprawne funkcjonowanie organizacji.

Na skutek złych zapisów lub ich braku może dojść do „paraliżu” działania. Przykładowo, brak zapisu dotyczącego tego, że majątek stowarzyszenia może pochodzić z dotacji, powoduje automatycznie brak możliwości ubiegania się o środki z samorządów i innych donatorów.

W STATUCIE STOWARZYSZENIA POWINNY SIĘ ZNALEŻĆ NASTĘPUJĄCE ZAPISY¹⁵:

- podstawowe informacje o stowarzyszeniu czyli nazwa, siedziba i teren działania;
- cele stowarzyszenia i sposoby ich realizacji;
- regulacje dotyczące członkostwa w stowarzyszeniu, sposobu nabycia członkostwa, prawa i obowiązki członka czy przyczyny utraty tego statusu;
- regulacje dotyczące władz stowarzyszenia: rodzaju organów, trybu ich wyboru, kompetencji czy trybu pracy;
- sposobu podejmowania decyzji;
- informacje, dotyczące źródeł finansowania działalności czy majątku stowarzyszenia; kto ustala wysokości składki członkowskiej i źródła finansowe z których chce się utrzymywać stowarzyszenie;
- czy i w jakim zakresie będzie prowadzić działalność gospodarczą;
- sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań majątkowych, wskazanie osób, które będą w imieniu stowarzyszenia podpisywały dokumenty (np. umowy);
- zasady wprowadzania zmian w statucie oraz sposobu rozwiązania się stowarzyszenia.

Statut może regulować inne kwestie, które są ważne dla funkcjonowania stowarzyszenia.

W STATUCIE FUNDACJI POWINNY SIĘ ZNALEŻĆ ZAPISY DOTYCZĄCE¹⁶:

- nazwy i siedziby fundacji,
- majątku fundacji;
- celów fundacji i sposobów ich realizacji;
- władz fundacji, sposobu reprezentowania fundacji, zaciągania zobowiązań majątkowych;
- zasady likwidacji fundacji.

Statut fundacji jest podobny do statutu stowarzyszenia.

Warto pamiętać, że w fundacji nie ma członkostwa.

¹⁵ Ogólne informacje dotyczące statutu można znaleźć w ustawie „Prawo o stowarzyszeniach”.

¹⁶ Jego treść reguluje „Ustawa o fundacjach”. Statut fundacji musi być zgodny z aktem fundacyjnym (założycielskim) i obowiązującym prawem.

Należy również pamiętać, że zapisy statutu mają swoje konsekwencje dotyczące prowadzenia polityki finansowej organizacji i jej rachunkowości. Wymieniając, w części statutu odnoszącej się do majątku stowarzyszenia lub fundacji, jego składowe, np. darowizny, granty, w polityce finansowej opisujemy tzw. konta księgowo, które muszą być oparte właśnie na zapisach statutowych.

Statut organizacji pozarządowych posiadających status OPP

Nie ma wzorcowego statutu organizacji pożytku publicznego. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie w art. 20 i art. 21 wymienia warunki, które powinny wynikać z zapisów statutowych stowarzyszenia, fundacji lub innej organizacji, która ubiega się o status organizacji pożytku publicznego. Wszystkie określone warunki muszą być spełnione łącznie choć nie oznacza to, że wszystkie muszą być wpisane do statutu w takim brzmieniu jak są zapisane w ustawie.

Ogólnie warunki dotyczą informacji o:

- celach i sposobach realizacji celów statutowych (m.in. cele muszą być zgodne z katalogiem celów podanych w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego),
- przeznaczeniu całego dochodu (nadwyżki przychodów nad kosztami) organizacji na działalność statutową (działalność pożytku publicznego), zwłaszcza jeśli organizacja prowadzi działalność gospodarczą,
- organie kontroli wewnętrznej (musi być powołany i nie może być w żaden sposób zależny od zarządu),
- wymaganiach wobec członków organu kontroli wewnętrznej (m.in. muszą to być osoby, które nie są skazane prawomocnym wyrokiem i niepowiązane z żaden sposób z członkami zarządu np. nie mogą być spokrewnione),
- wymaganiach wobec członków zarządu (muszą to być osoby, które nie są skazane prawomocnym wyrokiem),
- zabezpieczeniach dotyczących wyprowadzania majątku organizacji poza organizację (m.in. powinno być zabronione udzielania pożyczek na rzecz członków organizacji czy też jej pracowników).

1.3.2. Prowadzenie dokumentacji - wewnętrzne regulaminy

WSPÓŁAUTOR AGNIESZKA MASZKOWSKA

Pomocnym narzędziem w funkcjonowaniu i monitorowaniu działalności organizacji są regulaminy i procedury określające standardy poszczególnych działań lub sposobów ich przeprowadzania. Dzięki temu łatwiej jest ocenić realizowane działania oraz reagować w sytuacji, kiedy coś nie idzie zgodnie z planem. W dokumentach tych mogą zostać także określone zasady kontroli i sprawowania nadzoru w organizacji.

W statucie stowarzyszenia/fundacji powinny znaleźć się informacje o trybie pracy oraz o sposobie podejmowania decyzji przez poszczególne władze. Często w sta-

tutach 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.

Do przykładowych dokumentów, które może posiadać organizacja należą:

1. **Regulamin organizacyjny** zawierający w szczególności: opis struktury organizacyjnej, schemat organizacyjny, zadania zarządu i kadry kierowniczej, zadania komórek organizacyjnych, zakresy obowiązków
2. **Regulamin walnego zebrania stowarzyszenia**
3. **Regulamin pracy zarządu** stowarzyszenia/ fundacji, **komisji rewizyjnej** stowarzyszenia
4. **Protokoły** ze spotkań organów statutowych organizacji z listami obecności, protokoły z innych wydarzeń
5. **Wykaz dokumentów** wraz z ich spisem (rejestrem), w szczególności:
 - zarządzenia zarządu z podziałem na obowiązujące i nie obowiązujące,
 - regulaminy (np. regulamin oceny okresowej pracowników - jeśli przeprowadza, regulamin wynagradzania, regulamin świadczeń socjalnych - w przypadku zatrudniania więcej niż 20 pracowników),
 - instrukcje, np. instrukcja dot. szkolenia pracowników, instrukcja zarządzania systemem informatycznym, polityka bezpieczeństwa informacji (danych osobowych),
 - procedury (np. archiwizacji dokumentów, przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, systemy przyznawania nagród, premii, pochwał etc.),
 - spis infrastruktury, w tym posiadanego sprzętu komputerowego,
 - raporty z kontroli (np. BHP, inspekcji pracy, ZUS-u, urzędów zlecających zadania publiczne),
 - kodeksy (np. etyczne),
 - inne: zgłoszenie lokalu do PIP (obowiązkowe w ciągu 30 dni od dnia zatrudnienia osoby na umowę o pracę w danym lokalu), dokumentacja dotycząca podróży służbowych (polecenie wyjazdu, rozliczenie kosztów przejazdu, ewidencja kilometrów, umowa na samochód prywatny wykorzystywany do celów służbowych),
 - akta osobowe wraz z odpowiednią zawartością (dotyczy pracowników etatowych).

1.3.3. Obligatoryjna dokumentacja bieżąca

Uchwały, protokoły

W statucie lub wewnętrznych dokumentach, np. regulaminach, określone są sposoby podejmowania decyzji oraz dokumentowania zebrań władz statutowych, spotkań.

Ustalenia poprzez uchwały podejmowane są jeżeli są to decyzje podejmowane przez organa stowarzyszenia lub fundację. Dla sprawnego zarządzania organizacją i monitorowania postępu prac istotne jest by dokumentować je za pomocą protokołów, w których znajdziemy zapis przebiegu spotkania.

Należy zwrócić uwagę na numerację kolejnych uchwał oraz gromadzenie dokumentów w sposób przejrzysty i uporządkowany według przyjętego systemu. Ważnym elementem jest też ich archiwizowanie, ponieważ dostęp do nich powinni mieć wszyscy członkowie i członkinie, władze nadzorcze i instytucje kontrolne.

STOWARZYSZENIE POWINNO UŻYWAĆ ORAZ MIEĆ ZARCHIWIZOWANE NASTĘPUJĄCE TYPY DOKUMENTÓW:

- Uchwały związane z założeniem stowarzyszenia
- Uchwały i oświadczenia jako załącznik do wniosku o nadanie statusu OPP
- Protokoły, uchwały przy zmianie statutu, podjęcia działalności gospodarczej
- Protokoły, uchwały przy zatwierdzaniu sprawozdania finansowego, merytorycznego

FUNDACJA POWINNA UŻYWAĆ ORAZ MIEĆ ZARCHIWIZOWANE NASTĘPUJĄCE TYPY DOKUMENTÓW:

- Uchwały związane z założeniem fundacji
- Protokoły, uchwały przy zmianie statutu, podjęcia działalności gospodarczej
- Protokoły, uchwały przy zatwierdzaniu sprawozdania finansowego, merytorycznego

1.4. Elementy prawa pracy – w tym zatrudnienie pracowników i wolontariuszy

WSPÓŁAUTOR AGNIESZKA MASZKOWSKA

Organizacja pozarządowa realizując swoje działania może stać się pracodawcą w rozumieniu Kodeksu Pracy (dalej jako KP)¹⁷ i być podmiotem praw i obowiązków z tym związanych.

¹⁷ Kodeks Pracy, art. 3. „Pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników”

1.4.1. Obowiązki pracodawcy i pracownika

Znajomość zapisów Działu IV „Obowiązki pracodawcy i pracownika” KP może uchronić przed problemami i konsekwencjami ich niestosowania.

Najważniejsze **obowiązki dotyczące pracodawcy** to¹⁸:

1. zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami,
2. organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy,
 - 2.1. organizować pracę w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie,
 - 2.2. przeciwdziałać dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy,
3. zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
4. terminowo i prawidłowo wypłacać wynagrodzenie,
5. ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych,
6. stwarzać pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe lub szkoły wyższej warunki sprzyjające przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy,
7. zaspokajać w miarę posiadanych środków socjalne potrzeby pracowników,
8. stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy,
 - 8.1. prowadzić dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników,
 - 8.2. przechowywać dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników w warunkach niegroźących uszkodzeniem lub zniszczeniem,
9. wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

Będąc **pracownikiem** w organizacji pozarządowej należy pamiętać, że **obowiązkiem** jest wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę, w szczególności¹⁹ należy:

1. przestrzegać czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy,
2. przestrzegać regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku,
3. przestrzegać przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów przeciwpożarowych,

¹⁸ KP, art. 94. „Pracodawca jest obowiązany w szczególności:”

¹⁹ KP, art. 100. § 2.

4. dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę,
5. przestrzegać tajemnicy określonej w odrębnych przepisach,
6. przestrzegać w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

Zatrudniając pracownika/pracownicę organizacja powinna kierować się swoimi możliwościami, szczególnie finansowymi, wytycznymi donatorów oraz oczekiwaniami potencjalnych pracowników.

Zgodnie z prawem stowarzyszenie może zatrudniać pracowników.²⁰ Pracownika-stowarzyszenia mogą być także jego członkowie i członkinie.

Należy jednak pamiętać o zastrzeżeniu, że praca za wynagrodzeniem nie może dotyczyć bycia członkiem stowarzyszenia lub pełnienia funkcji w zarządzie czy wewnętrznym organie nadzoru stowarzyszenia. Zapisy w umowie określające zakres obowiązków, za które pobierane jest wynagrodzenie, powinny pozwolić na jednoznaczne odróżnienie ich od obowiązków wynikających z członkostwa w stowarzyszeniu bądź bycia członkiem zarządu lub komisji rewizyjnej. W fundacji takiego zakazu nie ma, ponieważ nie ma pojęcia członkostwa. W fundacjach nie ma ograniczenia co do zatrudniania członków zarządu lub wewnętrznego organu nadzoru, jeśli taki występuje w stowarzyszeniach. Czyli członek/członkowie fundacji mogą za swoją pracę pobierać wynagrodzenie.

1.4.2. Formy zatrudnienia pracownika w organizacji pozarządowej

WSPÓŁAUTOR AGNIESZKA MASZKOWSKA

Przepisy dopuszczają kilka form zatrudnienia: **umowa o pracę** – reguluje Kodeks pracy, **umowa o dzieło** – reguluje Kodeks cywilny art. 627-646, **umowa zlecenie** – reguluje Kodeks cywilny art. 734-751.

RODZAJE UMÓW O PRACĘ (KP, art. 25):

- umowa na czas określony, w tym tzw. umowa na zastępstwo zawierana na okres nieobecności zastępowanego pracownika;
- umowa na czas nieokreślony;
- umowa na czas wykonywania określonej pracy;
- umowa na czas próby zawierana na okres nie dłuższy niż 3 miesiące.

Należy pamiętać, że jeśli pracodawca dwukrotnie zawarł z danym pracownikiem umowę na czas określony, a przerwa pomiędzy tymi umowami nie była dłuższa niż miesiąc, to każda kolejna umowa będzie umową na czas nieokreślony (KP, art. 251 par. 1).

²⁰ Prawo o stowarzyszeniach art. 2 ust. 3.

Pracodawca, poza podpisaniem umowy o pracę, określa pracownikowi **zakres jego obowiązków** oraz przedstawia dodatkową informację o warunkach zatrudnienia (zaleca się formę pisemną). **Informacja o warunkach zatrudnienia** powinna być przedstawiona pracownikowi najpóźniej w ciągu siedmiu dni od zatrudnienia lub zmiany warunków zatrudnienia. W informacji tej powinny znaleźć się zapisy dotyczące:

- obowiązującej pracownika dobowej i tygodniowej normy czasu pracy,
- częstotliwości wypłaty wynagrodzenia,
- przysługującej liczby dni i godzin urlopu wypoczynkowego,
- długości okresu wypowiedzenia.

Pracodawcy, którzy nie opracowali regulaminów pracy i wynagradzania dodatkowo zamieszczają informacje o: miejscu, terminie i czasie wypłaty wynagrodzenia, sposobie potwierdzania obecności w pracy, porze nocnej obowiązującej u pracodawcy.

Pracodawca jest zobowiązany prowadzić dla każdego pracownika:

- kartę ewidencji czasu pracy (ewidencja pracy w poszczególnych dobach, urlopy, zwolnienia, inne nieobecności, praca w godzinach nadliczbowych i inne);
- imienną listę wypłacanego wynagrodzenia i innych świadczeń;
- kartę przydziału roboczej odzieży i obuwia (jeśli dotyczy).

W okresie trwania umowy pracodawca wydaje pracownikom co miesiąc dowód ubezpieczenia, potwierdzający odprowadzenie przez zakład pracy składek na ZUS.

Po zakończeniu stosunku pracy pracodawca zobowiązany jest do niezwłocznego wydania pracownikowi **świadcstwa pracy** (najpóźniej w ciągu siedmiu dni od zakończenia stosunku pracy).

DOKUMENTACJA PRACODAWCY DOTYCZĄCA UMOWY O PRACĘ POWINNA ZAWIERAĆ:

- zakres obowiązków pracownika;
- kwestionariusz osobowy;
- oświadczenie do celów obliczania zaliczek na podatek dochodowy;
- świadectwo z poprzedniego zakładu pracy;
- orzeczenie lekarskie stwierdzające brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku;
- potwierdzenie zapoznania się z regulaminem pracy i przepisami BHP;
- zaświadczenie o ukończeniu wymaganego szkolenia BHP;
- karta badań okresowych i kontrolnych.

Umowa cywilnoprawna - czym się różni umowa zlecenie od umowy o dzieło?

Jak już było wspomniane organizacja pozarządowa może skorzystać z form zatrudnienia opartych na przepisach Kodeksu cywilnego tj. umowy zlecenia oraz umowy o dzieło.

Stosuje się je najczęściej wówczas, gdy organizacja nie planuje zatrudniać pracownika, a zależy jej na wykonaniu określonych czynności, zadań.

UMOWA O DZIEŁO

Umowa o dzieło to tzw. umowa rezultatu, czyli zobowiązanie do wykonania określonego w niej dzieła (np. przygotowanie i przeprowadzenie szkolenia, wykonanie projektu graficznego materiałów promocyjnych) w określonym czasie. Poprzez zawarcie tej umowy wykonawca zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, to znaczy zobowiązuje się do uzyskania pewnego wyniku swoich działań, a zamawiający - do wypłaty wynagrodzenia określonego w umowie.

W odróżnieniu od umowy o pracę, **nie trzeba od niej odprowadzać składek na ubezpieczenia społeczne ani zdrowotne** (chyba że jest zawarta przez firmę z własnym pracownikiem). Gdy dotyczy działalności twórczej i autorskiej (jak np. napisanie książki czy zorganizowanie koncertu), to opodatkowana jest tylko połowa wynagrodzenia (koszt uzyskania przychodu wynosi aż 50 proc.).

UMOWA ZLECENIE

Umowa zlecenie jest umową o wykonanie określonych czynności (art. 734 – 751 kc), oznaczających produkt czy usługę, którą zleceniobiorca musi wykonać, ale za których efekt nie jest odpowiedzialny (inaczej niż w przypadku umowy o dzieło, która jest tzw. umową rezultatu).

Zazwyczaj przyjmuje się, że wykonawca zlecenia musi wykonać osobiście czynność, do której się zobowiązał, w umowie. Jednakże tu, w odróżnieniu od umowy o pracę dopuszcza się wykonania zlecenia przez osobę trzecią – zastępcę. Zleczone czynności Zleceniobiorca wykonuje samodzielnie, co odróżnia tę formę zatrudnienia od umowy o pracę, w której pracownik wykonuje pracę pod kierownictwem.

W okresie 7 dni od zatrudnienia pracodawca zgłasza osobę zatrudnioną na umowę cywilnoprawną do ZUS. Należy pamiętać, by po zakończeniu trwania umowy, wyrejestrować pracownika z rejestru w ZUS.

Należy podkreślić, że umowa zlecenie oraz umowa o dzieło nie są umowami o pracę, w związku z czym przepisy Kodeksu pracy nie mają do nich zastosowania. W ich przypadku nie można mówić ani o zatrudnieniu, ani o pracodawcy, pracowniku czy stosunku pracy. Jeżeli jednak, mimo zawarcia umowy cywilnoprawnej, strona umowy jest podporządkowana przełożonemu, ma określony czas i miejsce pracy, zadania do wykonania oraz wynagrodzenie, wówczas umowa taka może być traktowana jak umowa o pracę.

1.4.3. Przepisy BHP

Higieny pracy powinniśmy sami przestrzegać, a szczególnie obowiązkowa jej znajomość i stosowanie kiedy organizacja zatrudnia pracowników i pracownice, jak również korzystając z pomocy wolontariuszy oraz wolontariuszek.

Uregulowania tego obszaru zostały ujęte w Kodeksie pracy, dając wyraz ich wadze²¹.

Pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy. Jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki. Pracodawca oraz osoba kierująca pracownikami są muszą znać, przepisy o ochronie pracy, w tym przepisy oraz zasady bezpieczeństwa i higieny pracy.

W szczególności pracodawca jest obowiązany:

1. organizować pracę w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
2. zapewniać przestrzeganie w zakładzie pracy przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, wydawać polecenia usunięcia uchybień w tym zakresie oraz kontrolować wykonanie tych poleceń,
3. reagować na potrzeby w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dostosowywać środki podejmowane w celu doskonalenia istniejącego poziomu ochrony zdrowia i życia pracowników, biorąc pod uwagę zmieniające się warunki wykonywania pracy,
4. zapewnić rozwój spójnej polityki zapobiegającej wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym uwzględniającej zagadnienia techniczne, organizację pracy, warunki pracy, stosunki społeczne oraz wpływ czynników środowiska pracy,
5. uwzględniać ochronę zdrowia młodocianych, pracownic w ciąży lub karmiących dziecko piersią oraz pracowników niepełnosprawnych w ramach podejmowanych działań profilaktycznych,
6. zapewniać wykonanie nakazów, wystąpień, decyzji i zarządzeń wydawanych przez organy nadzoru nad warunkami pracy,
7. zapewniać wykonanie zaleceń społecznego inspektora pracy.

Koszty działań podejmowanych przez pracodawcę w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy w żaden sposób nie mogą obciążać pracowników.

Pracodawca jest obowiązany przekazywać pracownikom informacje o²²:

1. zagrożeniach dla zdrowia i życia występujących w zakładzie pracy, na poszczególnych stanowiskach pracy i przy wykonywanych pracach, w tym

²¹ KP, Dział dziesiąty, *Bezpieczeństwo i higiena pracy*

²² KP, art. 2071. § 1.

- o zasadach postępowania w przypadku awarii i innych sytuacji zagrażających zdrowiu i życiu pracowników,
2. działaniach ochronnych i zapobiegawczych podjętych w celu wyeliminowania lub ograniczenia zagrożeń,
 3. pracownikach wyznaczonych do:
 - 3.1. udzielania pierwszej pomocy,
 - 3.2. wykonywania działań w zakresie zwalczania pożarów i ewakuacji pracowników.

Informacja o w/w pracownikach zawiera:

- imię i nazwisko,
- miejsce wykonywania pracy,
- numer telefonu służbowego lub innego środka komunikacji elektronicznej.

Prawa i obowiązki pracownika²³

Pracownik ma prawo²⁴ powstrzymać się od wykonywania pracy, zawiadamiając o tym niezwłocznie przełożonego:

- w razie gdy warunki pracy nie odpowiadają przepisom bezpieczeństwa i higieny pracy,
- w razie gdy warunki pracy stwarzają bezpośrednie zagrożenie dla zdrowia lub życia pracownika,
- gdy wykonywana przez niego praca grozi niebezpieczeństwem innym osobom,

W przypadku kiedy powstrzymanie się od wykonywania pracy nie usuwa zagrożenia, pracownik ma prawo oddalić się z miejsca zagrożenia, zawiadamiając o tym niezwłocznie przełożonego. Pracownik nie może ponosić jakichkolwiek niekorzystnych dla niego konsekwencji z powodu powstrzymania się od pracy lub oddalenia się z miejsca zagrożenia z w/w przyczyn.

Podstawowym obowiązkiem pracownika²⁵ jest przestrzeganie przepisów i zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. W szczególności pracownik jest obowiązany:

1. znać przepisy i zasady bezpieczeństwa i higieny pracy, brać udział w szkoleniu i instruktażu z tego zakresu oraz poddawać się wymaganym egzaminom sprawdzającym,
2. wykonywać pracę w sposób zgodny z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy oraz stosować się do wydawanych w tym zakresie poleceń i wskazówek przełożonych,
3. dbać o należyty stan maszyn, urządzeń, narzędzi i sprzętu oraz o porządek i ład w miejscu pracy,
4. stosować środki ochrony zbiorowej, a także używać przydzielonych środków ochrony indywidualnej oraz odzieży i obuwia roboczego, zgodnie z ich przeznaczeniem,

²³ KP Rozdział II „Prawa i obowiązki pracownika”.

²⁴ KP art. 210.

²⁵ KP, art. 211.

5. poddawać się wstępnym, okresowym i kontrolnym oraz innym zaleconym badaniom lekarskim i stosować się do wskazań lekarskich,
6. niezwłocznie zawiadomić przełożonego o zauważonym w zakładzie pracy wypadku albo zagrożeniu życia lub zdrowia ludzkiego oraz ostrzec współpracowników, a także inne osoby znajdujące się w rejonie zagrożenia, o grożącym im niebezpieczeństwie,
7. współdziałać z pracodawcą i przełożonymi w wypełnianiu obowiązków dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy.

Każdy pracownik (osoba zatrudniona w oparciu o umowę o pracę) przed rozpoczęciem pracy jest przez pracodawcę kierowany na badania lekarskie (mające na celu ustalenie braku przeciwwskazań do wykonywania danej pracy). Wymogiem pracodawcy który zatrudnia pracowników etatowych jest podpisanie umów z placówką medyczną świadczącą usługi z zakresu medycyny pracy. W okresie 7 dni od zatrudnienia pracodawca zgłasza pracownika do ZUS.

Wolontariusze

Wolontariusz ani wolontariuszka **nie są pracownikami**, ponieważ za swoją pracę wykonywaną na rzecz korzystającego nie pobierają wynagrodzenia. Świadczenie to ma charakter nieodpłatny a wolontariusze realizują je na podstawie **porozumienia wolontariackiego**, czyli umowy cywilnoprawnej, a nie umowy o pracę (art. 3 w zw. z art. 42 Ustawy). Wolontariusza nie możemy zakwalifikować jako pracownika, nawet pomimo tego, że wykonuje on swoje świadczenia pod kierownictwem.

Mimo to należy pamiętać aby podpisać „umowę o pracę wolontaryjną”, zwane również porozumieniem wolontariackim. Porozumienie jako umowa cywilnoprawna podlega zasadzie **swobody umów**. Oznacza to, że strony – w tym przypadku wolontariusz i korzystający – mogą zapisy takiego dokumentu kształtować dowolnie, ale muszą uwzględnić w jej treści elementy, które zgodnie z przepisami (w tym z „Ustawą opp”) powinny znaleźć się w porozumieniu.

Umowa z wolontariuszem/wolontariuszką powinna zawierać:

- zakres świadczeń wykonywanych przez wolontariusza (dokładne wyszczególnienie obowiązków wolontariusza, określenie, co faktycznie będzie robił),
- opis sposobu w jaki wolontariusz będzie wykonywał powierzone mu zadania,
- określenie czasu (tj. ile godzin w danym dniu i ile dni w miesiącu wolontariusz będzie wykonywał świadczenia),
- miejsca wykonywania świadczeń (w przypadku braku określenia lokalizacji, przyjmuje się, że wolontariusz powinien wykonywać świadczenia w miejscu, które wynika z charakteru świadczenia albo ostatecznie w swoim miejscu zamieszkania).

W standardzie minimalnym współpracy z wolontariuszami zawarte są również jego podstawowe prawa:

- poproszenie korzystającego z pomocy wolontariusza o potwierdzenie treści porozumienia, wydanie pisemnego zaświadczenia oraz opinii o wykonywaniu świadczeń,
- bycie informowanym przez korzystającego o przysługujących wolontariuszowi prawach i obowiązkach oraz posiadanie dostępu do tych informacji,
- posiadanie informacji o ryzyku dla zdrowia i bezpieczeństwa związanym z wykonywanymi świadczeniami oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami,
- posiadanie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- zwrot kosztów podróży służbowych i diet,
- ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków, jeżeli wolontariusz wykonuje świadczenia przez okres nie dłuższy niż 30 dni.

W standardzie zalecanym wolontariuszowi mogą przysługiwać:

- świadczenia zdrowotne na zasadach przewidzianych w przepisach o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym,
- zwrot kosztów szkoleń,
- zwrot innych niezbędnych kosztów ponoszonych przez wolontariusza.

Ponadto na żądanie wolontariusza, korzystający potwierdza na piśmie treść porozumienia, wydaje **pisemne zaświadczenie**, zawierające zakres wykonywanych świadczeń oraz opinię o ich realizacji. Treść obu dokumentów może być zawarta w jednym piśmie. Korzystający może również pokryć inne niezbędne koszty ponoszone przez wolontariusza oraz koszty szkoleń.

Obowiązki wolontariusza:

- przestrzegać warunków porozumienia wolontariackiego,
- jeżeli z przepisów prawa wynika obowiązek posiadania kwalifikacji i spełniania wymagań odpowiednich do rodzaju i zakresu świadczonej pomocy, wolontariusz musi je posiadać,
- przestrzegać przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy,
- przestrzegać tajemnicy służbowej,
- zachowywać się w sposób etyczny.

1.4.4. Wewnętrzne regulaminy związane z zatrudnianiem

AGNIESZKA MASZKOWSKA

Wewnętrzne regulaminy jako element standardu minimalnego

W sytuacji kiedy organizacja staje się pracodawcą, należy wówczas opracować i stosować regulaminy:

Regulamin pracy

Regulamin pracy jest obowiązkowy, jeśli organizacja zatrudnia co najmniej 20 pracowników etatowych i stanowi zapis praw i obowiązków zarówno pracodawcy, jak i pracowników.

Regulamin pracy określa w szczególności:

- a) organizację pracy, warunki przebywania w siedzibie organizacji w czasie pracy oraz po jej zakończeniu, a także warunki wyposażenia pracowników w narzędzia niezbędne do pracy;
- b) rozkład czasu pracy oraz terminy dodatkowych dni wolnych od pracy;
- c) termin, miejsce i czas wypłaty wynagrodzenia;
- d) obowiązki dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej;
- e) sposób potwierdzania obecności w pracy oraz zgłaszania i usprawiedliwiania nieobecności;
- f) zasady udzielania kar porządkowych.

Regulamin wynagrodzenia

Regulamin wynagrodzenia jest dokumentem określającym warunki wynagradzania pracowników, obowiązkowym w instytucjach zatrudniających co najmniej 20 pracowników.

Powinien on zawierać zapisy dotyczące:

- a) wysokości wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach,
- b) zasad przyznawania premii i nagród pieniężnych
- c) pozostałych świadczeń związanych z pracą oraz warunkami ich przyznawania.
- d) zasad potrąceń z wynagrodzeń.
- e) siatki płac, która definiuje:
 - stanowiska pracy (np. księgowy, koordynator projektu, trener);
 - minimalne wymagania dla każdego ze stanowisk, w tym: wykształcenie, umiejętności, doświadczenie na podobnym stanowisku;
 - wynagrodzenie dla każdego ze stanowisk: najczęściej w przedziale kwotowym (np. 1500-1800 zł);
 - informacja, kto zatrudnia osobę na danym stanowisku (najczęściej jest to zarząd).

1.5. Obowiązki wobec instytucji publicznych

Sprawozdanie merytoryczne

Prowadząc organizację pozarządową należy pamiętać, że stajemy się podmiotem, który zobowiązany jest wobec instytucji publicznych do składania sprawozdań, deklaracji w zależności od prowadzonej działalności oraz zatrudniania pracowników.

Również z naszych działań sprawozdajemy się przed naszymi członkami, członkiniami, fundatorami, darczyńcami. Dokumentem zawierającym informację co zrealizowaliśmy, w jaki sposób w określonym czasie. Przedstawiane działania powinny być zgodne z celami statutowymi organizacji i mieścić się w sposobach realizacji tych celów, również wymienionych w statucie.

Sprawozdanie

Coroczny obowiązek sprawozdawczy z działalności merytorycznej mają tylko fundacje oraz organizacje posiadające status pożytku publicznego. Stowarzyszenia nie mają takiego obowiązku jeżeli nie posiadają statusu OPP. W praktyce większość stowarzyszeń sporządza je, aby podnieść swoją wiarygodność, budując swój wizerunek jako organizacja przejrzysta oraz działająca otwarcie, lub musi chcąc uczestniczyć w konkursach dołączając je do wniosków o dotacje.

Fundacja przygotowuje sprawozdanie w oparciu o zapisy Rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji. Nie ma odrębnych aktów prawnych, które służyłyby stowarzyszeniu do sporządzenia sprawozdania merytorycznego działalności. Stowarzyszenie może użyć również tego samego rozporządzenia co fundacja.

Jakie informacje powinny być zawarte w **sprawozdaniu merytorycznym**?²⁶:

- 1) nazwa fundacji, jej siedziba i adres, data wpisu w Krajowym Rejestrze Sądowym i numer KRS-u wraz ze statystycznym numerem identyfikacyjnym w systemie REGON, dane dotyczące członków zarządu fundacji (imię i nazwisko według aktualnego wpisu w rejestrze sądowym) oraz cele statutowe fundacji,
- 2) zasady, formy i zakres działalności statutowej z podaniem realizacji celów statutowych, a także opis głównych zdarzeń prawnych w jej działalności o skutkach finansowych - w praktyce to w tej części opisuje się jakie działania były prowadzone w poprzednim roku
- 3) informacja o prowadzonej działalności gospodarczej według wpisu do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego,
- 4) odpisy uchwał zarządu fundacji - niektóre fundacje nie przesyłają, np. tekstów uchwał zarządu, poprzestając na ich wyliczeniu,
- 5) informacja o wysokości uzyskanych przychodów, z wyodrębnieniem ich źródeł (np. spadek, zapis, darowizna, środki pochodzące ze źródeł publicznych, w tym

²⁶ Podstawa prawna: Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz. U. z 1991 r., Nr 46, poz. 203); Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 8 maja 2001 r. w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji (Dz. U. Nr 50, poz. 529 z późn. zm.); Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 września 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji (Dz. U. Nr 217, poz. 1291)

z budżetu państwa i budżetu gminy), odpłatnych świadczeń realizowanych przez fundację w ramach celów statutowych z uwzględnieniem kosztów tych świadczeń; jeżeli prowadzono działalność gospodarczą, wynik finansowy tej działalności oraz procentowy stosunek przychodu osiągniętego z działalności gospodarczej do przychodu osiągniętego z pozostałych źródeł - to informacje, które są wprost wzięte z sprawozdania finansowego organizacji z części informacja dodatkowa,

6) informacja o poniesionych kosztach na:

- realizację celów statutowych,
- administrację (czynsze, opłaty telefoniczne, pocztowe itp.),
- działalność gospodarczą,
- pozostałe koszty,

Te dane również wynikają ze sprawozdania finansowego organizacji z części rachunek wyników (albo zysków i strat jeśli to fundacja z działalnością gospodarczą) oraz informacji dodatkowej

7) dane o:

- liczbie osób zatrudnionych w fundacji z podziałem według zajmowanych stanowisk i z wyodrębnieniem osób zatrudnionych wyłącznie w działalności gospodarczej,
- łącznej kwocie wynagrodzeń wypłaconych przez fundację z podziałem na wynagrodzenia, nagrody, premie i inne świadczenia, z wyodrębnieniem całości tych wynagrodzeń osób zatrudnionych wyłącznie w działalności gospodarczej,
- wysokości rocznego lub przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia wypłaconego łącznie członkom zarządu i innych organów fundacji oraz osobom kierującym wyłącznie działalnością gospodarczą z podziałem na wynagrodzenia, nagrody, premie i inne świadczenia,
- wydatkach na wynagrodzenia z umów zlecenia,
- udzielonych przez fundację pożyczkach pieniężnych, z podziałem według ich wysokości, ze wskazaniem pożyczkobiorców i warunków przyznania pożyczek oraz z podaniem podstawy statutowej udzielania takich pożyczek,
- kwotach ulokowanych na rachunkach bankowych ze wskazaniem banku,
- wartości nabytych obligacji oraz wielkości objętych udziałów lub nabytych akcji w spółkach prawa handlowego ze wskazaniem tych spółek,
- nabytych nieruchomościach, ich przeznaczeniu oraz wysokości kwot wydatkowanych na to nabycie,
- nabytych pozostałych środkach trwałych,
- wartości aktywów i zobowiązań fundacji ujętych we właściwych sprawozdaniach finansowych sporządzanych dla celów statystycznych,
- dane o działalności zleconej fundacji przez podmioty państwowe i samorządowe (usługi, państwowe zadania zlecone i zamówienia publiczne) oraz o wyniku finansowym tej działalności
- informację o rozliczeniach fundacji z tytułu ciężących zobowiązań podatkowych, a także informację w sprawie składanych deklaracji podatkowych.

1.6. Jawność danych publicznych (sprawozdania, BIP, inne)

Organizacja pozarządowa rejestrując się w Krajowym Rejestrze Sądowym staje się podmiotem praw i obowiązków. Dzięki temu, że rejestr jest publiczny i jawny, każdy ma prawo wglądu do informacji w nim zawartych, chyba, że szczególne przepisy prawa zabraniają ujawniania niektórych danych. KRS jest źródłem informacji dotyczących historii, szczególnie nazwy organizacji, adresu, celów działania czy danych członków i członkiń zarządu. Możemy pobierać z niego odpisy, wyciągi i zaświadczenia, które poświadczają status prawny stowarzyszenia/fundacji i są źródłem informacji o aktualnym stanie organizacji. W praktyce wyciągi/odpisy potrzebne są np. przy składaniu wniosku o dotację, przy zakładaniu konta w banku.

Obecnie można pobrać odpis KRS ze strony internetowej <https://ems.ms.gov.pl/krs/wyszukiwaniepodmiotu> podając nazwę organizacji lub jej numer KRS.

Biuletyn Informacji Publicznej

Biuletyn Informacji Publicznej to narzędzie służące zapewnianiu przejrzystości, jawności i powszechności dostępu do informacji o działaniu sektora publicznego. Zgodnie z prawem zapisanym w art. 61 Konstytucji RP (Ustawa o dostępie do informacji publicznej) obowiązek dzielenia się taką informacją spoczywa na wszystkich instytucjach wykonujących zadania publiczne.

Obowiązek udostępniania informacji publicznych przez organizację pozarządową oraz obowiązku prowadzenia BIP przez nie wynika z ustawy z dnia 6 września 2001r. o dostępie do informacji publicznej (Dz.U. Nr 112, poz. 1198, ze zm.), w kontekście informacjami publicznymi związanymi bezpośrednio z wydatkowaniem funduszy publicznych w zakresie działań statutowych organizacji pozarządowej. Wojewódzki Sąd Administracyjny²⁷ wskazuje, iż również udostępnieniu podlegają protokoły z posiedzenia Zarządu, Walnego Zgromadzenia Członków i uchwały podejmowane przez te organy w zakresie w jakim znajdują się w tych dokumentach informacje publiczne.

Trwa dyskusja na ile organizacje pozarządowe powinny prowadzić tzw. BIP. Szczególnie rozważane jest to w sytuacji kiedy organizacja korzysta ze środków publicznych.

Obecnie niewiele organizacji prowadzi podstronę BIP, ale coraz więcej zakłada stronę internetową, na której można znaleźć wszelkie informacje o stowarzyszeniu czy fundacji oraz sprawozdania, jak też informację o możliwości uzyskania pozostałej informacji nie umieszczonej na niej.

Przykładowo można zamieścić informację:

Dostęp do pozostałych informacji publicznych. Zgodnie z art. 10 Ustawy o dostępie

²⁷ Uzasadnienia wyroku z dnia 19 kwietnia 2006 r. Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Olsztynie w sprawie o sygn. akt II SA/OI 983/05.

do informacji publicznej z dnia 6 września 2001:

- Informacja publiczna, która nie została udostępniona w Biuletynie Informacji Publicznej, jest udostępniana na wniosek.
- Informacja publiczna, która może być niezwłocznie udostępniona, jest udostępniana w formie ustnej lub pisemnej bez pisemnego wniosku.
- Pozostałe informacje publiczne, nie zamieszczone na stronie BIP, są udzielane na ustny lub pisemny wniosek złożony:
w siedzibie , pod adresem e-mail:
pod numerem telefonu:..... , faksem na numer:.....

Podpis osoby dokonującej wpisu, data zmiany

Inne sposoby udostępniania informacji

Informacje o działaniach organizacji posiadają organy nadzoru.

Nadzór nad stowarzyszeniami sprawują organy administracji określone przez ustawę terminem „organy nadzorujące”. Organami tymi są zgodnie z art.8 ust. 5 pr. stow. 1989 r. wojewoda właściwy ze względu na siedzibę stowarzyszenia, który sprawuje nadzór nad działalnością stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego oraz starosta właściwy ze względu na siedzibę stowarzyszenia w zakresie nadzoru nad innymi stowarzyszeniami niż stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego. Właściwy starosta ze względu na siedzibę zgodnie z takim zapisem sprawuje nadzór nad stowarzyszeniami rejestrowymi, terenową jednostką organizacyjną stowarzyszenia, nad klubami sportowymi działającymi w formie stowarzyszeń oraz nad związkami sportowymi. Natomiast działalność polskich związków sportowych nadzoruje minister właściwy do spraw kultury fizycznej i sportu.

Pojęcie nadzór nad fundacjami nie zostało uregulowane w ustawie o fundacjach. Jednak podobieństwo regulacji zawartej w art. 12–14 u.f. do innych²⁸ regulacji ustawowych, nie pozostawia wątpliwości, że w wymienionych przepisach uregulowano nadzór²⁹. W ustawie wymieniono organy nadzoru nad fundacjami, w tym ministra właściwego (rozumie się przez to również kierownika właściwego urzędu centralnego – art. 18 u.f.) ze względu na zakres jego działania oraz cele fundacji (art. 9 ust.2) oraz właściwego ze względu na siedzibę fundacji starostę. Fundacje, które korzystają ze środków publicznych i prowadzą działalność na całym obszarze kraju, w zakresie działalności prowadzonej na obszarze właściwości miejscowej samorządu powiatowego, podlegają nadzorowi starosty zgodnie z uprawnieniami wynikającymi z art. 12 – 15 u.f.

Wiele samorządów prowadzi również tzw. „Banki Informacji”, do których wpisują swoje dane organizacje dobrowolnie, tak jak do innych baz prowadzonych przez instytucje wspierające działania organizacji np. www.ngo.pl, Fundacja Rozwoju Ziemi Oleckiej, na stronie [www: www.fundacja.olecko.pl/?Baza_organizacji_pozarz%C4%85dowych](http://www.fundacja.olecko.pl/?Baza_organizacji_pozarz%C4%85dowych), Olsztyńskie Centrum Organizacji Pozarządowych.

28 Por. np. art. 35 – 32 pr. stow., art. 15 – 18 u.k.f., art. 46 – 49 ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych.

29 M. Swora, Nadzór nad stowarzyszeniami, fundacjami oraz prowadzeniem działalności pożytku społecznego, „Państwo i Prawo” 2003 Nr 12, s. 71.

Dobłą praktyką jest prowadzenie własnej strony internetowej, na której zamieszczane są wszelkie informacje dotyczące stowarzyszenia czy fundacji, wraz ze sprawozdaniami merytorycznymi i finansowymi.

1.7. Specyfika Organizacji posiadających status OPP

Jakie warunki należy speni, by uzyska status organizacji pożytku publicznego - uwarunkowania prawne.

Warunki niezbędne do uzyskania statusu pożytku publicznego związane są z posiadaniem określonego statusu prawnego, prowadzeniem dziaan statutowych minimum 2 lata.

Kto może uzyska status organizacji pożytku publicznego?

Podmioty:

- **organizacje pozardowe: osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, utworzone na podstawie ustaw (stowarzyszenia, związku stowarzyszeń, fundacje)**
- **osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego**
- **spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają caoo dochodu na realizacj celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałwcw, akcjonariuszy i pracowników.**

Organizacja, aby uzyska status organizacji pożytku publicznego musi spenia łącznie następujące wymagania:

- **prowadzić działalność pożytku publicznego na rzecz ogółu spoecznci, lub określonej grupy podmiotów, pod warunkiem że grupa ta jest wyodrębniona ze względu na szczególnie trudną sytuacj życiową lub materialną w stosunku do społeczeństwa;**
- **może prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego;**

- nadwyżkę przychodów nad kosztami przeznacza na działalność pożytku publicznego;
- posiada statutowy kolegialny organ kontroli lub nadzoru, odrębny od organu zarządzającego i niepodlegający mu w zakresie wykonywania kontroli wewnętrznej lub nadzoru;
- posiada statut, w którym przewidziane są ograniczenia dotyczące wykorzystywania majątku organizacji oraz dokonywania zakupów od podmiotów związanych z członkami organizacji;
- podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego;
- sporządza roczne sprawozdanie merytoryczne ze swojej działalności oraz podaje je do publicznej wiadomości sposobem umożliwiającym zapoznanie się z tym sprawozdaniem przez zainteresowane podmioty;
- sporządza i ogłasza roczne sprawozdanie finansowe także wówczas, gdy obowiązek jego sporządzenia oraz ogłoszenia nie wynika z przepisów o rachunkowości,
- zamieszcza zatwierdzone wyżej wymienione sprawozdania na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego.

Organizacje pozarządowe oraz pozostałe podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego, spełniające określone wymagania, **uzyskują status organizacji pożytku publicznego z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego.**

Status taki mogą uzyskiwać organizacje:

- zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym jak np. fundacje czy stowarzyszenia,
- które nie podlegają obowiązkowemu wpisowi do KRS - u, rejestrowane w innych rejestrach jak np. ewidencja starosty, w której rejestrowane są uczniowskie kluby sportowe.

OBOWIĄZKI I PRZYWILEJE ORGANIZACJI OPP

Organizacja pozarządowa posiadająca status organizacji pożytku publicznego posiada szczególne uprawnienia, ale też i obowiązki.

Istotne jest aby organizacja prowadziła działalność społecznie użyteczną na rzecz ogółu społeczności, której cechą charakterystyczną jest transparentność zarówno w momencie rejestracji, jak i w całym okresie działania.

Obowiązki organizacji pożytku publicznego:

- sporządzenie i ogłoszenie rocznego sprawozdania merytorycznego ze swojej działalności oraz sprawozdania finansowego;
- zamieszczenie zatwierdzonych wyżej wymienionych sprawozdań na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego;
- poddanie się specjalnemu nadzorowi właściwego ministra (w zakresie upraw-

nień, obowiązków i wymogów wynikających z ustawy o działalności pożytku publicznego nadzór sprawuje minister właściwy ds. zabezpieczenia społecznego (Minister Pracy i Polityki Społecznej).

Przywileje organizacji pożytku publicznego:

- użytkowanie nieruchomości będących własnością Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego na preferencyjnych warunkach,
- prawo do otrzymywania 1- proc. podatku dochodowego od osób fizycznych,
- zwolnienie od: podatku dochodowego od osób prawnych, podatku od nieruchomości, opłat od czynności cywilnoprawnych (np. umów), opłat skarbowych i sądowych w odniesieniu do prowadzonej działalności pożytku publicznego.
- możliwość nieodpłatnego informowania o prowadzonej działalności poprzez jednostki publicznej radiofonii i telewizji,
- korzystanie z pracy poborowych skierowanych do odbycia służby zastępczej.

Bibliografia do Rozdziału 1.

- Czaplński W., A. Wyrozumska, *Prawo międzynarodowe publiczne. Zagadnienia systemowe*, Warszawa, 1999.
- Kodeks pracy³⁰ z dnia 26.06.1974 r.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 21 września 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji (Dz. U. Nr 217, poz. 1291).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 8 maja 2001 r. w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji (Dz. U. Nr 50, poz. 529 z późn. zm.).
- Swora M., *Nadzór nad stowarzyszeniami, fundacjami oraz prowadzeniem działalności pożytku społecznego*, „Państwo i Prawo” 2003 Nr 12.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.
- Ustawa o fundacjach z dnia 6 kwietnia 1984 r.
- Ustawa z 18 stycznia 1996 roku o kulturze fizycznej³¹.
- Ustawa z 29 lipca 2005 roku o sporcie kwalifikowanym³².
- Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (tekst jednolity: Dz.U. z 2001 r. Nr 17, poz. 209 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych³³.
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach³⁴.
- Uzasadnienia wyroku z dnia 19 kwietnia 2006 r. Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Olsztynie w sprawie o sygn. akt II SA/OI 983/05.

30 Ustawa Kodeks pracy z dnia 26 czerwca 1974 r. (Tekst jednolity: Dz.U. z 1998 nr 21 poz. 94 z późn. zm.), dalej KP.

31 Tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r. Nr 226, poz. 1675.

32 Dz.U. Nr 155, poz. 1298 zm.: Dz. U. z 2006 r. Nr 64, poz. 448, Dz.U. z 2006 r. Nr 136, poz. 970, Dz.U. 2007 r. Nr 34, poz. 206, Dz.U. z 2007 r. Nr 171, poz. 1208.

33 Tekst jednolity: Dziennik Ustaw z 2008 r. Nr 14, poz. 92, Nr 223, poz. 1463, Nr 227, poz. 1505, Nr 237, poz. 1652, z późn. zm.).

34 Tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r. Nr 112, poz. 766, z późn. zm.

2. FINANSOWE ASPEKTY DZIAŁANIA ORGANIZACJI

MAŁGORZATA MARSZELEWSKA

2.1. Standard rachunkowości w organizacji pozarządowej

Standardem w działalności finansowej organizacji pozarządowej jest wypełnianie obowiązków nałożonych przepisami prawa, aby organizacja nie ponosiła odpowiedzialności karnej za działania wbrew obowiązującym przepisom, bądź niesporządzanie wymaganych dokumentów.

Standard ma charakter minimalny i dotyczy wszystkich form organizacji pozarządowych oraz nie jest zależny od ich wielkości. Z uwagi na obszerny zakres tematyczny przedstawione zostaną wybrane elementy, tj.:

- zasady rachunkowości;
- sprawozdawczość w zakresie sporządzania, badania i ogłaszania sprawozdań finansowych;
- dowody księgowo - zasady ich tworzenia, cechy i gromadzenie;
- prowadzenie inwentaryzacji.

Cel standardu – realizacja działalności organizacji w granicach prawa.

Źródła standardu:

- Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 15 listopada 2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 8 maja 2001 r. w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji
- Ustawa z 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nadzorze publicznym
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 23 grudnia 2004 r. w sprawie obowiązku badania sprawozdań finansowych organizacji pożytku publicznego
- Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
- Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych: tj. organizacje pozarządowe działają zgodnie z obowiązującym w państwie demokratycznym pra-

wem, jednocześnie przyczyniając się do jego doskonalenia; działalność merytoryczna i finansowa organizacji pozarządowych jest działalnością jawną z uwagi na szczególną troskę o posiadane przez nie środki publiczne bądź pochodzące od osób prywatnych.

Korzyści z wprowadzenia standardu:

- Prawidłowe prowadzenie ksiąg rachunkowych, czyli w sposób rzetelny i przejrzysty, pozwala na bieżące określanie sytuacji finansowej organizacji
- Posiadanie i złożenie sprawozdania finansowego jest z reguły wymagane podczas ubiegania się o dofinansowanie projektów
- Podniesienie poziomu wiarygodności na rynku

2.1.1. Zasady rachunkowości

Zasady rachunkowości (polityka rachunkowości) powinny stanowić opisane w postaci dokumentu zatwierdzonego przez zarząd organizacji wybrane i stosowane konkretne rozwiązania i praktyki w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych na podstawie dowodów księgowych – chronologicznie i systematycznie. Muszą być one zgodne z przepisami Ustawy o rachunkowości (dalej w skrócie uor).

Księgi rachunkowe powinny być prowadzone rzetelnie, bezbłędnie, sprawdzalnie i na bieżąco.

Organizacje nieprowadzące działalności gospodarczej mogą stosować uproszczenia wynikające z Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 15 listopada 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek nie będących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej. Informacja o ich stosowaniu powinna być zawarta w polityce rachunkowości.

Przyjęte zasady (politykę) rachunkowości należy stosować w sposób ciągły, zapewniając w ten sposób możliwość porównywalności danych zawartych m.in. w sprawozdaniach finansowych w kolejnych latach.

W dokumentacji powinna zostać wskazana osoba/osoby odpowiedzialne za przestrzeganie procedur określonych w polityce rachunkowej organizacji i odpowiedzialnych przepisach. Każda zmiana zasad powinna znaleźć się w aneksie.

Polityka rachunkowości w szczególności powinna zawierać:

- określenie roku obrotowego i okresów sprawozdawczych;
- podział kosztów na działalność programową i administracyjną;
- dokumentowanie operacji dowodami księgowymi;
- zasady archiwizacji dokumentów i okres ich przechowywania;
- udostępnianie danych oraz dokumentów osobom trzecim;
- zasady amortyzacji;
- sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych (wykaz kont księgi głównej oraz ewidencji analitycznej czyli plan kont);

- metody prowadzenia ewidencji zapasów;
- zasady wyceny aktywów i pasywów oraz ustalenia wyniku finansowego;
- opis systemu przetwarzania danych (przy korzystaniu z systemów komputerowych) oraz system zabezpieczania dokumentów.

- **Polityka rachunkowości musi uwzględniać specyfikę organizacji.**
- **Opracowana polityka musi zostać spisana oraz przyjęta przez zarząd uchwałą lub zarządzeniem kierownika organizacji.**
- **Uchwałę powinien podpisać prezes organizacji lub - jeśli do reprezentacji i podejmowania uchwał zgodnie ze statutem organizacji uprawnione są więcej niż jedna osoba - to wszyscy uprawnieni do tego członkowie zarządu.**
- **Od opracowanej polityki rachunkowości zależy wiarygodność organizacji.**

2.1.2. Sprawozdawczość – sporządzanie, badanie i ogłaszanie sprawozdań finansowych

Każda organizacja pozarządowa – bez względu na to czym się zajmuje – ma obowiązek przygotowywania, zatwierdzania i przesłania sprawozdania finansowego do określonych organów. Opisuje ono stan finansowy organizacji i gospodarkę finansami za rok obrotowy.

Organizacje prowadzące działalność gospodarczą przygotowują sprawozdanie posługując się zapisami ustawy o rachunkowości. Natomiast organizacje nieprowadzące działalności gospodarczej mogą korzystać z uproszczeń przewidzianych w rozporządzeniu Ministra Finansów w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności.

Elementy sprawozdania finansowego

SPRAWOZDANIE FINANSOWE ORGANIZACJI NIEPROWADZĄCYCH DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	SPRAWOZDANIE FINANSOWE ORGANIZACJI PROWADZĄCYCH DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ
Bilans	Bilans
Rachunek wyników	Rachunek zysków i strat
Informacja dodatkowa	Informacja dodatkowa
	Zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym
	Rachunek przepływów pieniężnych

Bilans zawiera informacje o stanie majątku i kapitałów oraz sytuacji materialnej organizacji. Bilans sporządza się na podstawie zapisów w księgach rachunkowych. Bilans jest prezentowany w formie tabeli, w której wykazywane są **aktywa** oraz **pasywa**. Suma aktywów i suma pasywów musi się bilansować. Pasywa i aktywa wykazywane są w bilansie w dwóch wartościach - na początek i na koniec roku obrotowego. Bilans sporządza się za dany rok obrotowy.

Rachunek wyników (jeśli organizacja nie prowadzi działalności gospodarczej) lub **rachunek zysków i strat** (w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej). W rachunku wyników wykazuje się wszystkie przychody i koszty według ich uzyskania i poniesienia. Różnice pomiędzy poszczególnymi przychodami i kosztami stanowią wyniki finansowe, których suma daje wynik na całokształcie działalności organizacji.

Informacja dodatkowa składa się z dwóch części:

- a) wprowadzenia do sprawozdania finansowego;
- b) dodatkowych not i objaśnień.

Wprowadzenie powinno opisywać:

1. Dane organizacji - nazwa, ważne daty - utworzenia, ewentualnie data postanowienia dot. wpisu Fundacji jako organizacji pożytku publicznego, siedziby, numeru KRS i REGON.
2. Informacje o zarządzie organizacji.
3. Wskazanie celów statutowych.
4. Wskazanie obszaru działalności.
5. Zasady, formy i zakres działalności statutowej z podaniem realizacji celów statutowych, a także opis głównych zdarzeń prawnych w jej działalności o skutkach finansowych.
6. Informacja o prowadzonej działalności gospodarczej według wpisu do rejestru przedsiębiorców KRS.
7. Metody wyceny aktywów i pasywów.

Dodatkowe noty i objaśnienia powinny zawierać nieobjęte bilansem oraz rachunkiem wyników informacje i wyjaśnienia niezbędne do oceny gospodarki finansowej jednostki, w szczególności:

1. objaśnienia stosowanych metod wyceny aktywów i pasywów oraz przyczyn ewentualnych ich zmian w stosunku do roku poprzedniego,
2. uzupełniające dane o aktywach i pasywach,
3. informacje o strukturze zrealizowanych przychodów ze wskazaniem ich źródeł, w tym przychodów określonych statutem,
4. informacje o strukturze kosztów stanowiących świadczenia pieniężne i niepieniężne określone statutem oraz o strukturze kosztów administracyjnych,
5. dane o źródłach zwiększenia i sposobie wykorzystania funduszu statutowego,
6. dane dotyczące udzielonych gwarancji, poręczeń i innych zobowiązań związanych z działalnością statutową,
7. informacje o tendencjach zmian w przychodach i kosztach oraz składnikach majątku i źródłach ich finansowania.

TO CO ZOSTANIE ZAPREZENTOWANE W BILANSIE CZY RACHUNKU WYNIKÓW MUSI BYĆ ZGODNE Z INFORMACJĄ DODATKOWĄ.

Przepływy finansowe.

Zestawienie przepływów pieniężnych jest obowiązkowe dla jednostek spełniających ustawowe warunki.

Bardzo rzadko zdarza się, iż organizacje pozarządowe, które prowadzą działalność gospodarczą, z powodu rozmiarów działalności poddają swoje sprawozdania finansowe badaniu przez biegłego rewidenta, sporządzają rachunek przepływów pieniężnych i zestawienie zmian w funduszu (art. 64 ust. 1 Ustawy o rachunkowości).

Jednostki podlegające obowiązkowemu badaniu muszą składać zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunek przepływów pieniężnych.

Obowiązkowi badania (art. 64 pkt 1 Ustawy) podlegają jednostki, które w poprzedzającym roku obrotowym, za który sporządzono sprawozdania finansowe, spełniły co najmniej dwa z następujących warunków:

- **średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób,**
- **suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2.500.000 EURO,**
- **przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5.000.000 EURO.**

Każda organizacja prowadzi rozliczenia za pośrednictwem kont bankowych oraz kasy. Stan środków na kontach bankowych i w kasie na koniec roku obrotowego jest wynikiem przepływów finansowych w trakcie trwania roku obrotowego. Zestawienie przepływów finansowych pokazuje zmiany, jakie zaszły po stronie aktywów i pasywów w wyniku przepływów gotówkowych. Zestawienie przepływów finansowych pokazuje więc stan faktyczny „gotówki” w posiadaniu organizacji.

Obowiązek zachowania terminów

Sprawozdanie finansowe musi być sporządzone przez każdą organizację do końca 3 miesiąca od dnia bilansowego (dnia zakończenia roku finansowego), czyli dla większości organizacji do 31 marca.

Następnie sprawozdanie finansowe musi zostać zatwierdzone do końca 6 miesiąca od dnia zakończenia roku finansowego, czyli w przypadku roku obrotowego pokrywającego się z rokiem kalendarzowym do 30 czerwca.

Sprawozdanie finansowe wraz z uchwałą organu zatwierdzającą sprawozdanie, a także ewentualnie uchwałą o podziale ewentualnej nadwyżki przychodów nad kosztami i przeznaczeniu jej na cele statutowe i opinią audytora (jeśli była wymagana) wysyła każda organizacja do urzędu skarbowego najpóźniej do 10 lipca (w ciągu 10 dni od daty zatwierdzenia sprawozdania finansowego).

Organizacje, które prowadzą działalność gospodarczą, muszą także złożyć sprawozdanie finansowe do Krajowego Rejestru Sądowego w ciągu 15 dni od daty zatwierdzenia sprawozdania, czyli najpóźniej 15 lipca. Do sprawozdania dołącza się uchwałę np. zarządu zatwierdzającą sprawozdanie oraz ewentualnie uchwałę o podziale nadwyżki przychodów nad kosztami i przeznaczeniu jej na cele statutowe oraz opinią audytora (jeśli wymóg ten dotyczy organizacji).

Sprawozdanie finansowe wraz z uchwałą organu zatwierdzającego sprawozdanie o podziale ewentualnej nadwyżki przychodów nad kosztami i przeznaczeniu jej na cele statutowe i opinią audytora (jeśli była wymagana) publikuje w „Monitorze Polskim B” organizacja prowadząca działalność gospodarczą i spełniająca przynajmniej 2 z 3 poniżej wymienionych warunków:

- **średnioroczne zatrudnienie w organizacji w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób;**
- **suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2,5 mln euro;**
- **przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 mln euro.**

Publikacja następuje najpóźniej do 15 lipca (w ciągu 15 dni od daty zatwierdzenia sprawozdania finansowego).

Organizacje Pożytku Publicznego zobowiązane są do zamieszczenia swoich sprawozdań finansowych (merytorycznych również) na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego. 15 lipca jest ostatecznym dniem na terminowe dopełnienie obowiązku sprawozdawczego. Terminem ostatecznym dla OPP których rok obrotowy jest inny niż rok kalendarzowy jest data 15 dni od zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego (art. 23 ust 6b Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

UWAGA: Jeżeli OPP nie zamieści w terminie na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego sprawozdania finansowego oraz merytorycznego to nie zostanie uwzględniona w wykazie organizacji uprawnionych do otrzymania 1% podatku.

Procedury dotyczące sprawozdania finansowego

Sprawozdanie finansowe musi zostać podpisane przez:

- a) osobę, której powierzono prowadzenie ksiąg rachunkowych wraz z podaniem daty podpisu oraz
- b) „kierownika jednostki” - najczęściej zarząd. Sprawozdanie muszą podpisać wszyscy członkowie zarządu.

Zatwierdzenia sprawozdania dokonuje organ wymieniony w statucie za pomocą uchwały nie później niż w ciągu 6 miesięcy od dnia bilansowego.

Wraz ze sprawozdaniem finansowym złożyć należy:

- a) uchwałę zatwierdzającą sprawozdanie finansowe wraz z informacją o podziale zysku/pokryciu straty,
- b) informację o rodzaju opinii audytora wraz ze wskazaniem, czy zawiera ona dodatkowe objaśnienia (jeśli sprawozdanie podlegało audytowi - art. 69 ust. 1a Ustawy o rachunkowości),
- c) kopię przelewu lub potwierdzenie zapłaty w kasie sądu za wpis zmian do KRS.

Członkowie zarządu ponoszą osobistą odpowiedzialność za złożenie sprawozdań w odpowiednich urzędach w odpowiednim terminie.

Obowiązek badania sprawozdań organizacji pozarządowych

Do badania sprawozdań są zobowiązane organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, które w poprzedzającym roku obrotowym, za który sporządzono sprawozdanie finansowe, spełniły co najmniej dwa z następujących warunków (dane za 2011 rok):

- a) średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób,
- b) suma aktywów bilansu na koniec 2010 r. stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2.500.000 euro,
- c) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za 2010 r. stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5.000.000 euro

Warunkiem koniecznym jest również ogłoszenie sprawozdania w „Monitorze Polskim B” (art. 64 ust. 1 pkt 4 ustawy o rachunkowości).

Organizacje pozarządowe, które nie prowadzą działalności gospodarczej nie poddają swojego sprawozdania finansowego badaniu przez biegłego rewidenta (art. 80 ust 3 uor), chyba, że posiadają status organizacji pożytku publicznego.

Organizacje pożytku publicznego nie podlegające obowiązkowi badania sprawozdania finansowego, wynikającego z art. 64 uor są zobligowane do badania swojego sprawozdania finansowego za rok obrotowy następujący po roku, w którym podmioty te spełniły łącznie następujące warunki:

- a) zrealizowały zadania publiczne zlecone, jako powierzone do wykonania lub do wspierania zadania publicznego,
- b) otrzymały w roku obrotowym łączną kwotę dotacji na realizację zadań określonych w pkt 1 w wysokości co najmniej 50.000 zł,
- c) osiągnęły w roku obrotowym przychody w wysokości co najmniej 3.000.000 zł.

2.1.3. Dowody księgowo – zasady tworzenia, ich cechy, gromadzenie

Z zapisów prawa wynika, że stowarzyszenia i fundacje muszą bezwzględnie prowadzić dokumentację księgową w formie ksiąg rachunkowych. **Pełna księgowość** pozwala dokładnie określić posiadany przez organizację majątek, źródła jego finansowania oraz informację o należnościach i zobowiązaniach organizacji. Spełnienie standardu minimalnego wynikającego z zachowania przepisów prawa wymaga przygotowania i prowadzenia dokumentacji w określony sposób.

Zasady tworzenia dokumentacji.

Dokumenty finansowe potwierdzające zdarzenia gospodarcze stanowią materiał dowodowy w zakresie rachunkowości, podatków, a także w obrocie gospodarczym. Dokumenty po dekretacji (tj. stwierdzenie sprawdzenia i zakwalifikowania do ujęcia w księgach rachunkowych przez wskazanie miesiąca oraz sposobu ujęcia) mogą zostać wprowadzone do ksiąg rachunkowych jako dowody księgowo. Będąc podstawą zapisów w księgach są tzw. dowodami źródłowymi.

Aby uznać je za pełnowartościowe powinny posiadać następujące cechy:

- a) czytelną postać zgodną z treścią odpowiednich dowodów księgowych,
- b) możliwość określenia źródła ich pochodzenia oraz ustalenia osoby odpowiedzialnej za ich wprowadzenie,
- c) istnienie możliwości sprawdzenia poprawności przetwarzania danych oraz kompletności i identyczności zapisów,
- d) dane źródłowe są chronione w sposób zapewniający ich niezmienność, przez okres wymagany do przechowywania danego rodzaju dowodów księgowych” (art. 20 ust. 5 ustawa o rachunkowości) t.j.:
 - księgi rachunkowe – 5 lat;
 - dowody księgowo 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;
 - dowody księgowo dotyczące środków trwałych w budowie, 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;
 - dokumentację przyjętego sposobu prowadzenia rachunkowości – przez okres nie krótszy od 5 lat od upływu jej ważności;
 - dokumenty dotyczące rękojmi i reklamacji – 1 rok po terminie upływu rękojmi lub rozliczeniu reklamacji;
 - dokumenty inwentaryzacyjne – 5 lat;
 - pozostałe dowody księgowo i dokumenty – 5 lat.

Dowód księgowy powinien co najmniej zawierać następujące elementy:

1. określenie rodzaju dowodu i jego numeru identyfikacyjnego,
2. określenie stron dokonujących operacji gospodarczej,
3. opis operacji oraz jej wartość,
4. datę dokonania operacji,
5. podpis wystawcy dowodu oraz osoby, której wydano lub od której przyjęto składniki aktywów,
6. stwierdzenie sprawdzenia i zakwalifikowania dowodu do ujęcia w księgach rachunkowych przez wskazanie miejsca oraz sposobu ujęcia dowodu w księgach rachunkowych (dekretacja), podpis osoby odpowiedzialnej za te wskazania” (art.21 ust. 1 ustawa o rachunkowości).

Ogólne zasady gromadzenia dokumentów:

- Dowody kasowe - składają się na raport kasowy (RK), powinny być traktowane łącznie dla dowodów kasowych i raportów kasowych.
- Dowody bankowe - stanowią część wyciągu bankowego i powinny być gromadzone oraz przechowywane jako jego załączniki.
- Dowody zakupu - (brak ustawowego określenia sposobu zbierania) można zbierać np. w zbiorach: dowody zakupu usług, dowody zakupu materiałów i towarów, faktury VAT, Rachunki, zakup środków trwałych, pozostałe zakupy.
- Dowody sprzedaży - (brak ustawowego określenia sposobu zbierania) można wyróżnić np. zbiory: sprzedaż VAT, sprzedaż gotówkowa, sprzedaż towarów, sprzedaż materiałów, sprzedaż towarów, sprzedaż pozostała.
- Dowody uzupełniające - dowody o różnym charakterze możemy zebrać jako np.: dowody pozostałe, dowody uzupełniające.

2.1.4. Prowadzenie inwentaryzacji

Każda organizacja na koniec roku obrotowego ma obowiązek przeprowadzania inwentaryzacji. Jej celem jest porównanie i uzgodnienie danych zawartych w księgach rachunkowych z danymi rzeczywistymi, ustalenie rzeczywistego stanu składników aktywów i pasywów.

Każda organizacja powinna przygotować instrukcję inwentaryzacyjną, w której opíše zasady funkcjonowania inwentaryzacji w organizacji. Zasady te powinny określać m.in.:

- sposób i zasady powołania komisji inwentaryzacyjnej;
- informacje dotyczące harmonogramu i spisu z natury;
- sposób dokumentacji inwentaryzacji;
- sposób korygowania błędnych zapisów;
- wzory oświadczeń;
- sposób opracowania protokołu z inwentaryzacji;
- sposób pracy nad ustaleniem przyczyn i rozliczeniem różnic inwentaryzacyjnych.

Inwentaryzację powinno przeprowadzać się również, gdy nastąpi zmiana osoby materialnie odpowiedzialnej oraz dojdzie do zaistnienia zdarzeń losowych, które mogły spowodować zmianę w stanie majątkowym.

Organizacja ma obowiązek przechowywania dokumentów, które powstały w czasie inwentaryzacji przez co najmniej 5 lat. Inwentaryzację środków trwałych, odbywającą się metodą spisu z natury, przeprowadza się raz na cztery lata i należy ją zakończyć do 15 stycznia następnego roku.

Inwentaryzacja może być przeprowadzona w drodze:

- spisu z natury,
- uzgodnienia sald,
- weryfikacji sald.

Biegły rewident uczestniczy przeważnie w inwentaryzacji przeprowadzanej w drodze spisu z natury znaczących składników majątkowych jednostki. Najczęściej odbywa się to w ostatnim dniu roku obrotowego lub w trakcie roku, za który jest sporządzane sprawozdanie finansowe.

Jeżeli zapasy lub ich określone grupy stanowią znaczący składnik aktywów wykazanych w badanym sprawozdaniu finansowym, to biegły rewident powinien zebrać dowody badania dotyczące ich istnienia, kompletności i przydatności drogą udziału w charakterze obserwatora w spisie z natury. W toku spisu z natury biegły rewident wrywkowo sprawdza wykazany w dokumentacji spisu stan niektórych zapasów z ich stanem rzeczywistym. Biegły rewident obserwujący spis z natury ma obowiązek stwierdzić co najmniej, czy (wymagania zgodne z Krajowym standardem rewizji):

- uporządkowano składowiska, a miejsca składowania są oddzielone,
- zawieszono na czas spisu albo objęto ścisłą kontrolą obrót przedmiotami objętymi spisem,
- spisem z natury nie kierują magazynierzy (osoby odpowiedzialne za zapasy),
- spis postępuje zgodnie z porządkiem składowania (a nie wybiórczo),
- spis następuje w sposób kompletny, w kolejności miejsc składowania,
- spisujący nie są informowani o wynikającym z ewidencji stanie zapasu,
- stosuje się właściwe dla danego rodzaju zapasów metody pomiaru ich ilości,
- osoba odpowiedzialna za zapas lub przez nią wyznaczona jest obecna przez cały czas spisu,
- arkusze spisowe są kolejno ponumerowane i zostały wydane spisującym za pokwitowaniem,
- wszelkie zapisy w arkuszach spisowych są dokonywane przez osoby spisujące i następują w sposób trwały; poprawki w arkuszach spisowych dotyczące nazwy, jednostki miary, ilości są parafowane przez osoby spisujące i osobą odpowiedzialną za zapas,
- wolne wiersze w arkuszach spisowych są kasowane,
- w arkuszach spisowych zaznacza się zapasy o obniżonej przydatności gospodarczej (uszkodzone, przestarzałe itp.),
- zapasy obce są wyodrębnione i ujmowane na oddzielnych arkuszach,
- wypełnione arkusze spisowe zostały podpisane przez spisujących oraz osoby

odpowiedzialne za zapasy i kompletnie (także zbędne arkusze) zwrócone.

W etapie końcowym biegły rewident sprawdza poprawność powiązania danych spisu z natury z danymi ewidencji księgowej, ocenia prawidłowość wprowadzenia i rozliczenia różnic inwentaryzacyjnych. Następnie sprawdza poprawność przejścia od stanu zapasów na dzień spisu z natury do stanu na dzień bilansowy.

Inwentaryzacja przeprowadzana drogą uzgodnienia sald

Podczas uzgadniania sald należy potwierdzić stan:

- należności i zobowiązań z tytułu rozrachunków,
- zapasów znajdujących się w przechowaniu u obcych (np. składowanych w obcych magazynach),
- papierów wartościowych przechowywanych przez inne jednostki,
- operacji z bankiem (stanu rachunków środków, kredytów, zabezpieczeń, wek-sli, gwarancji).

Inwentaryzacja przeprowadzana drogą weryfikacji

Przy badaniu inwentaryzacji przeprowadzanej drogą weryfikacji biegły rewident sprawdza przede wszystkim, czy:

- zinwentaryzowano wszystkie składniki podlegające inwentaryzacji w trybie weryfikacji/porównania danych ksiąg rachunkowych z innymi danymi,
- objęto weryfikacją podlegające inwentaryzacji w roku obrotowym składniki majątku trwałego, których nie spisano z natury z uwagi na trudny do nich dostęp,
- udokumentowanie weryfikacji jest prawidłowe i wystarczające do uznania pozycji sprawozdania finansowego za prawidłowe.

Inwentaryzacja przeprowadzana drogą weryfikacji polega na porównaniu przez organizację sald z odpowiednią dokumentacją i stanem faktycznym – nie wymaga obecności przy tym biegłego rewidenta.

2.2. Standard zarządzania finansami

Druga część standardów związanych z finansowym funkcjonowaniem organizacji pozarządowych obejmuje w szczególności planowanie budżetu oraz utrzymywanie płynności finansowej w organizacji. Efektywne zarządzanie finansami pozwala na planowanie przejrzystej strategii finansowej organizacji, osiągnięcie zakładanych celów wraz z wypełnieniem misji, a także wpłynie na zmniejszenie ryzyka utraty środków.

Zarządzanie finansami ma ogromny wpływ na skalę działania organizacji. Może z jednej strony pozwolić na rozwój organizacji, a z drugiej - całkowicie zahamować działalność. Zapewnienie stabilno-

ści finansowej organizacji jest niezwykle ważne. Przewidywanie kosztów i źródeł ich finansowania leży w kompetencji osób zarządzających organizacją. Zarządzanie finansami obejmuje w szczególności planowanie budżetu oraz utrzymywanie płynności finansowej w organizacji.

Dużą rolę odgrywa **strategia finansowania** organizacji pozarządowej, która musi być spójna ze strategią rozwoju danej organizacji. Strategia finansowa powinna określać:

- cele finansowe organizacji w perspektywie krótko- i długoterminowej,
- zasoby będące w dyspozycji organizacji oraz
- potrzeby finansowe.

Warto określić, dokąd zmierza organizacja w tym zakresie, czy planuje zwiększenie globalnej puli pozyskiwanych środków finansowych, czy różnicowanie źródeł finansowania.

Cel wprowadzenia standardu

zapewnienie długofalowego działania i rozwoju organizacji oraz zminimalizowanie ryzyka utraty płynności finansowej.

Źródła standardu:

- Ustawa o rachunkowości.
- Krajowy standard rewizji finansowej.
- Ustawa z 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nadzorze publicznym.
- „Dobre praktyki” organizacji.

STANDARD MINIMALNY

dla organizacji zatrudniających minimum 50 osób; o sumie aktywów bilansu 2500000 oraz przychodach netto ze sprzedaży 5000000 euro,

standard optymalny dla pozostałych organizacji
- organizacja sporządza zestawienie przepływów

STANDARD OPTYMALNY DLA WSZYSTKICH ORGANIZACJI

- organizacja opracowuje długookresowy budżet

Korzyści z wprowadzenia standardu:

- Analiza przepływów finansowych ułatwia rozliczanie projektów.
- Ograniczenie ryzyka utraty płynności finansowej

2.2.1. Budżet w organizacji pozarządowej jako element planowania finansowego

Zasady i konieczność planowania budżetu

Budżet jest planem finansowym w którym określone są koszty, przychody i czas, jakiego dotyczy. Dobrze przygotowany budżet jest doskonałym narzędziem ułatwiającym zdobywanie środków na działalność organizacji. Ponadto pomaga prowadzić sprawozdawczość, zarządzać środkami, kierować rozwojem organizacji oraz oceniać skuteczność działań.

Cechy dobrze opracowanego budżetu

Prawidłowo przygotowany plan finansowy powinien charakteryzować się następującymi cechami:

- a) mieć powiązanie z zaplanowanymi działaniami,
- b) zawierać kwoty wynikające z aktualnych cen i kosztów produktów oraz usług,
- c) obejmować kwoty uzasadnione arytmetycznie,
- d) mieścić całość kosztów związanych z działalnością organizacji.

Etapy budżetowania

Proces przygotowywania budżetu powinien zawierać w szczególności następujące etapy:

1. Wskazanie celów finansowych.
2. Określenie metody budżetowania.
3. Zgromadzenie informacji i opracowanie założeń budżetowych.
4. Przygotowanie kalkulacji kosztów i przychodów.
5. Sprawdzenie i zatwierdzenie budżetu.
6. Nadzór i kontrolę wykonania budżetu, a także jego monitoring.
7. Analizę rozbieżności oraz ewentualnych błędów i podjęcie działań naprawczych.

2.2.2. Przepływy finansowe jako element planowania finansowego

W zarządzaniu finansami organizacji konieczne jest zestawienie przepływów finansowych.

Obejmuje ono zestawienie prognozy wpływów i wypłat finansowych, z uwzględnieniem bilansu otwarcia w danym okresie obrotowym.

W przypadku planowania przepływów finansowych powtarzających się kosztów/ wpływów źródłem informacji mogą być „historyczne” dane z poprzedzającego okresu.

W przypadku nowych kosztów i wpływów źródłem prognozy jest planowany harmonogram działań.

Zestawienie przepływów finansowych sporządza się w sposób wydzielony dla działalności:

- operacyjnej;
- inwestycyjnej;
- finansowej.

Plan przepływów finansowych jest tym bardziej potrzebny, im więcej organizacja realizuje projektów i wydzielonych źródeł finansowania. Na jego podstawie będzie możliwe określenie, czy i w jakim zakresie tracimy płynność finansową dla danego źródła finansowania.

Dla celów zarządczych organizacją warto jest sporządzić takie zestawienie przepływów finansowych, w szczególności z podziałem na poszczególne realizowane projekty, w celu potwierdzenia faktycznego stanu gotówki na poszczególnych kontaktach projektowych.

Organizacje realizując swoje cele statutowe powinny ponadto kłaść stały nacisk na zwiększanie wiedzy zarządzających organizacjami w zakresie planowania, monitorowania finansów oraz zapewnienia płynności finansowej.

Pytania diagnozujące do standardu rachunkowości i zarządzania finansowego:

1. Czy organizacja posiada opracowaną politykę rachunkowości?
2. Czy księgi rachunkowe są prowadzone w sposób umożliwiający przygotowanie sprawozdań finansowych organizacji?
3. Czy organizacja sporządza sprawozdania finansowe i przekazuje je odpowiednim organom we właściwych terminach?³⁵
4. Czy organizacja opracowuje długookresowy budżet?³⁶
5. Czy organizacja przygotowuje zestawienia przepływów finansowych?³⁷

³⁵ Dotyczą standardu minimalnego.

³⁶ Dotyczy standardu optymalnego.

³⁷ Standard zalecany w zależności od wielkości organizacji.

Bibliografia do Rozdziału 2.

- Krajowy standard rewizji finansowej nr 1 (uchwała nr 1608/38/2010 Krajowej Rady Biegłych Rewidentów z 16 lutego 2010 r.).
- Przewłocka J., Stowarzyszenie KLON/JAWOR, „Jak organizacje pozarządowe finansują swoje działania”, <http://civicpedia.ngo.pl/ngo/670098.html> [14.10.2012].
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 15 listopada 2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej (Dz.U. nr 137, poz. 1539),
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 23 grudnia 2004 r. w sprawie obowiązku badania sprawozdań finansowych organizacji pożytku publicznego (Dz.U. z 2004 r. nr 285, poz. 2852).
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 8 maja 2001 r. w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji (Dz. U. Nr 50, poz. 529 z późn. zm.).
- Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jedn. Dz.U. z 2011 r. nr 74, poz. 397).
- Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jedn.: Dz.U. z 2010 r. nr 220, poz. 1447 ze zm.).
- Ustawa z 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (tekst jedn.: Dz.U. z 2007 r. nr 168, poz. 1186 ze zm.).
- Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (tekst jedn.: Dz.U. z 2010 r., nr 234, poz. 1536 ze zm.).
- Ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (tekst jedn.: Dz.U. z 2009 r. nr 152, poz. 1223).
- Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. - Prawo o stowarzyszeniach (tekst jedn. Dz.U. z 2001 r. nr 79, poz. 855).
- Ustawa z 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz nadzorze publicznym (Dz.U. z 2009 r. nr 77, poz. 649).

3. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

AGNIESZKA MASZKOWSKA

Teorie zarządzania odnoszą się do wszelkich rodzajów organizacji i istotę zarządzania upatrują w efektywnej realizacji celów. Przywołując definicję zarządzania R.W. Griffina zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.³⁸ Od jakości zarządzania zależy skuteczność podejmowanych działań, podczas gdy praktyka trzeciego sektora często wskazuje na ogromne braki we właściwym zarządzaniu. Powszechne jest zarządzanie intuicyjne, które często skutkuje niską jakością działań, a w konsekwencji trudnościami z przetrwaniem organizacji. I mimo iż proponowane w tym poradniku zasady zarządzania nie wynikają z unormowań prawnych, to stanowią one postulowany kształt funkcjonowania organizacji pozarządowych. Stosowanie praktyk dobrego zarządzania, przekłada się bowiem na efektywniejsze działania, pozytywny wizerunek organizacji, budując markę i wiarygodność w oczach grantodawców oraz odbiorców.

Elementy składowe standardu zarządzania organizacjami pozarządowymi:

- **zasady zarządzania strategicznego (tworzenie misji, wizji i strategii organizacji, procesy planowania i podejmowania decyzji strategicznych)**
- **zasady zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja i angażowanie, motywowanie, rozwój pracowników i szkolenia, komunikacja wewnętrzna)**
- **zasady zarządzania bieżącego (struktura zarządzania, organizowanie pracy, prowadzenie dokumentacji, obsługa klienta)**
- **zasady zarządzania relacjami z otoczeniem (promocja organizacji, współpraca z mediami, współpraca a innymi organizacjami i partnerami, współpraca z administracją publiczną)**

3.1. Standard zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne to kierowanie rozwojem organizacji w długim okresie, poprzez sformułowaną strategię (cele strategiczne) opartą na analizie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego pod kątem szans i zagrożeń.

Niewiele organizacji posiada spisana strategię rozwoju, która określałaby długoterminowe cele działania. Organizacje często koncentrują się na bieżących zada-

³⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998

niach, bez refleksji nad tym, czy wynikają one z jej strategicznych celów. Bywa również tak, że kierunek działalności organizacji zależy od tej osoby zarządzającej, która jest bardziej przekonująca. Inną praktyką jest dostosowywanie kierunków działania i oferty do bieżących, zewnętrznych uwarunkowań i nadarzających się możliwości, związanych na przykład z możliwościami pozyskania dofinansowania. Efektem tego może być podejmowanie przypadkowych działań, a tym samym stopniowe oddalenie się od realizowania misji organizacji.

Zarządzenie strategiczne w organizacjach pozarządowych obejmuje następujące komponenty:

- tworzenie misji, wizji i strategii organizacji,
- procesy planowania i podejmowania decyzji strategicznych.

Cel standardu:

Efektywne zarządzanie organizacją w oparciu o długofalowe strategie oraz plany średniookresowe opracowane na podstawie analizy potrzeb odbiorców oraz zgodne z misją organizacji.

Źródła standardu:

Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych:

- zasada dobra wspólnego
- zasada rzetelności

Funkcjonujące modele teoretyczne, np. model procesu planowania strategicznego J. M. Brysona³⁹

STANDARD ZALECANY:

- organizacja posiada spisana misję i wizję organizacji zgodną ze statutem oraz zawierającą kluczowe wartości organizacji i angażuje się wyłącznie w działania mające odniesienie do misji
- organizacja planuje swoje działania w perspektywie średniookresowej (np. plany roczne), opierając się na analizie otoczenia oraz własnych zasobach
- władze uchwałodawcze i nadzorcze uczestniczą w procesach planowania strategicznego organizacji
- organizacja monitoruje przyjęte plany i dokonuje ich ewaluacji

STANDARD OPTYMALNY:

- organizacja posiada spisana strategię rozwoju opartą na misji organizacji, zawierającą wskaźniki weryfikacji strategii
- plany średniookresowe są spójne ze strategią
- organizacja włącza w proces planowania strategii szerokie grono współpracujących członków zespołu oraz władze organizacji

³⁹ J.M. Bryson, *A Strategic Planning Process for Public and Nonprofit Organisations*, Jossey-Bass, San Francisco 1988

3.1.1. Misja i wizja

Rolą **misji** jest przede wszystkim kształtowanie tożsamości organizacji, jednoczenie różnych osób związanych z organizacją wokół wspólnych wartości czy idei. W przypadku wielu organizacji społecznych, to właśnie misja rozumiana jako odpowiedź na problem społeczny lub głoszone idee jest spoiwem łączącym ludzi chcących działać razem w jakiejś konkretnej sprawie. Swoją wyraz znajduje w celach statutowych organizacji.

Mimo, iż często pierwotnie nieujęta w słowa, pozwala ona integrować ludzi wokół i kreować konkretne działania. Zwerbalizowanie misji ma szczególne znaczenie dla integrowania osób związanych z organizacją i pozwala na komunikowanie jej również na zewnątrz, a także do nowych członków czy współpracowników stowarzyszenia/fundacji.

Misja to coś, co łączy wszystkich działających w danej organizacji dla organizacji. To coś, co wyróżnia organizację od tysięcy innych, co wyznacza jej miejsce i tożsamość. Misja to nadrzędny cel czy też kierunek, rola organizacji w środowisku. To deklaracja intencji. Niezależnie od tego, jakie cele działań organizacja sobie wyznacza, jakie programy czy projekty realizuje, powinny służyć one zawsze realizacji misji i jej być podporządkowane.⁴⁰

Funkcje misji:

- pełni funkcję integrującą członków i współpracowników organizacji
- stanowi punkt wyjścia do planowania działań
- stanowi komunikat na zewnątrz organizacji
- stanowi punkt odniesienia do oceny realizowanych działań

Struktura i treść misji definiuje cele istnienia organizacji, komu służy organizacja, jakimi wartościami się kieruje, jakie ma kompetencje do realizacji swoich zamierzeń. Misja jest rozumiana jako posłannictwo, racja bytu organizacji(...)⁴¹

Jak określić misję?

Praktyka pokazuje, że niewiele z nowopowstających stowarzyszeń i fundacji definiuje misję w momencie zakładania organizacji, gdyż potrzeba jej doprecyzowania następuje często dopiero w trakcie rozwoju organizacyjnego. Misja powinna zostać zdefiniowana przez osoby zaangażowane w działalność organizacji. Działania te nie powinny mieć jednak charakteru odgórnego narzucania koncepcji misji przez zarząd, lecz mniej sformalizowanego i kreatywnego współuczestniczenia w nich możliwie dużych grup, dlatego warto rozszerzyć grono osób wypracowujących misję o innych interesariuszy, w szczególności członków i współpracowników. Mając gotową misję, wypracowujemy **wizję** - przyszły obraz nas i naszej organizacji, efektów

⁴⁰ T. Schimanek, *Tożsamość organizacji: misja, planowanie działań i kultura wewnątrzorganizacyjna*, w: „Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań”, (red.) D. Głażewska, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2006.

⁴¹ A. Zajączkowska, *Zarządzanie strategiczne*, w: *Narzędzie Zarządzania Rozwojem Organizacji* <http://boris.home.pl/narzedzia> [1.12.2012]

jej działania. Wizja opisuje stan do którego organizacja zmierza, rzeczywistość, która powstaje w wyniku eliminacji określonych problemów społecznych. Przedstawia organizację naszych marzeń.

Zawiera się w pytaniu: Jak chcesz by Twoja organizacja wyglądała w 2018 roku?

Misja i wizja oraz wartości organizacji wpływają na obszary diagnozowania problemów społecznych, określając kształt strategii rozwoju organizacji.

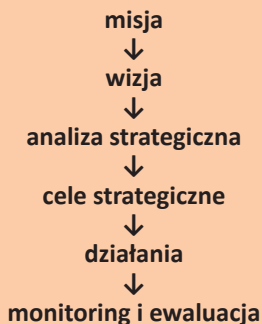
3.1.2. Proces planowania strategicznego

Planowanie jest procesem stanowiącym integralny element systemu zarządzania strategicznego. Swój wyraz znajduje w strategiach, programach wieloletnich, rocznych planach pracy czy budżetach.

Ważny aspekt planowania związany jest z **oceną podejmowanych działań**. Planując, jesteśmy w stanie stwierdzić, czy nasze działania przynoszą właściwe rezultaty, gdyż planowanie polega na wytyczeniu celów, określeniu konkretnych ścieżek dojścia do nich oraz wskazaniu efektów, które chcielibyśmy osiągnąć. Dobrze opracowana strategia czy plan roczny zawierają wskaźniki pozwalające na rzetelną ocenę.

Rodzaj planowania	Dokumenty	Horyzont czasowy	Cele
Planowanie strategiczne	strategie	3-5 lat / długofalowy	cele strategiczne
Planowanie operacyjne	programy, roczne plany działań	1-2 lata/ średniookresowy/	cele operacyjne
Planowanie projektowe	projekty	w zależności od czasu trwania projektu/	cele bezpośrednie

ETAPY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO



Mając sformułowaną misję i wizję, przechodzimy do analizy strategicznej, która zawiera szczegółową diagnozę zarówno otoczenia zewnętrznego organizacji, jak również jej wnętrza. Spośród istniejących narzędzi analizy strategicznej wyróżnić można analizę PEST oraz analizę SWOT.

Analiza SWOT jest jedną z prostszych i najczęściej stosowanych technik analitycznych. Skrót SWOT pochodzi od czterech angielskich słów: *strengths* (silne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse), *threats* (zagrożenia). Pierwotnie wykorzystywana jako narzędzie biznesowe, z czasem zaczęła być używana także w organizacjach pozarządowych.

Analiza SWOT opiera się na badaniu dwóch grup czynników warunkujących rozwój organizacji: wewnętrznych i zewnętrznych. Każda grupa czynników rozpatrywana jest pod kątem pozytywnego i negatywnego wpływu na organizację.

CZYNNIKI	wewnętrzne	zewnętrzne
pozytywne	SILNE STRONY (S) pozytywne elementy, na które wpływ ma sama organizacja, np. kompetentny personel, znajomość lokalnych uwarunkowań, doświadczenia w jakiejś dziedzinie	SZANSE (O) elementy stwarzające możliwości rozwoju, niezależne od organizacji np. położenie geograficzne, zmiana przepisów prawnych na korzyść, potencjalne partnerstwa
negatywne	SŁABE STRONY (W) elementy ograniczające możliwości rozwoju organizacji, na które ma ona wpływ np. zła komunikacja wewnętrzna, słaba koordynacja pracy zespołów zadaniowych, brak kompetencji i doświadczenia kadry w jakiejś dziedzinie	ZAGROŻENIA (T) negatywne elementy pochodzące z otoczenia organizacji i od niej niezależne np. zmiana przepisów prawnych na niekorzyść, przeciwnicy

Analiza PEST może stanowić uzupełnienie analizy SWOT, wspomagając dokonanie analizy otoczenia pod kątem czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych.

- czynniki polityczne - jakie jest prawdopodobieństwo zmian prawnych, jaki jest stosunek rządu, władz lokalnych do działań prowadzonych przez organizację?
- czynniki ekonomiczne - jakie są możliwości i źródła pozyskania środków finansowych na działalność? czy mamy możliwość pozyskania sponsorów?
- czynniki społeczne - jakie potrzeby mają odbiorcy naszych działań? czym się charakteryzują odbiorcy? jaka mamy możliwość zawiązywania partnerstw?
- czynniki technologiczne - jakimi narzędziami dysponujemy? Jakie nowe technologie możemy zastosować?

Po dokonaniu analizy, należy sformułować cele strategiczne określające ogólne dążenia, zamierzenia, stan rzeczy, który organizacja chce osiągnąć. Operacjonalizację celów strategicznych ułatwia stosowanie zasady SMART (skrót pochodzący od pierwszych liter angielskich słów, określających cechy dobrze sformułowanego celu).

Specific	– konkretny
Measurable	– mierzalny
Acceptable	– istotny, akceptowalny
Realistic	– osiągalny, realistyczny
Timely defined	– określony w czasie, terminowy

Przykład:

Cel niezgodny z zasadą SMART – zwiększenie liczb osób starszych uczęszczających na zajęcia Klubu Seniora.

Cel zgodny z zasadą SMART – zwiększenie o 30 % liczby osób starszych uczęszczających do Klubu Seniora w ciągu 2 lat.

Jak widać na przykładzie, formułowanie celów zgodnie z zasadą SMART daje nam dokładniejszy obraz planowanej zmiany, a także pozwala na weryfikację stopnia jego osiągnięcia.

Kolejnym etapem jest wybór **strategicznych działań**, ujęcie ich w czasie oraz określenie niezbędnych zasobów i budżetu. Warto pamiętać o tym, że plany nie są i nie mogą być niezmiennie. Podstawą skuteczności strategii jest stały monitoring i ewaluacja, pozwalający stwierdzić, które z przyjętych założeń nie przynoszą spodziewanych rezultatów oraz umożliwiające wprowadzenie zmian. Aby to było możliwe, konieczne jest wskazanie sposobów **monitorowania i ewaluacji** przyjętego planu strategicznego, a także określenie wskaźników osiągnięcia celów. Wskaźniki obrazują osiągnięte efekty – rezultaty naszych działań. Mogą odnosić się zarówno do konkretnych produktów, usług, liczby osób objętych danym działaniem (wskaźniki ilościowe), jak też do efektów miękkich, określających zmiany jakie zaszły w danym środowisku w związku z realizacją działań.

Zarządzanie strategiczne musi mieć na stałe wbudowane mechanizmy monitoringu i ewaluacji, które są gwarantem realizacji planów strategicznych i wypełniania misji organizacji.⁴²

Całość dopełnia ustalenie struktury organizacyjnej i realizacyjnej - wskazanie osób odpowiedzialnych za poszczególne zadania, określenie ich ról oraz zasad realizacji przyjętej strategii.

42 A. Zajączkowska, Zarządzanie strategiczne, [w:] Narzędzie Zarządzania Rozwojem Organizacji <http://boris.home.pl/narzedzia> [1.12.2012]

3.1.3. Podejmowanie decyzji strategicznych

Odpowiedzialność za proces planowania strategicznego spoczywa na władzach wykonawczych, jednakże istotnym aspektem, który należy uwzględnić w procesie planowania strategicznego, jest włączanie do udziału w planowaniu szerokiego grona członków czy współpracowników organizacji - w tym władz uchwałodawczych i organów nadzoru. Wspólna praca nad dokumentem pozwala wzmocnić odpowiedzialność i zaangażowanie w sprawy organizacji oraz osiągnąć porozumienie na temat kierunków jej rozwoju.

Pytania diagnozujące:

1. Czy organizacja ma spisana misję i wizję?
2. Czy organizacja ma spisana strategię rozwoju opartą na misji?⁴³
3. Czy organizacja planuje swoją działalność w perspektywie średniookresowej (np. plany roczne)?
4. Czy organizacja włącza w proces planowania strategicznego szerokie grono współpracowników lub/i członków?⁴⁴
5. Czy organizacja monitoruje przyjęte plany i strategię?

3.2. Standard zarządzania zespołem

Zarządzanie zespołem (zasobami ludzkimi) polega na zapewnieniu zaangażowanych i kompetentnych kadr, zarówno poprzez szukanie nowych pracowników/wolontariuszy, dbanie o aktualnych członków organizacji, jak też planowanie ich przyszłości, równoległe do planowania przyszłości organizacji. Jest to spójna, strategiczna metoda kierowania ludźmi w celu wzmocnienia ich potencjału, który służy realizacji celów organizacji.

Badania polskich organizacji pozarządowych pokazują, że w większości z nich nie ma strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi⁴⁵. Zaledwie 25% badanych osób zarządzających w NGO przyznaje, że posiada ona strategię zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym jedynie 13% w formie oficjalnego dokumentu. W większości organizacji działania w obszarze HR (ang. *Human Resources*; zasoby ludzkie) mają charakter nieskoordynowany i nieplanowany, wynikają raczej z bieżących potrzeb niż z przemyślanej i spisanej strategii działania⁴⁶. Profesjonalizacja trzeciego sektora, którą obserwujemy na przestrzeni ostatnich lat, wymaga skupienia

⁴³ Dotyczy standardu optymalnego.

⁴⁴ Dotyczy standardu optymalnego.

⁴⁵ Raport z badania dotyczącego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych zrealizowanego w ramach projektu „Wsparcie dla organizacji pozarządowych działających na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego”, Obserwatorium Zarządzania, http://z.nf.pl/i_ngo/i_wsparciengo/doc/raport.pdf [28.11.2012]

⁴⁶ Tamże.

uwagi na zagadnieniach z zakresu zarządzania zespołem. Liderzy organizacji uświadamiają sobie, że ludzie w organizacjach pozarządowych to najcenniejszy kapitał, a od jakości zespołu zależy sprawne funkcjonowanie organizacji i realizacja jej celów. Procedury zarządzania zespołem nabierają szczególnego znaczenia w fazie rozwoju organizacji, pozyskiwania większych środków na działalność i związaną z tym koniecznością powiększania zespołu realizującego nowe projekty.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJACH

składa się z następujących komponentów:

- rekrutacja i angażowanie
- motywowanie
- rozwój i wsparcie zespołu
- komunikacja wewnętrzna

Cel Standardu:

Efektywne zarządzanie zespołem z uwzględnieniem potrzeb członków, pracowników i wolontariuszy organizacji

Źródło standardu:

- dobre praktyki
- modele i koncepcje zarządzania zasobami ludzki oraz zarządzania zespołem

STANDARD ZALECANY:

- Organizacja angażuje do pracy osoby, stosując przejrzyste kryteria rekrutacji oraz zasadę równości szans.
- Organizacja analizuje potrzeby szkoleniowe swoich pracowników (członków) wolontariuszy i w miarę możliwości zapewnia im udział w szkoleniach podnoszących kompetencje niezbędne w wykonywaniu powierzonych zadań.
- Organizacja dokonuje okresowej oceny pracowników.
- Organizacja dba o wysoki poziom motywacji członków, wolontariuszy i pracowników, stosując dostosowane do nich metody motywowania.
- Organizacja posiada określone i znane wszystkim pracownikom (członkom) wolontariuszom ścieżki i kanały przekazywania bieżących informacji osobom odpowiedzialnym za realizację poszczególnych działań.

STANDARD OPTYMALNY:

- W organizacji istnieje określona ścieżka kariery oraz jasne zasady awansu oraz stosuje się system motywacyjny uwzględniający różnorodne metody motywowania (finansowe i pozafinansowe).
- Organizacja posiada spisane zasady rekrutacji personelu.
- Organizacja posiada spisane zakresy obowiązków personelu odpłatnego oraz wolontariuszy.
- Organizacja tworzy plany szkoleniowe lub indywidualne plany rozwoju personelu.

3.2.1. Rekrutacja i angażowanie

Rekrutacja do zespołu stanowi podstawowy element zarządzania personelem. Świadome budowanie zespołu w organizacji zakłada, że podejmowaniu decyzji o angażowaniu osób do współpracy towarzyszy uwzględnienie ich kompetencji merytorycznych (umiejętności, doświadczenia) oraz motywacji i wartości (ich zgodności z wartościami organizacji) po to, by osoby te mogły w jak największym stopniu angażować się w działania związane z realizacją misji i celów organizacji. Istotne jest, by w procesie rekrutacji pamiętać o zasadzie niedyskryminowania i przestrzegać zasadę równości szans kobiet i mężczyzn. Wprowadzanie nowej osoby do zespołu to trudny etap, od którego zależy szybkie wdrożenie nowego członka zespołu do pracy. Istotną rolę w tym odgrywa przy tym jasne określenie zakresu obowiązków nowego pracownika oraz poinformowanie o zadaniach i kompetencjach poszczególnych osób pracujących w organizacji. Ważne jest, by nowo przyjęta osoba, w szczególności wolontariusz, nie czuła się zdana wyłącznie na siebie i by w razie potrzeby miała do kogo się zwrócić z pytaniami i problemami.

REKRUTACJA – KRÓTKA INSTRUKCJA OBSŁUGI

Szukając osoby do określonych zadań, należy zacząć od opisu stanowiska i zakresu obowiązków. Opis ten obrazuje oczekiwany profil pracownika, mającego odpowiedni zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia.

Kolejnym etapem jest wybór źródeł i narzędzi rekrutacji. W zależności od możliwości organizacji oraz jej specyfiki kandydaci mogą być poszukiwani tzw. pocztą pantoflową, poprzez ogłoszenia w prasie, internecie, a nawet przez agencje zatrudnienia, Biura Karier czy firmy oferujące profesjonalne usługi rekrutacji i selekcji pracowników.

Ogłoszenie o pracę poza opisem stanowiska, wymaganiami w stosunku do kandydata oraz warunkami świadczenia pracy, zawiera również formę składania aplikacji, najczęściej w postaci CV, listu motywacyjnego, referencji. Warto przeprowadzać również rozmowy kwalifikacyjne, z wybranymi wcześniej na podstawie przedłożonych życiorysów kandydatami. Podczas bezpośredniej rozmowy można bowiem sprawdzić dopasowanie kandydata do kultury organizacyjnej, przeanalizować jego cechy osobowości, wartości, motywację. Dla organizacji pozarządowych pytania o motywację są szczególnie ważnym elementem procesu rekrutacji nowych członków czy pracowników. Odpowiedzi na takie pytania jak: Dlaczego dana osoba chce pracować w naszej organizacji? Czy bliskie są jej cele, jakie realizuje fundacja/stowarzyszenie? Co jest dla niej główną wartością w pracy w naszej organizacji? pozwalają stwierdzić, czy dana osoba jest odpowiednia do pracy w naszym zespole.

3.2.2. Motywowanie

Warunki finansowe pracy w organizacjach pozarządowych nie są przeważnie podstawowym czynnikiem decydującym o podjęciu zatrudnienia w tym sektorze. Nie są również podstawowym motywatorem z uwagi na to, że większość organizacji nie ma stabilnej sytuacji finansowej. Tym bardziej organizacje powinny pamiętać o odpowiednim podejściu do motywowania zespołu, uwzględniającym przede wszystkim indywidualne potrzeby i preferencje pracowników/wolontariuszy w tym zakresie.

JAK MOTYWOWAĆ?

Chwalić.

Nagradzać.

Stwarzać możliwości rozwoju.

Wprowadzić możliwość elastycznego czasu pracy.

Dbać o dobrą atmosferę w zespole. Integrować.

Pomagać.

Stawiać interesujące i realne do osiągnięcia wyzwania.

Organizacje zatrudniające pracowników mogą stworzyć ścieżkę kariery, która określa na jakich zasadach w organizacji możliwy jest awans. Takie rozwiązanie znajduje zastosowanie przede wszystkim w dużych, zhierarchizowanych podmiotach. Z kolei organizacje oparte na pracy społecznej swoich członków powinny szczególnie zadbać o sposoby pobudzania zaangażowania wśród nich, by członkowie jak najaktywniej włączali się w bieżące działania, licznie uczestniczyli w posiedzeniach (Walne Zgromadzenie, Komisja Rewizyjna), regularnie opłacali składki członkowskie. Szczególną rolę w budowaniu zaangażowania odgrywać może stałe podtrzymywanie kontaktu, rzetelne i systematyczne informowanie, regularne spotkania, identyfikowanie i zaspokajanie potrzeb członków organizacji, włączanie w procesy podejmowania decyzji.

STRUKTURA ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM

Niezależnie od stopnia profesjonalizmu i wielkości organizacji, każda cechuje się pewną strukturą zarządzania, dotyczącą relacji w zespole oraz układu zależności pomiędzy poszczególnymi projektami, biurami czy zespołami zajmującymi się wyodrębnionymi aspektami funkcjonowania organizacji.

Najbardziej typowe struktury to:

STRUKTURA PROSTA - stosowana najczęściej w małych organizacjach, cechuje ją niewielkie sformalizowanie oraz szeroka kontrola lidera, który podejmuje decyzje i zleca pracę pozostałym członkom/współpracownikom organizacji.

Plusy	Minusy
jasny podział odpowiedzialności; szybko podejmowane decyzje	ryzyko małego zaangażowania; członków/współpracowników; ryzyko rozpadu organizacji w przypadku utraty lidera; zbyt duże obciążenie lidera w sytuacji rozwoju organizacji

STRUKTURA HIERARCHICZNA - stosowana często w dużych organizacjach, cechuje ją duży stopień formalizacji, scentralizowana i hierarchiczna władza (zarząd → kierownictwo → pracownicy), wąski zasięg kontroli, podejmowanie decyzji zgodnie z hierarchią

Plusy	Minusy
skuteczność w wykonywaniu standardowych działań; jasny i przejrzysty podział kompetencji	niska innowacyjność; nieumiejętność reagowania na zmiany; ryzyko niewielkiego zaangażowania pracowników.

STRUKTURA MACIERZOWA - stosowana w organizacjach, w których powoływane są zespoły projektowe, cechuje się przeniesieniem znacznej odpowiedzialności na liderów poszczególnych działań, którzy podejmują decyzje w zakresie całości zadania, które zostało im powierzone (począwszy od zaplanowania, poprzez dobór zespołu, wykonanie zadania zgodnie z budżetem i harmonogramem oraz przyjętymi wskaźnikami)

Plusy	Minusy
skuteczność w wykonywaniu standardowych działań; jasny i przejrzysty podział kompetencji	niska innowacyjność; nieumiejętność reagowania na zmiany; ryzyko niewielkiego zaangażowania pracowników.

Oprac. na podstawie: I. Gosk, K. Herbst, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, w: „Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań”, (red.) D. Głazewska, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, W-wa 2006.

Dobrzy liderzy, dzięki świadomemu zarządzaniu strukturą organizacji, potrafią wykorzystywać potencjał zespołu i tym samym przyczyniać się do rozwoju organizacji.

Możemy wyróżnić dwie kluczowe perspektywy zarządzania zespołem, które wzajemnie się ze sobą zająbiają i występują równolegle, a mają zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Jedna to perspektywa związana z realizacją zadań i osiągnięciem celów. Druga to perspektywa procesu, czyli cała sfera relacji międzyludzkich, motywacji do wykonania zadania, atmosfery w zespole. Często w zespołach całą uwagę przywiązuje się do podejmowanych działań, zupełnie zapominając, że mają one miejsce w procesie grupowym, który ma niebagatelne znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych celów. Dlatego tak ważne jest znalezienie równowagi pomiędzy perspektywą realizacji zadań, związaną z planowaniem, monitorowaniem, ewaluacją, a perspektywą związaną z budowaniem zespołu, dbaniem o morale i motywację ludzi.⁴⁷

3.2.3. Rozwój i wsparcie zespołu

Jedną z istotnych potrzeb ludzi w organizacjach jest rozwój osobisty i zawodowy. Co więcej, chęć samorozwoju jest wielokrotnie powodem angażowania się w działalność społeczną oraz wolontarystyczną. Warto, by w organizacjach pozarządowych indywidualny rozwój jednostek szedł w parze z dbaniem o rozwój zespołu jako całości. Przywołane wcześniej badania⁴⁸ podkreślają, że pracownicy i wolontariusze negatywnie oceniają swoje organizacje pod kątem rozwoju. Niespełna połowa respondentów (48%) stwierdziła, że organizacja zapewnia szkolenia potrzebne pracownikom/wolontariuszom do efektywnego wykonywania obowiązków. Świadczy to o tym, że w wielu podmiotach NGO nie przykładana się wystarczającej wagi do rozwoju. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi kładzie duży nacisk na kwestie wzmocnienia potencjału ludzi poprzez szkolenia, doradztwo, *coaching* czy *mentoring*⁴⁹. Aby wybrane formy wspierania rozwoju były adekwatne do potrzeb jednostki oraz zespołu jako całości, warto przeprowadzać w organizacji analizę potrzeb szkoleniowych członków zespołu. Na tej podstawie możliwe jest opracowanie planów

47 P. Jordan, Zarządzanie zespołem, [w:] Narzędzie Zarządzania Rozwojem Organizacji <http://boris.home.pl/narzedzia/> [1.11.2012]

48 Raport z badania dotyczącego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych zrealizowanego w ramach projektu „Wsparcie dla organizacji pozarządowych działających na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego”, Obserwatorium Zarządzania, http://z.nf.pl/i_ngo/_wsparciengo/doc/raport.pdf [28.11.2012]

49 *Coaching to metoda pracy z ludźmi, której celem jest ich indywidualny rozwój. Jego istotą jest proces opierający się na systematycznych rozmowach coacha z osobą coachowaną w celu stworzenia dla niej warunków do autoanalizy, wyznaczania celów i podejmowania świadomych działań nastawionych na rezultaty. Mentoring oznacza proces uczenia się, który jest oparty na partnerskiej relacji między mistrzem a uczniem, zorientowany na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Organizacja może wyznaczyć nowo przyjętej do pracy osoby mentora – doświadczonego pracownika organizacji, którego zadaniem jest pomoc w jego rozwoju służenie radą i wskazywanie dróg rozwoju*

szkoleniowych lub indywidualnych planów rozwoju, a następnie ich wdrażanie. Mimo braku środków finansowych na szkolenia, organizacje korzystają z różnych – nieodpłatnych - możliwości doksztalcania się. Są to m.in.: szkolenia wewnętrzne, szkolenia dofinansowane ze środków europejskich lub innych, udział w projektach, szkolenia proponowane przez administrację publiczną.

Zasadniczym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest również ocena, która pozwala sprawdzić posiadane przez pracowników umiejętności oraz wyznaczać cele rozwojowe. Ocena nie wiąże się tylko z wytykaniem błędów, ale pokazuje również mocne strony członków zespołu, co pozwala twierdzić, że umiejętnie przekazana informacja zwrotna bywa cenną pomocą w rozwoju. Rozwinięte systemy oceny pracowniczej są stosowane w dużych firmach i korporacjach, natomiast w trzecim sektorze nie pojawiają się często. Niemniej jednak dla rozwoju kompetencji członków zespołu oraz wykorzystania w pełni ich potencjału istotne jest, by przeprowadzać ocenę pracowników w formie dostosowanej do możliwości i potrzeb organizacji. Wystarczająca bywa systematyczna informacja zwrotna od przełożonego do pracownika i jego wysłuchanie.

3.2.4. Komunikacja wewnętrzna

Osią sprawnego funkcjonowania organizacji jest płynna komunikacja wewnętrzna czyli sprawny system przepływu informacji. Komunikacja wewnętrzna określa kto i co powinien wiedzieć w organizacji oraz tryb przekazywania informacji wewnątrz niej. Spośród wielu narzędzi i sposobów komunikacji wewnętrznej, należy wymienić: zebrania, rozmowy indywidualne korespondencję mailową, notatki, protokoły, sprawozdania, biuletyny, gazetki. Niektóre z wymienionych narzędzi są sformalizowane, inne zaś mają charakter nieformalny.

Z uwagi na pojawiające się możliwości techniczne, wiele organizacji wykorzystuje w komunikowaniu się nowoczesne sposoby: spotkania on-line, rozsyłanie newsletterów przez e-mail, internetowe fora dyskusyjne, grupy mailingowe, smsy, grupy na portalach społecznościowych, wykorzystywanie wirtualnych dysków czyli tzw. praca w chmurze etc. Wybór kanałów komunikacji oraz jej zasady wynikają ze specyfiki organizacji oraz jej struktury. W małych organizacjach zbędne jest wprowadzanie zburokratyzowanych zasad obiegu dokumentów np. prowadzenie rozbudowanego dziennika korespondencji, dekretowanie pism. Niemniej jednak w każdej organizacji powinno być ustalone i wiadome wszystkim: kto powinien otrzymać daną informację, kto komu ją przekazuje, jaka powinna być treść przekazywanej informacji, w jakim czasie należy informację przekazać, w jaki sposób i w jakim terminie należy udzielić odpowiedzi.

Pytania diagnozujące⁵⁰:

1. Czy organizacja w procesie rekrutacji stosuje przejrzyste kryteria rekrutacji oraz zasadę równości szans?
2. Czy organizacja analizuje potrzeby szkoleniowe swoich pracowników/członków/wolontariuszy? Czy tworzy plany szkoleniowe?
3. Czy organizacja zapewnia pracownikom/wolontariuszom udział w szkoleniach?
4. Czy organizacja dba o wysoki poziom motywacji członków, wolontariuszy i pracowników? W jaki sposób?
5. Czy organizacja posiada określone ścieżki i kanały przekazywania bieżących informacji osobom odpowiedzialnym za realizację poszczególnych działań znane wszystkim współpracownikom?

3.3. Zarządzanie relacjami i współpraca z otoczeniem

Zarządzanie relacjami i współpraca z otoczeniem
działania mające na celu budowanie dialogu i współpracy między organizacją a jej partnerami i interesariuszami (tj. odbiorcami działań, mediami, innymi organizacjami, darczyńcami, administracją publiczną etc.)

Współpraca i komunikacja z otoczeniem to istotny aspekt funkcjonowania podmiotów trzeciego sektora. Organizacje nie działają w próżni, lecz w złożonym otoczeniu, dlatego zapewnienie partnerskiej współpracy i skutecznej komunikacji z innymi organizacjami i partnerami oraz skuteczna promocja działań przyczyniają się do efektywniejszego działania poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów, efekt synergii oraz dotarcie z informacją do potencjalnych odbiorców.

Zarządzanie relacjami z otoczeniem składa się z następujących komponentów:

- **promocja organizacji,**
- **współpraca z mediami,**
- **współpraca z innymi organizacjami i partnerami,**
- **współpraca z administracją publiczną,**
- **relacje z odbiorcami.**

⁵⁰ Dotyczy tylko standardu zalecanego.

Cel standardu:

Budowanie trwałej i efektywnej współpracy z otoczeniem organizacji opartej na zasadzie partnerstwa

Źródło standardu:

- Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych
 - zasada partnerstwa
 - zasada dobra wspólnego – pomocniczość i dialog
 - zasada rzetelności
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
- Model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi⁵¹
- Kodeks konsultacji⁵²
- Dobre praktyki public relations.

STANDARD ZALECANY:

- Organizacja dba o pełny i rzetelny przekaz informacji o swojej działalności poprzez różnorodne kanały informacyjne dostosowane do odbiorców oraz umożliwiające interakcję (strona internetowa, oznakowana siedziba organizacji, łatwo dostępne dane kontaktowe)
- Organizacja stale współpracuje z lokalnymi mediami, dostarczając im informacje prasowe, zapraszając na wydarzenia.
- Organizacja rozwija kontakty z innymi organizacjami poprzez wymianę informacji, udział we wspólnych spotkaniach, wzajemną pomoc.
- Organizacja komunikuje się z administracją publiczną – informuje o swoich działaniach, uczestniczy w spotkaniach inicjowanych przez władze.
- Organizacja uczestniczy w konsultacjach społecznych, w szczególności na szczeblu lokalnym.
- Organizacja świadczy usługi w oparciu o diagnozę potrzeb i oczekiwań odbiorców.

STANDARD OPTYMALNY:

- Organizacja posiada strategię promocji.
- Organizacja posiada osobę lub zespół do spraw promocji oraz kontaktów z mediami.
- Organizacja realizuje projekty w partnerstwie z innymi organizacjami i administracją publiczną.
- Organizacja uczestniczy w sieciach, koalicjach lub federacjach, dążąc do wzmocnienia roli podmiotów trzeciego sektora w życiu społecznym.
- Organizacja posiada przedstawicieli w ciałach konsultacyjno-doradczych powoływanych przez administrację publiczną.
- Organizacja wdraża standardy świadczenia usług.

51 Model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi, www.pok1541.pozYTEK.gov.pl/files/Model/Produkty/model_wspolpracy.pdf [1.11.2012]

52 Konsultacje społeczne - jak sprawić by były lepsze? Propozycja Kodeksu Konsultacji i ścieżka wdrożenia, <http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/06/konsultacje-spo%C5%82eczne.pdf> [1.11.2012]

3.3.1. Promocja organizacji

Świadome i zaplanowane działania promocyjne to ważny krok w rozwoju organizacji, budowaniu jej rozpoznawalności oraz pozyskiwaniu i utrzymaniu społecznego zainteresowania działaniami⁵³

Większość organizacji, w mniejszym lub większym stopniu prowadzi działania promocyjne. Organizowanym wydarzeniom towarzyszy przygotowywanie ulotek, plakatów, zaproszeń. opracowywana jest strona internetowa, rozsyła się maile do potencjalnych odbiorców. Współcześnie kanały przekazywania informacji są bardzo różnorodne, a rodzaj i treść komunikatu zależą od przyjętego celu i grupy docelowej. Niewiele organizacji posiada strategię promocji, która pozwalałaby na długofalowe planowanie promocji organizacji oraz która wyznaczałaby osobę lub zespół do nadzorowania tego zadania. Planowanie wydarzeń i akcji promocyjnych, pozwala osiągnąć lepsze efekty ze względu na to, że pewne działania można połączyć, zachowując w ten sposób spójność przekazu oraz oszczędzając czas i (nieraz) pieniądze. Posiadanie spójnej identyfikacji wizualnej - w tym logo organizacji oraz grafiki pojawiającej się na wszystkich środkach przekazu, takich jak np. papier firmowy, wizytówki, ulotki, broszury, strona internetowa, buduje w oczach odbiorców obraz profesjonalnej organizacji i czyni ją łatwiej rozpoznawalną. Organizacje coraz częściej wdrażają również praktyki wynikające z zasad ekologii i zrównoważonego rozwoju, które polegają na zastępowaniu promocyjnych materiałów drukowanych elektronicznymi lub wybór papieru ekologicznego.

Wiele organizacji prowadzi działania informacyjno-promocyjne poprzez własną stronę internetową. Aby spełniała ona swoją funkcję, informacje na niej zamieszczone powinny być systematycznie aktualizowane oraz przejrzyste. Dotyczy to zwłaszcza danych kontaktowych, które powinny być pełne oraz umiejscowione w widocznym miejscu. Warto przyjąć zasady korespondencji drogą elektroniczną, spośród których szczególnie ważne jest regularne odbieranie wiadomości i odpowiadanie na nie. Warto opracować tzw. stopkę w wiadomości wychodzącej, zawierającą imię i nazwisko oraz nazwę i dane organizacji. Niekiedy organizacje decydują się na wysyłanie newslettera do osób, które zalogują się na ich stronie internetowej. Newsletter, zawierający aktualne informacje dotyczące sfery działalności organizacji, stanowi dobre narzędzie utrzymywania relacji z odbiorcami. Obecnie coraz powszechniejszą formą popularyzowania działań jest utworzenie profilu na portalach społecznościowych typu Facebook, Twitter - warto to rozważyć, jeśli wiemy, że odbiorcy naszych działań korzystają z tych portali.

Warto również pamiętać o opublikowaniu na stronie internetowej sprawozdań merytorycznych i finansowych. Organizacje posiadające status organizacji pożytku publicznego mają taki obowiązek.

53 I. Dembińska-Starska, Zarządzanie relacjami z otoczeniem, [w:] *Narzędzie Zarządzania Rozwojem Organizacji* [cyt. za:] <http://boris.home.pl/narzedzia/> [1.11.2012]

3.3.2. Współpraca organizacji pozarządowych z mediami

Niezwykle ważnym elementem public relations jest współpraca z mediami. Dzięki przekazywaniu informacji do szerokiego grona odbiorców, stają się one ważnym sojusznikiem w pozyskaniu poparcia lub uczestnictwa w działaniach prowadzonych przez organizację. Współpraca z mediami nie jest łatwa, jednakże trud jej zbudowania opłaca się. Pomocne jest w tym wyznaczenie osoby lub zespołu do spraw kontaktów z mediami. Zadaniem takiego zespołu może być m.in.:

- opracowanie tytułów dostępnych mediów (gazety, radio, telewizja, portale internetowe), najlepiej z danymi kontaktowymi do konkretnych dziennikarzy zajmujących się interesującą nas dziedziną życia społecznego
- przygotowanie materiałów prasowych na temat organizacji oraz konkretnych działań czy projektów przez nią prowadzonych
- wysyłanie informacji prasowych do mediów, zapraszanie na organizowane wydarzenia.

Częstą praktyką organizacji jest uzyskiwanie patronatów medialnych dla prowadzonych imprez. Przy okazji ważnych wydarzeń można zorganizować konferencję prasową.

3.3.3. Współpraca organizacji pozarządowych z innymi podmiotami

Z perspektywy organizacji pozarządowych współpraca z podmiotami takimi jak inne organizacje lub instytucje jest niezwykle ważna, gdyż poprzez zwiększenie potencjału, pozwala na poszerzenie oferty, dotarcie do nowych grup odbiorców czy dysponowanie większymi środkami finansowymi na realizację działań. Współpraca w mniejszych społecznościach lokalnych jest bardzo powszechna, gdyż podstawowym sposobem zawiązywania współpracy są osobiste kontakty między członkami organizacji, które w małych miejscowościach są naturalnym stanem rzeczy. Z drugiej strony hamuje ją czasem konkurowanie o ograniczone zasoby finansowe, będące na przykład w dyspozycji samorządu. Niemniej jednak w sytuacji, gdy organizacje mają podobne cele i grupy odbiorców oraz działają na tym samym obszarze (co w większości przypadków decyduje o nawiązaniu współpracy) warto poznać formy oraz zasady umożliwiające zgodną współpracę.

Podstawowe formy współpracy między organizacjami to:

- wymiana informacji
- pomoc finansowa i rzeczowa
- udział przedstawicieli organizacji we wspólnych przedsięwzięciach, np. szkoleniach, imprezach, zespołach branżowych

Kolejny poziom to formy kooperacji wymagające większego zaangażowania:

- koordynacja działań na rzecz wspólnych beneficjentów
- organizowanie forum organizacji pozarządowych
- współtworzenie sieci, koalicji (niesformalizowane)
- przynależność do związków stowarzyszeń, federacji (sformalizowana)

WSPÓŁPRACA A POZYSKIWANIE ŚRODKÓW

Obecnie jest możliwe, a nieraz również dodatkowo premiuwane, pozyskiwanie funduszy na projekty przez partnerstwa. Np. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie stwarza możliwość oraz określa warunki złożenia oferty wspólnej w konkursach na realizację zadań publicznych organizowanych przez administrację publiczną. Udział w wielu konkursach grantowych, szczególnie międzynarodowych, wymaga zawiązywania partnerstw.

Od strony formalnej należy w takich przypadkach szczególnie zadbać o umowę partnerską, która określa szczegółowo zakresy obowiązków, odpowiedzialności i udział finansowy poszczególnych partnerów. Wbrew pozorom spisywanie takiej umowy nie jest przejawem braku zaufania, ale w przypadku niespodziewanych zdarzeń (np. zmiany zarządu), stanowi ona ważny dokument poświadczający współpracę i jej zakres.

3.3.4. Współpraca organizacji pozarządowych z administracją publiczną

Podstawowym dokumentem regulującym kwestie współpracy organów administracji publicznej, w tym organów jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi jest Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Administracja publiczna jest głównym partnerem dla wielu organizacji pozarządowych. W praktyce współpraca między nimi przybiera najczęściej formę realizacji przez organizacje non-profit zadań publicznych ze środków samorządów lokalnych. Ta finansowa forma współpracy, niezwykle istotna, nie wyczerpuje jednakże wszystkich możliwości współpracy.

Formy współpracy z administracją publiczną można bowiem podzielić na:

- finansowe – zlecenie realizacji zadań publicznych poprzez wspieranie lub powierzenie wykonywania działań, umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej, umowy partnerstwa
- niefinansowe – wzajemne informowanie, konsultowanie aktów normatywnych tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym.

Zasady współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi:⁵⁴

- **POMOCNICZOŚCI I SUWERENNOŚCI STRON**
Organy samorządów współpracują z organizacjami, a także wspierają ich działalność oraz umożliwiają realizację zadań publicznych, respektując jednocześnie prawo tych organizacji do odrębności i suwerenności.
- **PARTNERSTWA**
Samorządy traktują organizacje pozarządowe, jako równoprawnych partnerów w definiowaniu problemów społecznych, określaniu sposobów ich rozwiązywania oraz realizacji zadań publicznych. Jednocześnie oczekują aktywnego uczestnictwa w realizacji zadań wynikających ze współpracy.
- **EFEKTYWNOŚCI**
Samorządy dokonują wyboru najbardziej efektywnych sposobów realizacji zadań publicznych przez organizacje pozarządowe i jednocześnie oczekują od organizacji sporządzania ofert zgodnie z wymaganiami przedstawionymi w specyfikacji zadania, rzetelnej realizacji powierzonych zadań oraz wywiązywania się z obowiązków rozliczenia finansowego i sprawozdawczości.
- **UCZCIWEJ KONKURENCJI**
Wszystkie organizacje pozarządowe traktowane są równorzędnie przy realizacji zadań publicznych (m.in. dostęp do informacji, jednakowe kryteria ocen dla podmiotów konkurujących).
- **JAWNOŚCI**
Działania samorządów są jawne, a wszelkie możliwości współpracy z organizacjami pozarządowymi powinny być powszechnie znane, dostępne, jasne i zrozumiałe (procedury, kryteria podejmowania decyzji, zamiary, cele, wysokość środków).
- **LEGALNOŚCI**
Wszelkie działania samorządów i organizacji pozarządowych powinny odbywać się z poszanowaniem przepisów prawa.

Istnienie regulacji prawych określających zasady współdziałania⁵⁵ nie zapewnia zgodnej i trwałej współpracy międzysektorowej, gdyż istotną kwestią mającą na to wpływ są uwarunkowania kulturowe i obyczaje w danej społeczności. Na to, że uwarunkowania prawne nie są wystarczającym stymulatorem współdziałania, wskazują wyraźnie liczne badania⁵⁶. Opracowany na ich podstawie model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych podkreśla wyraźnie, że dla zbudowania dobrej współpracy punktem wyjścia jest **kultura współpracy**, której zasadni-

54 Opracowane na podstawie: Art. 5 ust. 3 Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi www.pokl541.pozYTEK.gov.pl/files/Model/Produkty/model_wspolpracy.pdf; [28.11.2012]l. Raszeja-Ossowska, Zasady współpracy organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego. Poradnik. www.org.pl/data/Zasady%20wspolpracy%20NGO%20z%20JS.pdf [20.11.2012]

55 Regulacje określa m.in. "Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie"

56 Przykładem mogą być badania zrealizowane w ramach projektu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych” www.pokl541.pozYTEK.gov.pl/Projekt,Standardy,wspolpracy,administracji,publiCznej,z,organizacjami,pozarzadowymi,20.html [1.11.2012]

czym wymiarem jest budowa zaufania oraz wzajemnego pozytywnego postrzegania się partnerów poprzez:

- tworzenie płaszczyzn pozwalających na wymianę wiedzy, doświadczeń, wzajemne uczenie się oraz przełamywanie stereotypów i rutynowego myślenia
- organizowanie cyklicznych spotkań i utrzymywanie intensywnych kontaktów
- wykorzystywanie procesu konsultacji społecznych w celu wzmocnienia relacji interpersonalnych
- wykorzystanie prac nad dokumentami strategicznymi do wzmocnienia zaufania między partnerami i budowy lepszego porozumienia.

Wskazany model podkreśla z jednej strony wiodącą rolę samorządu w stymulowaniu współpracy, z drugiej zaś określa pole do działania dla organizacji pozarządowych, wskazując możliwość zaangażowania się w tworzenie polityk publicznych w skali lokalnej. Model współpracy uzupełnia zasada standaryzacji, która jest rozumiana jako wspólne i zorganizowane i określanie wszystkich ważnych wymiarów i parametrów zlecanej usługi/zadania publicznego wraz z zainteresowanymi i zaangażowanymi w jej/jego realizację podmiotami w celu zapewnienia wysokiej jakości usług.

3.3.5. Relacje z odbiorcami - dbanie o wysoką jakość usług

W organizacjach pozarządowych to potrzeby i problemy odbiorców w głównej mierze determinują kierunek rozwoju organizacji, a mówiąc kategoriami ekonomii i rynku, wypełnianie misji sprowadza się bardzo często do oferowania bezpośrednich usług wybranym grupom społecznym. Dlatego dbanie o działania zgodne ze zdiagnozowanymi potrzebami i oczekiwaniami powinny być szczególnym priorytetem w działalności trzeciego sektora. W bieżącej działalności organizacji nastawienie na klienta przejawia się na różne sposoby. Pierwsza kwestia to badanie potrzeb i oczekiwań potencjalnych odbiorców działań, które może mieć formę ankiet, wywiadów czy spotkań. Druga kwestia dotyczy badania opinii klientów czy odbiorców na temat oferowanych przez organizację usług, pozwalającego ocenić stopień satysfakcji z otrzymanego wsparcia. Kolejny aspekt dotyczący relacji z odbiorcami, to sfera informowania ich o swojej działalności. Najważniejsze w tym punkcie jest zadbanie o dostępną informację o ofercie organizacji dla wszystkich zainteresowanych, którą zapewnić mogą różne kanały informowania oraz formy promocji opisane w niniejszym rozdziale. Zasadą nadrzędną w relacjach z odbiorcami powinno być dążenie do jak najwyższej jakości usług. W tym celu organizacje mogą wypracowywać różnego rodzaju standardy - mogą to być np. standardy obsługi klienta lub standardy świadczenia konkretnych usług.⁵⁷

⁵⁷ Przykładem mogą być branżowe standardy usług opracowane w ramach projektu "Dobra współpraca w powiecie oleckim to standard".

Ochrona danych osobowych (odbiorców usług/ klientów)

Należy pamiętać o tym, że organizacja do celów udzielania wsparcia gromadzi dane osobowe odbiorców swoich działań, co rodzi określone prawem obowiązki w tym zakresie. Instytucja powinna zapewnić właściwą ochronę danych osobowych, w szczególności danych wrażliwych, tj. dotyczących pochodzenia rasowego lub etnicznego, poglądów politycznych, przekonań religijnych lub filozoficznych, przynależności wyznaniowej, partyjnej lub związkowej, stanu zdrowia, kodu genetycznego, nałogów lub życia seksualnego, skazań, orzeczeń o ukaraniu i mandatów karnych. Organizacja, która zbiera dane osobowe swoich odbiorców czy klientów, staje się administratorem danych i powinna zapewnić zachowanie bezpieczeństwa przechowywania informacji, stosując odpowiednie systemy bezpieczeństwa. Określa to szczegółowo **polityka bezpieczeństwa informacji** (danych osobowych, systemów informatycznych), która powinna być opracowana w organizacji i przyjęta przez Zarząd. Polityka dotyczy zasad gromadzenia i przetwarzania danych osobowych zarówno w wersji materialnej (np. konieczność przechowywania ich w metalowej, zamkniętej na klucz szafie), jak również w wersji elektronicznej (np. konieczność zabezpieczenia hasłami dostępu do komputera lub plików). Zbiory danych osobowych należy zgłaszać do Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO). Szczegółowe zobowiązania dla administratorów danych osobowych są zawarte w Ustawie o ochronie danych osobowych.

Pytania diagnozujące:

1. Czy organizacja dba o pełny i rzetelny przekaz informacji o swojej działalności poprzez różnorodne kanały informacyjne? Czy posiada aktualizowaną regularnie stronę internetową? Czy łatwo można znaleźć dane kontaktowe organizacji?
2. Czy organizacja podejmuje współpracę z mediami? Czy informuje je o organizowanych przez siebie wydarzeniach?
3. Czy organizacja posiada strategię promocji?⁵⁸
4. Czy organizacja współpracuje z innymi organizacjami o podobnym profilu działalności lub działającymi w danej społeczności lokalnej?
5. Czy organizacja współpracuje z samorządem lokalnym? Czy uczestniczy w konsultacjach społecznych?
6. Czy członkowie organizacji uczestniczą w zespołach o charakterze doradczym i inicjatywnym powoływanych przez administrację publiczną?
7. Czy organizacja w planowaniu działalności uwzględnia potrzeby i oczekiwania adresatów swoich projektów? Czy bada ich opinię na temat oferowanego wsparcia?
8. Czy organizacja wdraża standardy świadczenia usług?⁵⁹

⁵⁸ Dotyczy standardu optymalnego.

⁵⁹ Pytania 6-8 dotyczą standardu optymalnego.

Bibliografia do Rozdziału 3.

- Bryson J. M. , *A Strategic Planning Process for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco 1988.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- I. Raszeja-Ossowska, *Zasady współpracy organizacji pozarządowych z jednostkami samorządu terytorialnego. Poradnik*; www.org.pl/data/Zasady%20wspolpracy%20NGO%20z%20JS.pdf [1.12.2012].
- *Konsultacje społeczne - jak sprawić by były lepsze? Propozycja Kodeksu Konsultacji i ścieżka wdrożenia*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, <http://mac.gov.pl/wp-content/uploads/2012/06/konsultacje-spo%C5%82eczne.pdf> [1.11.2012].
- Model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi.
- *Profesjonalny menedżer w NGO*, (red.) K. Iwińska, Klub Myśli Społecznej Inicjatywy, Collegium Civitas, http://inicjatywy.org/podrecznik_pmngo.pdf [1.12.2012].
- *Raport z badania dotyczącego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych zrealizowanego w ramach projektu „Wsparcie dla organizacji pozarządowych działających na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego”*, Obserwatorium Zarządzania, http://z.nf.pl/i_ngo/i_wsparciengo/doc/raport.pdf [2.11.2012].
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.
- Projekt „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, www.pokl541.pozYTEK.gov.pl/Projekt,Standardy,wspolpracy,administracji,publicznej,z,organizacjami,pozarzadowymi,20.html [1.11.2012].
- *Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań*, (red.) D. Głazewska, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2006.

4. ETYKA JAKO OBSZAR I KONTEKST STANDARYZACJI DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

ANDRZEJ KLIMCZUK

4.1. Standard etycznej realizacji zadań organizacji pozarządowej

Etyka – to systematyzująca rekonstrukcja norm i reguł moralności praktykowanej oraz wyrażanej w opiniach o działaniach innych jednostek i grup⁶⁰. Moralność dotyczy tu istniejących reguł zachowań w danej zbiorowości, jak też możliwości ich przekształcania, które mogą być inspirowane doktrynami religijnymi lub orientacjami filozoficznymi.

Problemy etyczne podmiotów trzeciego sektora dotyczą spraw społecznych, politycznych, gospodarczych, jak i związanych z oddziaływaniem na rozwój środowiska naturalnego. Są to m.in.

- sponsoring ze strony nieetycznych firm;
- nieuczciwa konkurencja z innymi organizacjami;
- preferowanie osób związanych z organizacją, np. przy zlecaniu zadań;
- akcje lobbingowe;
- nieetyczne działania promocyjne i reklamowe;
- wykorzystywanie luk prawnych⁶¹.

Ocena etyczna dotyczy pozytywnych i negatywnych efektów działań organizacji pozarządowych m.in. dla ich członków, wolontariuszy, pracowników oraz zachowań zwierzchników wobec podległych im osób i relacji między osobami na równorzędnych stanowiskach, jak również dla kultury organizacyjnej i klimatu moralnego w organizacji, a w konsekwencji także dalszych oddziaływań na klimat moralny w konkretnej branży i społeczności⁶².

Refleksja nad etyką organizacji pozarządowych dotyczy ich interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych⁶³. W pierwszym przypadku dotyczy zachowań i postaw osób w poszczególnych organizacjach i szerzej w trzecim sektorze, środowisku dzia-

60 W. Kot, B. Pogonowska, H. Zboroń, *Słownik terminów etycznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 265.

61 P. Frączak, *Karta zasad działania organizacji pozarządowych. Analiza zapisów i praktyki*, [w:] M. Kozieł (red.), *Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2005, s. 16-17.

62 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 124, 130.

63 P. Frączak, *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista” 3/2010, s. 155-180.

łaczy i aktywistów. Zewnętrzny wymiar etyki dotyczy zaś relacji organizacji z beneficjentami, sponsorami, darczyńcami oraz z otoczeniem samorządowym i komercyjnym.

Cel standardu:

1. Podniesienie jakości działań organizacji poprzez samokontrolę i samoregulację.
2. Budowa odpowiedzialności, świadomości i reputacji organizacji.
3. Dążenie do zapobiegania i przeciwdziałania „Sześciu grzechom głównym NGO”⁶⁴. Są nimi:
 - a) pozorność działań (np. zorientowanie na drobne programy mimo wielkich celów, wprowadzenie w błąd beneficjentów, udawanie efektywności);
 - b) marnotrawstwo (ludzkiej energii, środków, np. poprzez dostosowanie wydatków do zapisów umów, a nie do rzeczywistych potrzeb; wykorzystanie środków publicznych do prywatnych celów);
 - c) zależność (np. realizowanie celów nie swoich, lecz grantodawców i sponsorów; brak dyskusji nad warunkami ich realizacji);
 - d) chciwość (wybieranie zadań ze względu na ich „opłacalność”);
 - e) bezideowość (np. brak obrony własnej misji, realizowanie dowolnych zleceń)
 - f) pycha (np. przekonanie o byciu najlepszym w danej dziedzinie, o słuszności rozwiązań stosowanych we własnej organizacji).

Źródło standardu:

- Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych - wszystkich 10 zasad: dobro wspólne, legalizm, niezależność, jawność, odpowiedzialność, rzetelność, rozliczalność, partnerstwo, podział władz, unikanie konfliktu interesów⁶⁵;
- koncepcje etyk zawodowych przedstawicieli służb społecznych, jako części etyki gospodarczej⁶⁶;
- teoria odpowiedzialności społecznej⁶⁷.

STANDARD ZALECANY:

- **organizacja posiada misję, wizję i strategię oraz politykę społeczną i programy etyczne tworzone i realizowane zgodnie z koncepcją Strategicznej Karty Wyników;**
- **organizacja dopasowuje struktury i procedury organizacyjne celem realizacji zasady równości szans;**
- **członkowie organizacji i wolontariusze przestrzegają standardów profesjonalnych;**

64 P. Frączak, Nowa Karta Zasad już obowiązuje, „Federalista” 3/2010, s. 5.

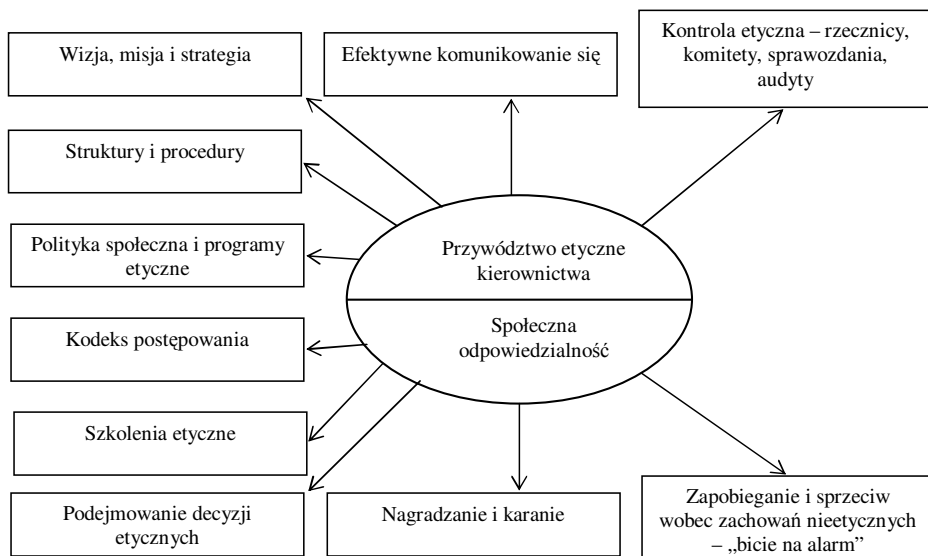
65 Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych, „Federalista” 3/2010, s. 9-11.

66 Zob. B. Pogonowska, Dziedziny refleksji etycznej nad gospodarowaniem, [w:] B. Pogonowska (red.), Elementy etyki gospodarki rynkowej, PWE, Warszawa 2004, s. 41; W. Kaczyńska (red.), O etyce służb społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010; K. Izdebski, Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych, „Federalista” 3/2010, s. 41-55.

67 M. Rybak, Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2007, s. 28-52.

STANDARD ZALECANY – cd

- w organizacji na drodze dialogu kierownictwa, pracowników, wolontariuszy i beneficjentów stworzony i przyjęty zostaje kodeks etyczny;
- w organizacji nie dochodzi do odstępstw w stosowaniu przyjętych zasad etycznych;
- organizacja prowadzi szkolenia etyczne dla swoich członków i wolontariuszy;
- w organizacji obowiązują zasady efektywnej komunikacji;
- przy podejmowaniu decyzji strategicznych uwzględniany jest ich wymiar etyczny – negatywne i pozytywne skutki dla otoczenia.



Rysunek 1. Narzędzia instytucjonalizacji etyki

Źródło: opracowanie na podstawie M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 131.

STANDARD OPTYMALNY:

- organizacja stosuje zarządzanie różnorodnością i czerpie z tego tytułu korzyści;
- organizacja posiada mechanizmy kontroli etycznej np. rzecznika, komitet, audyty społeczne;
- organizacja posiada mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych np. telefon zaufania.

Treść standardu:

Standard obejmuje 10 narzędzi wdrażania etyki do codziennej działalności organizacji⁶⁸. Połowa z nich dotyczy przywództwa etycznego kierownictwa organizacji – kształtowania wzorów działań mających znaczenie głównie dla wewnętrznego klimatu moralnego. Połowa zaś jej społecznej odpowiedzialności – oddziaływania na otoczenie oraz utrzymania dobrej reputacji, wizerunku i zaufania do organizacji.

4.1.1. Przywództwo etyczne kierownictwa

4.1.1.1. Określenie wizji, misji i strategii organizacji

W części poradnika dotyczącej standardu zarządzania strategicznego omówione zostały główne formalne aspekty kształtowania wizji, misji i strategii organizacji. W tym miejscu zwrócona zostanie natomiast uwaga na etyczny wymiar tych narzędzi⁶⁹.

MISJA

powinna odzwierciedlać podzielane przez założycieli i członków organizacji wartości moralne, jej wyjątkowy sens i rację bytu – współcześnie i w przyszłości. Obejmuje powód powołania organizacji, kierunek jej rozwoju i dziedziny działalności – zakres służby społeczeństwu. Misja nie może dotyczyć chęci przetrwania lub osiągania zysku. Choć jest też określana przez instytucje publiczne i przedsiębiorstwa to dla podmiotów trzeciego sektora jest celem nadrzędnym – często jest bowiem ważniejsza niż bezpośrednie działania, poszczególne cele i metody⁷⁰. Nie powinna odwoływać się do zasad rynku czy obowiązującego prawa, ale do przekonań kierownictwa organizacji. Może działać alternatywnie do rynku i być nastawiona na zmianę prawa. Jest kluczowa w motywowaniu członków organizacji i jej współpracowników.

WIZJA

to wyobrażenie o rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasu oraz koncepcja przyszłego stanu, celach i kierunkach rozwoju organizacji. Powinna uwzględniać odpowiedzi dotyczące: rodzaju prowadzonej działalności; pożądanych w przyszłości obszarów działań; przewidywanych zmian technologicznych w organizacji i otoczeniu; przyszłej konkurencji, dostawców i partnerów; możliwych oczekiwań beneficjentów działań; przyszłych oczekiwań społeczeństwa wobec organizacji⁷¹. Elementy wizji powinny być policzalne a przez to umożliwiać dążenie do konkretnych efektów.

68 Prezentowany standard stanowi zmodyfikowaną i uzupełnioną na potrzeby organizacji pozarządowych koncepcję zaproponowaną przez M. Rybak. Por. M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 130-157.

69 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 132-135.

70 P. Frączak, *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista” 3/2010, s. 157-158.

71 M. Rybak, *Etyka menedżera ...*, op.cit, s. 133.

Strategiczna Karta Wyników

Etyczny wymiar strategii organizacji pozwala osiągać stosowanie **Strategicznej Karty Wyników**. Umożliwia ona uwspólnienie celów kierownictwa oraz pracowników i wolontariuszy.

Etapy tworzenia Strategicznej Karty Wyników

Po (1) określeniu misji i wizji należy (2) określić kierunek rozwoju organizacji i możliwości reagowania na zmiany, następnie (3) zebrać pomysły na konkretne działania, (4) powiązać je w konkretne projekty strategiczne i zbudżetować, (5) określić zakres odpowiedzialności za ich wykonanie, (6) kontrolować wyniki - niezbędne jest określenie i kontrola finansowych i pozafinansowych wskaźników oraz (7) zorganizować proces uczenia się.

Etapy te powinny być traktowane jako cykl powtarzany np. co 1-2 lata. Proces ten wymaga dopasowania strategii, priorytetów, projektów i działań do możliwie wielu perspektyw oceny efektów działań organizacji: beneficjentów, pracowników, sponsorów, grantodawców, dostawców, ochrony środowiska naturalnego, społeczności lokalnej – miasta, dzielnicy, wsi, ale też do procesów komunikacji, zarządzania i finansowania. Szczególnie narażony na negatywną ocenę jest wymiar finansowy, który świadczy o społecznej własności organizacji pozarządowej – współudziale w niej środków z dotacji, funduszy publicznych, darowizn, składek, działalności gospodarczej i pożytku publicznego oraz pracy społecznej i wolontariatu⁷².

4.1.1.2. Polityka społeczna i programy etyczne

Każda organizacja pozarządowa, komercyjna i publiczna prowadzi określoną, choć nie zawsze sformalizowaną, politykę społeczną. Jest to publiczne deklarowanie i zobowiązanie się do podejmowania działań na rzecz interesariuszy wykraczających poza wymagane przez prawo – szczególnie w zakresie rozwiązywania ich problemów społecznych. Podkreślenie tego tematu jest istotne, gdyż nie wszystkie organizacje pozarządowe są w pełni powoływane na rzecz realizacji takich zadań, np. sportowe, turystyczne, hobbystyczne, kulturalne. Niemniej mogą łączyć te zadania np. z ograniczaniem ubóstwa, poprawą zdrowia publicznego, ochroną środowiska naturalnego, ochroną prawa konsumenta, upowszechnianiem otwartości dostępu do wiedzy.

Kwestie społeczne i etyczne powinny być uwzględniane na 4 etapach tworzenia Strategicznej Karty Wyników⁷³. Mianowicie: (1) formułowania strategii organizacji – gdzie dotyczy możliwości oddziaływania na najważniejsze zdaniem kierownictwa sprawy społeczne przy uwzględnieniu kompetencji i zasobów organizacji, możliwości tworzonych przez otoczenie, osobiste wartości i aspiracje kierownictwa oraz uzasadnione zobowiązania wobec społeczeństwa; (2) tworzenia polityki społecznej jako strategii funkcjonalnej obok m.in. strategii zarządzania zasobami ludzkimi i polityki rachunkowości; (3) wdrażania strategii organizacji – ustalenia konkretnych zobowiązań wobec interesariuszy; (4) oceny realizowanych zadań, zatwierdzania ich

⁷² P. Frączak, *Zarządzanie...*, op.cit, s. 158-159.

⁷³ Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 109-110.

lub zmiany. Wyniki oceny służą usprawnieniu działań w kolejnym cyklu formułowania i wdrażania strategii. Zaleca się powtarzanie tego cyklu gdyż prowadzi on do powstania „pętli uczenia się”: procesu zarządzania strategicznego z udziałem pracowników organizacji, lepszego informowania o realizacji strategii oraz grupowego rozwiązywania problemów.

Korzyści z polityki społecznej i programów etycznych dla organizacji:⁷⁴

- **pozytywny wizerunek i poprawa reputacji;**
- **redukcja konfliktów interesów;**
- **zwiększenie zaufania pracowników, beneficjentów, dostawców, darczyńców;**
- **ograniczenie przypadków kłamstwa, defraudacji, kradzieży wewnętrznych, korupcji, oszustw i innych nadużyć;**
- **zwiększa wiarygodność personelu;**
- **zwiększa lojalność pracowników i wolontariuszy.**

Programy etyczne są konkretyzacją polityki społecznej organizacji⁷⁵. Mogą dotyczyć np. określenia standardów zawodowych, opracowania kodeksu etycznego, opracowania programu kształcenia etycznego, promowania zachowania etycznego (np. wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria), przeprowadzania audytu etycznego, okresowych korekt kodeksu etycznego.

4.1.1.3. Struktury i procedury

Mechanizmy stosowane na rzecz zapewnienia przejrzystości i podziału władzy i zadań w organizacjach pozarządowych mogą prowadzić do demoralizacji jej członków⁷⁶. Mogą to być np. brak stanowisk, ich nadmiar, brak określenia odpowiedzialności, niewłaściwe zasady kontroli, wadliwe, nieoszczędne i blokujące działania innych procedury.

Zasadne są tu nie tylko dobór odpowiedniej struktury organizacyjnej, przewidywalnych procedur, dążenie do specjalizacji działań i poprawa koordynacji. Niezbędna jest analiza (1) centralizacji i (2) decentralizacji władzy w organizacji. W pierwszym przypadku możliwe jest np. prowadzenie działań rutynowych, dbanie o kontrolę ich jakości, ale pomija się problemy pracowników i ich błędy oraz dochodzi do biurokratyzacji - zasłaniania się przepisami i kodeksami. Decentralizacja – zwiększenie zakresu samodzielności pracowników i wolontariuszy – choć przyspiesza komunikację i reagowanie na nowe wyzwania, to jednak prowadzi do rozproszenia odpowiedzialności i orientacji na zwiększenie osobistych korzyści nierzadko ze szkodą dla etyki, lokalnej społeczności i środowiska naturalnego.

74 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 139; W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy, Przedstawicielstwo Organizacji Narodów Zjednoczonych w Polsce, Warszawa 2002*, s. 28.

75 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 138.

76 Por. Tamże, s. 135-138.

Istotne jest przewidywanie przez kierownictwo organizacji zmian zewnętrznych i dobór do nich stopnia elastyczności organizacji⁷⁷. Kluczowy jest wybór sposobu wprowadzania zmian:

(1) „przez kryzys” - dotyczy odgórnych zmian struktur i procedur poprzez perswadowanie, przekonywanie i karanie członków i wolontariuszy organizacji;

(2) w sposób „integralny” - stopniowe, stałe odkrywanie nowych możliwości i ich analizowanie celem ich wykorzystania.

Metoda powinna być dobierana zawsze adekwatnie do specyfiki organizacji i jej otoczenia.

Przełamywaniu słabych stron powyższych rozwiązań służy: stosowanie kodeksów etycznych; dopasowanie decyzji i działań do konkretnych warunków, praw i wartości wspólnoty w której prowadzona jest działalność; budowa kultury organizacyjnej; tworzenie luźnych powiązań - sieci - między członkami i wolontariuszami organizacji oraz z jej otoczeniem opartych na partnerstwie i solidarności; odejście od narzucania reguł innym – uznanie ich za tak samo ważnych w działaniach i decyzjach; podkreślanie osiągnięć zbiorowych jako ważniejszych niż indywidualne.

Istotne jest także by stosowane struktury i procedury nie prowadziły do dyskryminacji tak członków, jak i beneficjentów organizacji. Chodzi tu o modyfikację działań, które mogą prowadzić do mniej przychylnego traktowania danych osób, niż innych w porównywalnej sytuacji, ze względu na określoną cechę (np. płeć, wiek, tożsamość seksualną, niepełnosprawność, wyznanie religijne, przekonania, pochodzenie etniczne).

Za podstawowe należy uznać wdrażanie „**zasady równych szans**”, która dotyczy dania każdej osobie szansy wyboru drogi życiowej adekwatnej do jej możliwości, motywacji i predyspozycji, co wiąże się z ograniczaniem stereotypów dotyczących społecznie oczekiwanych ról. Koncepcja ta dotyczy jednak głównie działań naprawczych i kładzie mały nacisk na cele i kulturę organizacji⁷⁸.

Rozwiązania na rzecz równego traktowania i równych szans kobiet i mężczyzn:⁷⁹

- ogłoszenia o pracę nie dyskryminują żadnej z płci;
- proces rekrutacji nastawiony jest na ocenę kompetencji;
- miejsce pracy jest wolne od dyskryminacji i przemocy ze względu na płeć;
- dostęp do szkoleń i awansów jest równy dla kobiet i mężczyzn;
- działania informacyjne i promocyjne nie powielają stereotypowego postrzegania płci;
- działania realizowane przez organizacje są faktycznie dostępne zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn;
- w prowadzonych przez organizację działaniach nie są utrwalane stereotypy dotyczące płci;
- komunikowanie równości;

77 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 136-137.

78 B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, WŚFiZ, Białystok 2009*, s. 52-54.

79 B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, WŚFiZ, Białystok 2009*, s. 52-54.

- **zwiększanie uczestnictwa we władzach płci niedoreprezentowanej;**
- **ułatwianie godzenia życia zawodowego z prywatnym zarówno kobietom, jak i mężczyznom;**
- **zwiększanie możliwości angażowania się kobiet i mężczyzn w niestereotypową aktywność w organizacji.**

Bardziej dalekosiężnym rozwiązaniem jest „zarządzanie różnorodnością” – oparcie działalności o założenie, iż członkowie i wolontariusze organizacji należą do wielu grup, które różnią się między sobą cechami widocznymi (np. płeć, wiek), niewidocznymi (np. wyznanie religijne, doświadczenia, styl życia), w tym głęboko ukrytymi cechami tożsamości (np. przekonania, wartości, normy, postawy, wierzenia)⁸⁰. Różnice te powinny zostać wykorzystane przy tworzeniu stanowisk pracy i podziale zadań. Wykorzystaniu różnorodności mogą służyć np. rekrutacja pracowników na podstawie zdolności; tworzenie sytuacji do wykorzystania pozytywnych elementów różnic; prowadzenie szkoleń i treningów komunikacji interkulturowej; dopasowanie form pracy do sytuacji życiowej i rodzinnej poszczególnych pracowników oraz ich potrzeb i oczekiwań.

Wybrane korzyści z zatrudniania osób niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych⁸¹:

- **skorzystanie z dofinansowania, prospołeczne wykorzystanie wydatków na pensje;**
- **lojalność i zaangażowanie, rzadsze zmiany pracy przez osoby niepełnosprawne;**
- **uwrażliwienie zespołu organizacji na potrzeby innych, nauka uwzględniania ich w codziennej pracy;**
- **zwiększenie otwartości i przyjazności organizacji pozarządowych na osoby, którym trudniej znaleźć zatrudnienie na otwartym rynku pracy.**

4.1.1.4. Efektywne komunikowanie się

Wymiana informacji w organizacji jest efektywna o ile prowadzi do faktycznego zrozumienia przez odbiorcę przekazu w sposób pożądaný przez nadawcę. Innymi słowy dotyczy uwzględnienia perspektywy odbiorcy – tego co zobaczy, usłyszy i jak zinterpretuje wiadomość. W tym celu wykorzystywać można wiele techniki m.in. utrzymania pozytywnej mowy ciała, aktywnego słuchania oraz przekazywania informacji zwrotnej (*feedback*)⁸². Efektywna komunikacja powinna być prowadzona z uwzględnieniem wiedzy o tym do kogo jest kierowany przekaz, co jest kluczowym

⁸⁰ B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, WSiFiz, Białystok 2009, s. 53-54.

⁸¹ *Dlaczego warto zatrudniać osoby niepełnosprawne (ON) w organizacjach?*, „Federalista” 3/2010, s. 77-78.

⁸² *Zob. I. Sroczyńska-Skoratko (red.), Podręcznik trenera, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland, Warszawa 2008, http://z.nf.pl/v_lngo/doc/podrecznikTrenera.pdf [20.11.2012].*

elementem informacji, kto i z jaką oceną będzie powtarzał informacje oraz odmiennego przekazywania komunikatów dla pracowników i wolontariuszy, lokalnej społeczności oraz dla mediów i otoczenia organizacji⁸³.

Z perspektywy budowania klimatu etycznego zaleca się by pisemne i ustne komunikowanie informacji o działalności organizacji było prowadzone głównie przez jej kierownictwo⁸⁴. Powinno zaznajamiać pracowników i wolontariuszy z rzeczywistymi celami, kodeksami postępowania i procesem podejmowania decyzji.

**Główne wartości i zasady efektywnej komunikacji:
szczerść, otwartość, uczciwość, wolność od stronniczości i złej woli,
dokładność – precyzja merytoryczna informacji,
dostosowanie szczegółowości do wagi sprawy, brak przekłamań.**

Niezbędne jest wyznaczenie kryteriów poufności. Kierownictwo organizacji odpowiada za decydowanie o ujawnianiu informacji na zewnątrz. Niezbędne jest określenie tematów co do których pracownicy i wolontariusze mają obowiązek ochrony poufności – w szczególności nie powinni w sposób dowolny ujawniać informacji o relacjach pomiędzy organizacją a beneficjentami, darczyńcami i grantodawcami. Bezwzględnie powinien być przestrzegany zakaz używania informacji zastrzeżonych i poufnych do własnego zysku lub innych korzyści osobistych przez pracowników i wolontariuszy.

Efektywne komunikowanie kształtuje przekonania o uczciwości lub nieuczciwości kierownictwa oraz postawy pracowników i wolontariuszy. Pozwala na utrzymanie lojalności i zadowolenia z pracy w organizacji. W tym celu niezbędne jest też stworzenie pracownikom i wolontariuszom możliwości wyrażania swojego niezadowolenia na wewnętrznym forum organizacji.

4.1.1.5. Kontrola etyczna – rzecznicy, komitety, raporty i audyty

Poprzez kontrolę etyczną rozumie się monitoring, pomiar i ocenę działalności społecznej organizacji w odniesieniu do jej sytuacji wewnętrznej i relacji z otoczeniem⁸⁵.

Podniesieniu poziomu etycznego organizacji może służyć powołanie rzecznika do spraw etycznych lub komitetu/rady etycznej⁸⁶. Często taką rolę „nieformalnie” pełni prezes lub założyciel organizacji – niemniej często lepiej jest gdy to nie kierownictwo udziela pracownikom porad w zakresie rozstrzygania konfliktów etycznych. Rzecznikiem powinien być doświadczony pracownik o nieposzlakowanej opinii, o dużym autorytecie zawodowym i moralnym, doskonale znający kodeksy etyczne, standardy profesjonalne i kulturę organizacyjną.

83 Przewodnik po (efektywnym) komunikowaniu, Komisja Europejska, 2005, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_pl.pdf [20.11.2012].

84 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 150.

85 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 109.

86 Tamże, s. 151-152.

ZADANIA RZECZNIKA ETYCZNEGO W ORGANIZACJI⁸⁷:

- uzgadnianie polityki społecznej organizacji z jej kierownictwem;
- opracowanie, weryfikowanie i propagowanie kodeksu etycznego;
- stworzenie efektywnych kanałów komunikacyjnych do upowszechniania standardów etycznych;
- prowadzenie audytu etycznego i kontroli efektywności polityki społecznej;
- opracowanie właściwych sposobów wdrażania standardów etycznych;
- aktualizacja polityki społecznej, stosownie do zmian w strategii ogólnej.

Komitet lub rada etyczna służy natomiast rozstrzygnięciu kwestii związanych z trudnymi lub wątpliwymi etycznie decyzjami. Ma na celu pokojowe rozstrzygnięcie konfliktów, prowadzenie długofalowej polityki etycznej, ustalanie standardów odpowiednich do potrzeb i ich monitoring. Skład rady nie powinien w pełni pokrywać się z zarządem lub radą programową organizacji. Rada nie powinna być tworzona tylko ze względów politycznych czy wizerunkowych, do rozwiązania jednorazowych problemów – jej działalność powinna być stała.

Komunikowaniu, kontroli i ewaluacji społecznej odpowiedzialności organizacji służy przygotowywanie raportów i audytów⁸⁸. Współcześnie istnieje wiele systemów obejmujących zróżnicowane standardy i wskaźniki pomiaru zmian etycznych (np. normy AA 1000, SA 8000, normy jakości ISO 14000/14001). Kompleksową propozycję dla organizacji pozarządowych stanowią wytyczne przygotowane przez międzynarodową instytucję Global Reporting Initiative, dostępne od 2012 w języku polskim.

ZARYS WYTYCZNYCH RAPORTOWANIA KWESTII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU DLA NGO⁸⁹

Część 1: Definiowanie zawartości, jakości i zasięgu raportu:

- zasady określania zawartości raportu: istotności, uwzględniania interesariuszy, kontekstu zrównoważonego rozwoju oraz kompletności;
- zasady dotyczące zapewniania jakości raportu: wyważenia, porównywalności, dokładności, terminowości, przejrzystości oraz wiarygodności;
- wytyczne dotyczące określania zasięgu raportu.

Część 2: Standardowe informacje, które powinny być zawarte w raporcie:

- strategia, profil, organy zarządzające i nadzorujące organizacji;
- opis podejścia do zarządzania w poszczególnych wymiarach
- wskaźniki wyników: skuteczność programów (tylko dla NGO), ekonomiczne, środowiskowe, praktyki dotyczące zatrudnienia i godnej pracy, respektowania praw człowieka, wpływu na społeczeństwo, odpowiedzialności za produkt.

⁸⁷ Tamże

⁸⁸ Tamże, s. 152-154.

⁸⁹ Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju & Suplement dla sektora organizacji pozarządowych (NGO). Wersja 3.0, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2012, www.globalreporting.org/resource/library/Polish-NGOSS.pdf [20.11.2012].

Wskaźniki wyników w zakresie skuteczności programów NGO

Aspekt: Angażowanie kluczowych interesariuszy

NGO1 Procesy na rzecz angażowania kluczowych interesariuszy w opracowywanie, wdrażanie, monitorowanie i ocenę polityk oraz programów.

Aspekt: Informacje zwrotne, skargi i podejmowane działania

NGO2 Mechanizmy udzielania informacji zwrotnych i zgłaszania skarg dotyczących programów i polityk oraz działania podejmowane w odpowiedzi na przypadki naruszenia polityk.

Aspekt: Monitorowanie, ocena i uczenie się

NGO3 System monitorowania i oceny programów oraz procesu uczenia się (w tym pomiar skuteczności i wpływu programów), wprowadzania zmian do programów oraz ich komunikowania.

Aspekt: Płeć i różnorodność

NGO4 Środki mające na celu uwzględnienie kwestii płci i różnorodności przy opracowywaniu, wdrażaniu, monitorowaniu i ocenie programów oraz w procesie uczenia się.

Aspekt: Świadomość społeczna i rzecznictwo

NGO5 Procesy na rzecz opracowywania, komunikowania, wdrażania i modyfikowania stanowisk rzeczniczych oraz społecznych kampanii świadomościowych.

Aspekt: Koordynacja

NGO6 Procesy na rzecz uwzględnienia działalności innych podmiotów oraz koordynacji w tym zakresie.

Pytania diagnozujące narzędzia przywództwa etycznego kierownictwa:

1. Czy wizja, misja i strategia organizacji mogą być regularnie aktualizowane zgodnie z koncepcją Strategicznej Karty Wyników?
2. Czy organizacja świadomie prowadzi politykę społeczną i programy etyczne? Jakie korzyści i straty przynosi dotychczasowa działalność społeczna organizacji?
3. Czy dotychczasowe sposoby wprowadzania zmian w organizacji przynoszą pozytywne skutki dla oceny etycznej jej działań czy też prowadzą do negatywnych efektów jak pogorszenie morale zespołu i utrata reputacji organizacji?
4. Czy organizacja stosuje rozwiązania na rzecz upowszechniania równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji?
5. Czy w organizacji wykorzystywane są techniki, wartości i zasady efektywnego komunikowania się?
6. Czy organizacja posiada rzecznika do spraw etycznych lub komitet etyczny?
7. Czy organizacja przygotowuje raporty społeczne?

4.1.2. Społeczna odpowiedzialność organizacji

4.1.2.1. Kodeksy etyczne i standardy profesjonalne

Wbrew powszechnej opinii kodeksy etyczne, w tym zawodowe, choć często są głównymi środkami utrzymania i oceny pożądanych zachowań członków danej grupy czy organizacji, to nie przynoszą wyłącznie pozytywnych efektów.

Często bowiem są tylko kolejnym „schowanym do szuflady” dokumentem, który nie ma przełożenia na działania i decyzje. Ponadto są tylko jednym z narzędzi wdrażania etyki do organizacji, a znaczenie ma również jej kultura oraz etyka osobista - zarządzających, pracowników i wolontariuszy - kształtowana przez ich własne decyzje, rodziny, przyjaciół, sąsiadów, kolegów z pracy i szerzej: dominujące w danej społeczności wyznanie religijne i światopoglądy⁹⁰.

Wady kodeksów etycznych⁹¹

- Występuje moda na tworzenie etyk - jest to działanie, które ukrywa stan demoralizacji środowiska;
- świadczą o kryzysie moralności jednostkowej;
- zwalniają z poczucia odpowiedzialności jednostkowej;
- zachęcają do minimalizmu moralnego - działania zgodnego z zasadą, że co nie jest przez kodeks zabronione to jest dozwolone;
- w zbyt małym stopniu podkreślają obowiązki organizacji względem innych podmiotów przeceniając rolę pracowników i interesariuszy wewnętrznych;
- są konstruowane na wzór dokumentów prawnych, bez próby uzasadnienia przyjętych norm, wartości i reguł postępowania;
- są nieskuteczne z uwagi na niedoskonałość i ogólność zawartych w nich postulatów;

Zalety kodeksów etycznych⁹²

- Uszczegóławiają ogólne treści norm;
- pomagają w rozwiązywaniu konfliktów typowych dla danego zawodu;
- uzasadniają konieczne odstępstwa od etyki ogólnej;
- regulują stosunek do obowiązków nadzwyczajnych;
- dają pewien rodzaj zabezpieczenia moralnego zwłaszcza w sytuacjach nowych;
- formułują wzory osób porządnych w danym zawodzie;
- zwiększają szacunek dla danego zawodu, współtworząc jego tradycję i etos;
- dostarczają wiedzy członkom społeczeństwa o powinnościach danej organizacji i zawodu, stanowią punkt odniesienia do formułowanych ocen na temat sposobu funkcjonowania jego reprezentantów;
- interpretują obowiązki i wymagania wobec innych podmiotów;

90 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 116-117, 122-124.

91 Na podst.: B. Pogonowska, *Instytucjonalizacja etyki zawodowej*, [w:] J. Sikora (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 155-156; M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 139-140.

92 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 140.

- poprzez ogólne zapisy i odwołania do powszechnych wartości są banalne i nie mają żadnej siły motywacyjnej.
- mają charakter relatywny (środowiskowy), nie zaś uniwersalny - a zatem nie są etyką;
- uznanie, iż poszczególne jednostki dysponują moralnością wystarczającą do pełnienia danej roli zawodowej;
- uznanie kodyfikacji za proces nienaturalny, sztuczny bądź świadczący o hipokryzji.

- określają granice przyzwoitego zachowania w negocjacjach;
- ułatwiają ustrzeżenie się błędów, które występują częściej przy działaniu intuicyjnym;
- dają podstawy do jednakowego traktowania wszystkich pracowników
- świadczą o wysokiej samoświadomości i refleksyjności grupy zawodowej.

Kodeksy etyczne znajdują zastosowanie gdy dotyczą zawodów w których istotne są: zaufanie, specjalne, długotrwałe przygotowania, wysokie kompetencje, ryzyko, dyskrecja, wiara w dobrą wolę i fachowość specjalisty, a nie jego dążenie do zysku⁹³. Są to zawody i profesje: (1) związane z ochroną życia, zdrowia, bezpieczeństwa, wolności jednostkowych i zbiorowych np. lekarz, prawnik, opiekun, pracownik socjalny, służby mundurowe, inżynier; (2) którym powierzona zostaje godność, prawo do wprowadzania nowych pokoleń do poszczególnych dziedzin kultury np. nauczyciel, animator kultury, socjoterapeuta, kurator; (3) które polegają na operacjach na powierzonych własności np. pracownik administracji, doradca podatkowy, agent ubezpieczeniowy.

Aktywiści, pracownicy i wolontariusze organizacji pozarządowych działając na rzecz rozwiązania problemów innych są przedstawicielami służb społecznych, których obowiązują standardy prawne (np. kodeksy etyki lekarskiej) i środowiskowe (np. regulaminy pracy wolontariuszy)⁹⁴. Organizacje pozarządowe mogą też tworzyć własne kodeksy etyki, które nie powinny być wzorowane na innych dokumentach, lecz na specyfice danej organizacji, jej celach i zasadach statutowych oraz właściwościach otoczenia w którym działa.

TECHNIKI ZWIĘKSZANIA SKUTECZNOŚCI KODEKSÓW ETYCZNYCH⁹⁵:

- **podjęcie badań, konsultacji i dyskusji z udziałem wszystkich, których dotyczy dany kodeks;**
- **korzystanie z wsparcia specjalistów do spraw etyki podczas wdrażania i realizacji kodeksów;**
- **troska o zabezpieczenie poprzez kodeks interesu publicznego a nie członków danej grupy czy zawodu;**

93 W. Kot, *Status kodeksów etycznych zawodów ekonomicznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 242.

94 Są to np. *Przysięga Hipokratesa, kodeks etyki lekarskiej, karta hospicjum, kodeksy pracowników socjalnych, psychologa, psychoterapeuty, terapeuty uzależnień, etyki nauczycielskiej, etyki kuratora sądowego, prowadzenia mediacji i postępowania mediatora, regulamin wolontariusza*. Zob. W. Kaczyńska (red.), *O etyce służb społecznych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.

95 Na podst.: R. Wiśniewski, *Za i przeciw kodyfikacjom etycznym firm*, „Diametros” 6/2005, s. 139; I. Bogucka, T. Pietrzykowski, *Etyka w administracji publicznej*, LexisNexis Polska, Warszawa 2009, s. 123-125; M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 140.

- unikanie upodabniania kodeksów do regulaminów pracy;
- udział otoczenia organizacji w procesie formułowania kodeksu, zamiast narzucania go przez zarząd;
- akceptacja członków organizacji dla przyjętych w kodeksie rozstrzygnięć;
- wprowadzenie kodeksu poparte programem szkolenia i rozwoju członków organizacji.

Należy uwzględnić: rzeczywiste wyzwania organizacji, proces wdrożenia podjętych zobowiązań, opór przed zmianą na etapie konstruowania, przyjęcia i obowiązywania kodeksu, sytuację i oczekiwania beneficjentów, strukturę organizacji, specyfikę zatrudnienia i wolontariatu w organizacji, podmioty które oceniają działalność organizacji⁹⁶.

4.1.2.2. Szkolenia etyczne

Edukacja etyczna może być prowadzona poprzez udział pracowników i wolontariuszy w prelekcjach, wykładach i debatach dotyczących pozytywnych i negatywnych efektów działalności organizacji pozarządowych⁹⁷. Szczególne znaczenie ma powiązanie tematyki spotkań z konkretną branżą w której jest ona prowadzona.

ZADANIA SZKOLEŃ ETYCZNYCH:⁹⁸

- pomoc w zidentyfikowaniu etycznych wymiarów decyzji;
- nauka sposobów radzenia sobie z kwestiami etycznymi;
- pomoc w zrozumieniu niejednoznaczności problemów etycznych;
- uświadomienie pracownikom i wolontariuszom, że wizerunek organizacji jest kształtowany przez ich działania;
- zachęcanie do korzystania z pomocy rzecznika ds. etycznych w rozstrzyganiu konfliktów etycznych;
- eliminowanie przekonania, że nieetyczne zachowanie może być kiedyś usprawiedliwione przez podkreślanie, że:
 - naginanie kryteriów etycznych prowadzi do nieetycznych zachowań;
 - działanie jest nieetyczne, niezależnie od tego, czy zostanie ujawnione czy nie;
 - działanie nieetyczne nigdy nie leży w interesie organizacji;
 - organizacja jest odpowiedzialna za nieetyczne zachowanie jej pracowników.

Mogą tu być też wykorzystywane gry i symulacje konkretnych sytuacji i problemów wymagających podejmowania decyzji etycznych. W ten sposób uczestnicy mogą w praktyce, w bezpiecznych warunkach sprawdzić swoje reakcje i postawy na wydarzenia, które mogą mieć miejsce w ich praktyce zawodowej, jak np. korupcja, kradzieże, oszukiwanie beneficjentów, negocjacje z organami kontroli i władzy publicznej. Celem jest rozwój świadomości podejmowania wyborów przez uczest-

⁹⁶ K. Izdebski, *Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych*, „Federalista” 3/2010, s. 41-55.

⁹⁷ Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 142-143.

⁹⁸ Tamże, s. 142.

ników oraz pobudzenie ich do refleksji nad możliwymi wyjściami z różnych sytuacji. Na szkoleniach omawia się konkretne przypadki, analizuje kodeksy etyczne i zasady obowiązujące w organizacjach.

4.1.2.3. Etyczny wymiar podejmowania decyzji

Wszystkie podejmowane przez członków organizacji decyzje mają skutki etyczne. Oddziałują bowiem w różnym stopniu na warunki społeczne, gospodarcze, polityczne i środowiskowe życia innych ludzi. Wzrost odpowiedzialności i korzyści z działania dla otoczenia jest pożądanym szczególnie w przypadku decyzji kontrowersyjnych i o negatywnych skutkach dla innych. Nie oznacza to, że jednym dobrym działaniem można zrównoważyć wyrządzoną krzywdę. Można jednak zmniejszyć skalę efektów ubocznych i przekazać innym wiedzę i umiejętności niezbędne do rozwiązania problematycznej sytuacji.

Za działanie etyczne, moralnie dobre, uznaje się takie, które jednocześnie zakłada dobro przedmiotu działania, jego cel i okoliczności. Przy czym intencja i okoliczności nie zmieniają wartości moralnej działania, a jedynie pozwalają na usprawiedliwienie jego sprawcy⁹⁹.

Sytuacje wrażliwe, w których decyzje narażają organizację na krytykę opinii publicznej a niekiedy mogą nawet prowadzić do spraw sądowych, to np. kształtowanie budżetu, zwolnienia pracowników, zastępstwa na stanowiskach, zamknięcie oddziału, dobór osób do realizacji projektów, wynajmowanie i remont lokalu, ograniczenie kosztów działalności biura i organizacji wydarzeń bez straty dla ich jakości, wybór ekologicznych materiałów biurowych, prowadzenie zbiórek publicznych i *fundraisingu*, rezygnacja z realizacji projektu, zmiana partnera strategicznego, podjęcie współpracy z zaangażowanym politycznie sponsorem¹⁰⁰.

Organizacje trzeciego sektora są szczególnie narażone na: paternalizm - system wzajemnych zależności; wykorzystywanie organizacji do korupcji; marnotrawstwo zasobów; konflikt interesów – sprzeczność interesów prywatnych członków organizacji i ich odpowiedzialności publicznej za posiadaną władzę lub kierowaną. Na konflikt interesów narażone są szczególnie organizacje pozarządowe blisko współpracujące z administracją publiczną i biznesem¹⁰¹.

Wybrane testy etyczne:¹⁰²

- **test zdrowego rozsądku – postawienie sobie pytania o rzeczywisty sens zamierzonego działania (np. przyjęcie łapówki, zmiana pracy, zwolnienie pracownika) i jego skutków;**

99 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 145.

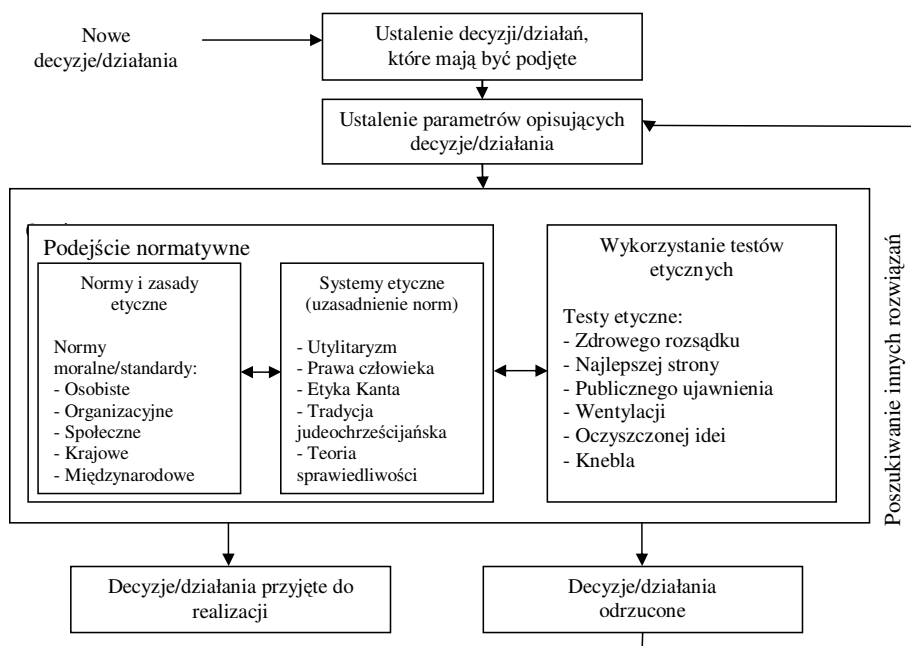
100 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 143; A. Zwawa, *CSR NGO?*, „Federalista” 3/2010, s. 71-76.

101 Zob. P. Frączak, R. Skrzypiec, A. Szaniawski, T. Schimaneł, *Przejrzysta gmina. Organizacje pozarządowe. Korupcja, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2002; K. Batko-Toluć, Konflikt interesów w organizacji pozarządowej. Zapobieganie konfliktowi interesów – element etycznego myślenia*, „Federalista” 3/2010, s. 79-91.

102 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 146-178.

- test najlepszej strony – analiza i ukazanie najlepszych cech samego siebie po podjęciu wątpliwego działania;
- test publicznego ujawnienia działania, decyzji – analiza gdzie zachodzi problem, kogo dotyczy, jakie zasady może naruszyć działanie na rzecz jego rozwiązania i co się stanie gdy inni dowiedzą się o podjętym działaniu;
- test wentylacji – przedstawienie proponowanego działania do wglądu innym;
- test oczyszczenia – opowiedzenie innym o problemie (np. prawnikowi, księgowej), celem uzyskania od nich potwierdzenia słuszności działania;
- test knebla – dopisywanie dowcipnych uwag do konspektu działań – ośmieszenie nieetycznego działania.

Istnieją trzy źródła pozwalające na uwzględnienie etycznego wymiaru podejmowania decyzji w organizacjach¹⁰³. Są to: (1) normy uniwersalne lub standardy profesjonalne – np. kodeksy etyczne, zawodowe, normy międzynarodowe; (2) kierunki lub systemy i zasady etyczne jak utylityzm, tradycja judeochrześcijańska, personalizizm katolicki, etyka I. Kanta, etyka odpowiedzialności, teoria sprawiedliwości i teoria praw; (3) testy etyczne. Dwa pierwsze źródła dotyczą zapisów formalnych i walorów filozoficznych. Ostatni jest nieformalny i dotyczy oceny intuicyjnej.



Rysunek 2. Procedura podejmowania decyzji etycznych

Źródło: M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 149.

103 Tamże, s. 146-147.

Możliwe jest łączenie tych rozwiązań co przedstawiono na rysunku. Podejmując decyzję lub działania należy kolejno: (1) spojrzeć na problem z perspektywy osób, które poniosą ich konsekwencje; (2) określić jakie zasady mogą być przydatne do rozwiązania problemu; (3) ustalić cechy decyzji lub działania - w szczególności zgodność z celami organizacji, efekty jej publicznego ujawniania i czy miałyby pozytywne skutki dla każdego w podobnej sytuacji i organizacji; (4) podjąć decyzję lub działanie jeśli spełnia określone zasady i testów. W przeciwnym wypadku zaniechać je i poszukać innego sposobu rozwiązania sytuacji.

4.1.2.4. Nagradzanie przestrzegających i karanie łamiących zasady etyczne

Istotą przyjętych w organizacji systemów, polityk, programów i kodeksów etycznych jest ich wykorzystywanie w praktyce. W przeciwnym wypadku mają tylko charakter fasadowy – służą wizerunkowi, ale nie są poparte czynami – rozbieżności te łatwo mogą dostrzec i wykorzystać beneficjenci, partnerzy i dalsze otoczenie organizacji.

Zespół organizacji powinien być motywowany do etycznych zachowań poprzez korzyści inne niż wynagrodzenie¹⁰⁴. Jest to szczególnie ważne w trzecim sektorze gdzie pracownicy i wolontariusze wykonują pracę nie dla zysku, a ponadto często ponoszą także dodatkowe koszty na rzecz realizacji misji organizacji.

Nagradzanie ma większą siłę oddziaływania niż karanie. Motywowanie do etycznych zachowań można osiągać poprzez troskę o: jakość warunków pracy, bezpieczeństwo miejsca pracy, możliwości osobistego rozwoju, premiowanie działań zgodnych z zasadami etycznymi organizacji, zwiększanie samodzielności pracy i jej autonomii, promocję samodoskonalenia, stawianie przed pracownikami i wolontariuszami odważnych wyzwań i ambitnych celów samodzielnego rozwiązywania problemów etycznych. Prowadzi to do zaangażowania, twórczej inicjatywy i przyjmowania odpowiedzialności.

Niemniej pracownicy i wolontariusze powinni być przekonani, iż nieprzestrzeganie obowiązujących standardów etycznych pociąga za sobą wykroczenia i kary. Tym bardziej istotne jest by nie były utożsamiane z regulaminem pracy i nie były ustalone odgórnie, lecz podczas wspólnego konstruowania kodeksu etycznego.

Należy bowiem pamiętać, iż stosowanie kar w miejscu pracy niekiedy dzieli „cienką granicą” od przemocy psychicznej, czyli *mobbingu*, który jest działaniem nieetycznym i wrogim wobec pracowników i wolontariuszy. Są to np. złośliwe docinki ze strony szefa, kolegów a czasem podwładnych, zawyżone wymagania, manipu-

¹⁰⁴ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 150-151.

lowanie zachowaniami, szykany, konfliktowanie współpracowników, preparowanie kłamliwych dokumentów, ośmieszanie, obrażanie, pisanie anonimów, przeszkadzanie w wykonywaniu obowiązków zawodowych, plotki, podważanie autorytetu, szkalowanie opinii¹⁰⁵.

4.1.2.5. Mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych

Dwa podstawowe rozwiązania w tym wymiarze stanowią: prowadzenie w organizacji polityki otwartych drzwi oraz realizacja prawa do informowania o przestępstwie (*whistle blowing*)¹⁰⁶. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż przyzwolenie na „demaskowanie przekrętów” pozwala na uniknięcie w przyszłości kosztownych spraw sądowych, w tym spraw prowadzonych przeciwko demaskatorom w sądach pracy oraz chroni przed utratą budowanej przez lata reputacji organizacji¹⁰⁷.

Poprzez politykę otwartych drzwi rozumie się umożliwianie przez kierownictwo organizacji otwartego wyrażania niezadowolenia z jakości etycznej działań i sprzeciwu dla decyzji i działań, które mogą mieć negatywny etyczny skutek dla organizacji i jej otoczenia z perspektywy przyjętych wcześniej standardów we wszystkich obszarach działania organizacji (m.in. finanse, zarządzanie personelem, współpraca z partnerami, pozyskiwanie grantów). Przykładowo każdy pracownik i wolontariusz powinien móc bezpośrednio zwracać się do bezpośrednich przełożonych i zarządu organizacji co do spraw dotyczących warunków zatrudnienia i świadczenia pracy nieodpłatnej. Osoby te powinny być w takich sytuacjach traktowane z honorem i godnością dzięki czemu wskazywane odczucia i frustracja mogą zostać wykorzystane w konstruktywny sposób - stwarza to szanse na zmianę metod komunikacji, ścieżek rozwoju i wspólną poprawę warunków pracy. Innym przykładem może być anonimowy telefon zaufania czy skrzynka podawcza dla osób pragnących anonimowo wyrazić swoje uwagi na temat zachowań przełożonych.

Prawo do informowania o przestępstwie („bicia na alarm”) umożliwia bezpośrednie oddziaływanie pracownika na przeciwdziałanie wystąpieniu działań nieetycznych, wobec wyższości działania organizacji w interesie społecznym. Podejście to łamie tradycyjny schemat pracownika, który nie może kwestionować decyzji przełożonych. Prawo to ma na celu uczciwe traktowanie osoby, która może ponieść negatywne skutki ujawnienia nieetycznych działań. Informowanie o przestępstwie może być skierowane do wewnątrz – do kierownictwa organizacji lub na zewnątrz – gdy informacje są przekazywane do mediów, instytucji publicznych i odpowiedzialnych

¹⁰⁵ B. Grabowska, *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i radzić sobie z mobbingiem*, Wyd. Wielbłąd, Gdańsk 2003, s. 9-10.

¹⁰⁶ M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 155-157.

¹⁰⁷ Zob. A. Wojciechowska-Nowak, *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2008.

za kontrolę. Odwoływanie się do tego prawa jest uzasadnione tylko o ile osoba ujawniająca informację posiada dowody przekonujące dla bezstronnych obserwatorów o możliwości wystąpienia nadużyć lub zaniedbań.

W sytuacji małych zagrożeń zaleca się korzystanie z rozwiązań wewnętrznych. Jednocześnie zaleca się by zwalczać bezpodstawne donosy i skargi. Może do tego służyć powołanie rzecznika lub komitetu etycznego.

Pytania diagnozujące narzędzia społecznej odpowiedzialności organizacji:

1. Czy organizacja dysponuje kodeksem etycznym? Czy członkowie organizacji kierują się w swojej działalności skodyfikowanymi standardami zawodowymi?
2. Czy członkowie i wolontariusze organizacji biorą udział w szkoleniach etycznych?
3. Czy przy podejmowaniu decyzji i działań strategicznych w organizacji uwzględniany jest ich etyczny wymiar? Czy poszukuje się sposobów na ograniczenie negatywnych efektów działań dla otoczenia organizacji?
4. Czy pracownicy i wolontariusze organizacji są pozytywnie motywowani do przestrzegania obowiązujących w organizacji zasad etycznych?
5. Czy w organizacji istnieją przejrzyste i znane wszystkim jej członkom mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych?

5. WYKORZYSTANIE NOWYCH MEDIÓW W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

ANDRZEJ KLIMCZUK

Nazwa i zakres standardu:

Nowe media – to określenie używane w odniesieniu do takich środków przekazu informacji, które w odróżnieniu od tradycyjnych mediów drukowanych, filmu, muzyki oraz radia i telewizji, są ze sobą wzajemnie powiązane, dostępne dla indywidualnych użytkowników, którzy mogą być nie tylko odbiorcami, ale też nadawcami przekazów, są interaktywne, otwarte, wielofunkcyjne, wszechobecne oraz niedookreślone przestrzennie¹⁰⁸.

W szczególności są to media wykorzystujące cyfrowe technologie informatyczne i telekomunikacyjne. Technologie cyfrowe to np. komputery, telefony komórkowe, odtwarzacze multimedialne, konsole, skanery, kamery, aparaty, dyktafony cyfrowe, przenośne karty pamięci i drukarki przestrzenne. Przykładami nowych mediów są: Internet, ebooki i telewizja cyfrowa. Internet dodatkowo obejmuje takie formy komunikacji jak: poczta elektroniczna, komunikatory, grupy i fora dyskusyjne, chaty, serwery i systemy wymiany plików, telefonia internetowa, telekonferencje, faks, radio, telewizja, sklepy i aukcje internetowe oraz gry sieciowe.

Na początku XXI wieku znaczenie nowych mediów rośnie głównie poprzez upowszechnianie nurtu projektowania określanego Web 2.0¹⁰⁹. Zakłada się tu, że aplikacje internetowe mają wspierać wymianę informacji, interoperacyjność, współpracę i być dostosowane do potrzeb użytkownika. W ten sposób Internet staje się platformą kolejnych typów nowych mediów jak: serwisy społecznościowe, blogi, strony typu Wiki, serwisy wymiany treści, strony typu mashup agregujące dane z innych witryn oraz folksonomie – zbiory linków do ulubionych stron, książek, zdjęć, plików i innych danych. Są to np. społeczności Facebook.com i Grono.net, grupy związane wspólną historią jak NK.pl, zorientowane na dzielenie się treściami jak YouTube, Flickr, DeviantArt, Digart i fotka.pl, umożliwiające prezentację swoich umiejętności czy życiorysów zawodowych jak Friends.pl, MySpace.com, Goldenline.pl, LinkedIn.com, serwisy dziennikarstwa obywatelskiego jak eioba.pl i wiadomosci24.pl oraz związane z recenzowaniem, opiniowaniem oraz porównywaniem towarów i usług jak Filmweb.pl, biblionetka.pl, nuta.pl, opinij.pl.

Podmioty trzeciego sektora coraz częściej wykorzystują wszystkie powyższe rozwiązania technologiczne do usprawnienia swojej pracy, kontaktów z wolontariuszami, promocji swoich projektów. Niezbędne jest zatem zwrócenie uwagi na szczególnie przydatne narzędzia i zasady ich efektywnego wykorzystywania.

¹⁰⁸ D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2007, s. 57-59, 150-153.

¹⁰⁹ Web 2.0, http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 [20.11.2012]

Cel standardu:

- Efektywne wykorzystanie nowych środków komunikacji do osiągnięcia celów organizacji.
- Zwiększenie dostępności i otwartości projektów i publikacji tworzonych przez organizację.
- Zachęcenie do samodzielnego odkrywania nowych metod pracy w sferze obywatelskiej.

Źródło standardu:

- dobre praktyki wykorzystania nowych mediów w trzecim sektorze¹¹⁰;
- standardy otwartości publikacji rekomendowane przez Ogólnopolską Federację Organizacji Pozarządowych¹¹¹;
- teorie marketingu.

STANDARD ZALECANY:

- organizacja korzysta z darmowych aplikacji do komunikacji i mobilnej pracy przez Internet;
- organizacja potrafi rekrutować i korzystać z pomocy e-wolontariuszy;
- organizacja przestrzega zasad netykiety podczas komunikacji za pośrednictwem nowych mediów;
- organizacja potrafi konstruować i prowadzić strategię marketingu społecznego.

STANDARD OPTYMALNY:

- organizacja prowadzi biuro za pośrednictwem narzędzi online;
- organizacja korzysta z pomocy zagranicznych specjalistów e-wolontariuszy;
- organizacja prowadzi marketing społecznie zaangażowany, społecznościowy i wspólnej sprawy;
- organizacja udostępnia wszystkie wytwarzane w projektach dzieła na wolnych licencjach.

Treść standardu:

Standard obejmuje 4 elementy:

- sieciowe narzędzia współpracy i zarządzania projektami pozarządowymi;
- zalecenia dotyczące organizacji i korzystania z e-wolontariatu;
- zasady netykiety;
- strategie marketingowe.

¹¹⁰ K. Gruchalska (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010.

¹¹¹ K. Grodecka, J. Lipszyc, K. Śliwowski, A. Tarkowski, *Rekomendacja dotycząca reguł otwartości publikacji dla organizacji pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, <http://ofop.eu/node/298> [20.11.2012].

5.1. Sieciowe narzędzia współpracy i zarządzania projektami pozarządowymi

Narzędziami współpracy i zarządzania projektami pozarządowymi za pośrednictwem sieci Internet są zarówno poczta elektroniczna (e-mail), komunikatory jak Gadu-Gadu, Tlen i Skype, jak też serwisy społecznościowe jak Facebook.com, Google+ i Goldenline.pl oraz specjalne serwisy oferujące usługi „w chmurze”¹¹².

Poczta elektroniczna służy do kontaktów z pracownikami i wolontariuszami organizacji oraz z podmiotami zewnętrznymi. Niemniej należy zadbać o to aby adresy pocztowe były przejrzyste (pełne imię i nazwisko) – stanowią bowiem wizytówkę tak poszczególnych osób, jak i organizacji. Adresy takie jak np. „gosia_buziaczek27@wp.pl” nie świadczą o profesjonalizmie. Ta sama uwaga dotyczy nazywania kont w komunikatorach i serwisach społecznościowych. Należy też zwrócić uwagę by organizacje były reprezentowane w takich serwisach poprzez profile instytucji, a nie osób – błąd ten jest często popełniany na Facebooku i w Google+ co prowadzi do kasowania przez administratorów takich stron organizacji. Konta „instytucji jako ludzi” nie tylko wprowadzają w błąd członków społeczności, ale też są pozbawione dodatkowych opcji pozwalających na monitoring popularności prowadzonych akcji, badanie użytkowników i prowadzenie akcji marketingowych. W serwisach takich jak Goldenline i LinkedIn organizacje mogą dodatkowo prowadzić rekrutację współpracowników poprzez specjalne narzędzia konstruowania ogłoszeń, analizy życiorysów potencjalnych pracowników i grupy dyskusyjne.

PRZESŁANKI DO OBECNOŚCI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W SERWISACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH¹¹³

- dostęp do porad udostępnianych przez samych administratorów¹¹⁴;
- poprawa widoczności i dostępności produktów i usług, większe zainteresowanie projektami;
- łatwiejsze mobilizowanie dotychczas niezaangażowanych w życie publiczne osób;
- zainteresowanie dziennikarzy i mediów popularnymi inicjatywami;
- zdobywanie wsparcia społecznego, motywowanie wolontariuszy i pracowników.

Usługami „w chmurze” są przede wszystkim aplikacje pozwalające na edycję dokumentów za pośrednictwem stron internetowych i dzielenie się nimi, a w konsekwencji współredagowanie przez pozostałych członków grupy czy organizacji. Opcje takie posiada pakiet biurowy Office 2010 w ramach bezpłatnej usługi Office Web

112 Por. T. Schimanek, *Wolontariat i e-wolontariat jako element zarządzania projektem*, [w:] K. Gruchalska (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010, s. 10-21.

113 M. Górnicka, *5 powodów, dla których organizacje powinny być aktywne w mediach społecznościowych*, www.technologie.org.pl/artykuly/organizacje-pozarządowe-na-facebooku [20.11.2012].

114 Np. *Non-Profits on Facebook*, www.facebook.com/nonprofits [20.11.2012].

Apps¹¹⁵ i płatnej Office 365¹¹⁶. Rozwiązania te wymagają jednak bardzo dobrego stałego łącza, są też trudne do wykorzystania na małych komputerach przenośnych (netbook), tabletach i smartphonach.

Dużo bardziej elastyczne rozwiązania oferuje usługa Google Dysk/Drive, która pozwala na przesyłanie dokumentów i całych katalogów oraz tworzenie dokumentów zgodnych z programami Word, Excel, PowerPoint oraz formularzy na strony internetowe. Usługa ta nie pozwala jednak na rozbudowane formatowanie wyglądu dokumentów, posiada też mało przejrzysty tryb recenzowania dokumentów przez trudno rozróżnić dokładnie kto z współpracowników wprowadził jakie zmiany (dobrze jest by każda osoba korzystała z innego koloru czcionki, a zmiany oznaczała w komentarzach).

Przydatny jest też Kalendarz Google, który pozwala na synchronizację zadań kilku osób. Pozwala też na udostępnianie informacji o wydarzeniach dla beneficjentów oraz synchronizację z wydarzeniami na Facebooku.

WSPARCIE W WYKORZYSTANIU NOWYCH MEDIÓW W TRZECIM SEKTORZE:

- **Technologie.org.pl** - to serwis Fundacji TechSoup tworzony we współpracy m.in. z Microsoft, Cisco, Symantec, SAP, który umożliwił zakupy sprzętu komputerowego i biurowego oraz oprogramowania dla organizacji pozarządowych na preferencyjnych warunkach. Na bieżąco udostępniane są też informacje o nowych rozwiązaniach do wykorzystania przy prowadzeniu stron internetowych organizacji;
- **Google Apps for Nonprofit¹¹⁷** - to bezpłatny program ułatwiający zarządzanie dokumentami w organizacjach pozarządowych obejmujący pocztę Gmail dla poszczególnych pracowników, dokumenty Drive, Kalendarz i inne.

Na mobilne tworzenie dokumentów pozwala też Evernote – w systemie tym można udostępniać notatki i zdjęcia oraz organizować i wyszukiwać dane, zapisywać strony internetowe, tworzyć listy zadań i nagrywać wiadomości głosowe. Przydatnym rozwiązaniem jest też Dropbox – program, który sprawia że pliki umieszczone w specjalnym folderze na jednym komputerze są automatycznie dostępne też w innych urządzeniach osób, którym został udostępniony. W ten sposób można łatwo przesyłać duże pliki np. zdjęcia i bazy danych.

Przyjaznymi dla organizacji pozarządowych systemami zarządzania stronami internetowymi (CMS; *content management system*) są bezpłatne systemy: WordPress, Drupal i Joomla. Systemy należy dobierać w zależności od profilu i struktury organizacji oraz ilości danych jakie będą prezentowane użytkownikom – beneficjentom, sponsorom i grantodawcom. WordPress pozwala na prostą obsługę i synchronizację strony z serwisami społecznościowymi. Dwa pozostałe rozwiązania służą do tworzenia rozbudowanych wortalu i baz danych – mogą być przydatne dla podmiotów, które prowadzą bardzo dużo złożonych projektów i posiadają własne oddziały. Ana-

115 Office Web Apps, <http://office.microsoft.com/pl-pl/web-apps/> [20.11.2012].

116 Office 365, www.microsoft.com/pl-pl/office365/online-software.aspx [20.11.2012].

117 Google Apps for Nonprofit, www.google.com/apps/intl/en/nonprofit/index.html [20.11.2012].

lizie ruchu na stronie – popularności usług i tego na co zwracają uwagę użytkownicy - może służyć Google Analytics, którego instalacja na stronie organizacji nie wymaga uprawnień administratora serwera.

5.2. Wykorzystanie e-wolontariatu

Poprzez e-wolontariat rozumiemy formy współpracy z wolontariuszami a pośrednictwem nowych mediów. Jest to zlecenie ochotnikom zadań do wykonania na odległość i przesłanie ich efektów drogą elektroniczną. To także rekrutacja wolontariuszy za pośrednictwem serwisów internetowych (np. Wolontariat Europejski¹¹⁸, WorldWide Volunteering¹¹⁹, VolunteerMatch¹²⁰).

Właściwie nie istnieje w żaden sposób ograniczona liczba zadań jakie można przekazać do wykonania wolontariuszom przez Internet. Przykładowo mogą to być: zbieranie informacji, projektowanie graficzne, poszukiwanie kontaktów, analiza komunikatów w prasie i na portalach informacyjnych, monitoring wydarzeń, budowanie baz danych, tłumaczenie, czytanie i korygowanie tekstów, obsługa beneficjentów, tworzenie stron internetowych i ich promocja, edytowanie newsletterów i biuletynów¹²¹.

KORZYŚCI Z E-WOLONTARIATU¹²²

- globalny zasięg – możliwość korzystania z pomocy osób z całego świata i udziału w projektach niezależnie od miejsca zamieszkania;
- niskie koszty – można prowadzić współpracę ze specjalistą z drugiego krańca Polski bez kosztów dojazdów;
- wykorzystanie unikalnych umiejętności dla dobra innych – skupienie się na konkretnych zdaniach, oszczędność czasu wolontariuszy i docenienie ich wyjątkowych i unikalnych umiejętności np. pozyskiwania funduszy, umiejętności graficzne, zaangażowania znajomych w portalu społecznościowym;
- zwiększenie puli czasu poświęconego na pracę – zlecenie „mikrozadań”, rozbijanie zleceń na małe części, które można wykonać w krótkim czasie, na przykład podczas przerwy w pracy lub w podróży;
- walka z wykluczeniem cyfrowym - wirtualny wolontariat pozwala na zaangażowanie osób, które z rozmaitych przyczyn nie mogą tego zrobić fizycznie, jest szansą dla osób niepełnosprawnych, starszych czy rodziców zajmujących się w domu dziećmi;
- poprawa wizerunku Internetu – wykorzystanie sieci do rozwiązywania problemów społecznych i osiągnięcia twórczych efektów pracy.

118 European Voluntary Service - Wolontariat Europejski, <http://evs.org.pl/evs/> [20.11.2012].

119 WorldWide Volunteering, www.www.org.uk [20.11.2012].

120 VolunteerMatch, www.volunteermatch.org [20.11.2012].

121 Virtual Volunteering Resources, www.utexas.edu/lbj/rgk/serviceleader/virtual/ [20.11.2012].

122 Dlaczego warto? Korzyści z e-wolontariatu!, www.e-wolontariat.pl/pl/content/item/id,45,title,Korzysci-z-e-wolontariatu.html [20.11.2012].

W Polsce promocją e-wolontariatu zajmuje się Fundacja Dobra Sieć w ramach projektu e-wolontariat.pl. Serwis ten tworzy bazę dobrych praktyk, umożliwia rekrutację wolontariuszy, prezentację organizacji dla wolontariuszy, prowadzi też konkurs na najciekawsze inicjatywy z zakresu zaangażowania wirtualnego wolontariatu.

Mieści się tu też e-dobroczynność czyli pozyskiwanie środków na projekty społeczne drogą elektroniczną. Są to np. strony jak Pajacyk.pl gdzie po kliknięciu w odpowiednie miejsce lub obejrzenie nagrania organizacja pozyskuje pieniądze od sponsorów.

Bariery zaangażowania e-wolontariuszy¹²³

- **wrażliwość na motywowanie osób pracujących na odległość;**
- **błędne przekonanie o niskich umiejętnościach e-wolontariuszy;**
- **zawężanie e-wolontariatu do tworzenia stron www i moderowania forum internetowym;**
- **zawężanie e-wolontariatu do komunikacji z wolontariuszami pocztą elektroniczną;**
- **błędne przekonanie, iż efekty pracy mogą być widoczne tylko w Internecie;**
- **błędne przekonanie o większej efektywności pracy w biurze, niż na odległość zamiast dostosowania zadań do formy komunikacji i pracy.**

5.3. Netykieta

Netykieta jest zbiór zasad dotyczący przyzwoitego zachowania w Internecie. Pierwsze wskazówki były udostępniane przez internautów w 1995 roku na grupach dyskusyjnych¹²⁴. Od tamtej pory ulega modyfikacjom z uwagi na nowe kanały informacyjne i serwisy społecznościowe.

KLUCZOWE ZALECENIA NETYKIETY¹²⁵

- **zakaz pisania wulgaryzmów;**
- **zakaz spamowania (m.in. wysyłania niechcianych linków do stron, wysyłania tzw. „łańcuszków szczęścia”);**
- **nakaz zapoznania się z wykazem FAQ (najczęściej zadawanych pytań) przed zadaniem pytania;**
- **stosowanie się do reguł pisania obowiązujących w danej grupie (kodowanie polskich liter, cytowanie, wysyłanie wiadomości formatowanych w HTML-u);**

123 Por. Kilka pytań i odpowiedzi, www.e-wolontariat.pl/pl/content/item/id,43,title,Kilka-pytan-i-odpowiedzi.html [20.11.2012].

124 Zob. RFC 1855. Netiquette Guidelines, www.rfc1855.net [20.11.2012]; Mini Netykieta grup news i list dyskusyjnych, www.pg.gda.pl/~agatek/netq.html [20.11.2012]; Netykieta, www.irc.pl/netykieta [20.11.2012].

125 Netykieta, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Netykieta> [20.11.2012].

- zakaz cross-postowania czyli wysyłania e-maili do kilku grup dyskusyjnych naraz;
- zakaz wysyłania listów do wielu osób naraz z jawnymi adresami poczty elektronicznej (stosujemy kopię ukrytą);
- zakaz pisania wiadomości wielkimi literami, pisania naprzemiennie wielkich i małych liter;
- zakaz floodowania - wysyłania tej samej wiadomości w krótkich odstępach czasu;
- zakaz nagabywania osób, które sobie tego nie życzą (np. zaproszenia do gier);
- nakaz używania emotikon z rozważą (mają być dodatkiem do tekstu, a nie główną treścią);
- nakaz trzymania się wątku w korespondencji elektronicznej lub cytowanie e-maila (zamiast wysyłania nowych listów w każdej sprawie);
- nakaz dopisywania wątku korespondencji pod spodem.
- zakaz przysyłania w wiadomościach załączników o dużej objętości (można je udostępnić np. przez Google Drive, Dropbox).

Netykieta nie jest skodyfikowana, lecz naruszanie jej niepisanych zasad grozi wykluczeniem z różnych grup internetowych, ignorowaniem informacji przez innych użytkowników sieci a niekiedy też możliwością zablokowania dostępu do serwisów (np. wykorzystywanie wulgaryzmów, gróźb, wyśmiewanie innych, modyfikacja zdjęć czy grafik szkodząca wizerunkowi). W szczególności piętnowane jest podszywanie się pod inne osoby – kradzież tożsamości i posługiwanie się kłamstwem. Co ważne - część z zasad netykiety dotyczących szczególnych kwestii - pokrywa się z sankcjami karnymi przewidzianymi przepisami prawa.

OGRANICZENIA PRAWNE PUBLIKACJI TREŚCI W INTERECIE ¹²⁶

Treści, za które określono sankcje w kodeksie karnym, a które:

- namawiają do popełnienia lub doradzają w popełnieniu samobójstwa lub samookaleczenia (art. 151 Kodeksu karnego);
- grożą innym osobom popełnieniem przestępstwa na jego szkodę lub szkodę osoby jego najbliższej (art. 190 Kodeksu karnego);
- obrażają inne narodowości, rasy ludzkie, religie (art. 194-196 i art. 257 Kodeksu karnego oraz art. 23 Kodeksu cywilnego);
- nawołują do popełnienia przestępstwa (art. 255 Kodeksu karnego);
- propagują totalitarny ustrój państwa lub nawołuje do nienawiści na tle różnic narodowościowych, etnicznych, rasowych, wyznaniowych albo ze względu na bezwyznaniowość (art. 256 Kodeksu karnego).

Treści, za które określono sankcje w kodeksie cywilnym, a które:

- lżą osoby publiczne (art. 23 Kodeksu cywilnego);
- zawierają pomówienia – informacje obarczające niepotwierdzonymi zarzutami inne osoby (art. 23 Kodeksu cywilnego);

¹²⁶ Netykieta, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Netykieta> [20.11.2012].

- obrażają inne narodowości, rasy ludzkie, religie (art. 23 Kodeksu cywilnego oraz art. 194-196 i art. 257 Kodeksu karnego).

Treści, za które określono sankcje w ustawach szczególnych, a które:

- promują alkohol (art. 2 (1) Ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi z dnia 26 października 1982 r.);
- przyczyniają się do łamania praw autorskich lub naruszają prawa autorskie i licencje podmiotów trzecich. (Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 r.);
- promują środki odurzające, narkotyki (art.1 Ustawy o przeciwdziałaniu narkomanii z dnia 24 kwietnia 1997 r.);
- ujawniają bez czyjejs wyrażonej zgody dane osobowe, identyfikatory komunikatorów internetowych, fotografie, adres poczty elektronicznej, miejsce zamieszkania, pracy, przebywania, numery telefonów, tablic rejestracyjnych i inne poufne dane (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych);
- zawierają słowa powszechnie uznane za niecenzuralne (art. 3 Ustawy o języku polskim z dnia 7 października 1999 r.).

5.4. Strategie marketingowe

Nowe media pozwalają na wykorzystanie nowych form promocji i komunikowania projektów i kampanii społecznych. Akcje takie powinny być prowadzone zgodnie z zaleceniami nauki o public relations i marketingu. Wykraczają jednocześnie poza wykorzystanie rozwiązań zwiększających widoczność i pozycję stron internetowych (SEO; *Search engine optimization*)¹²⁷.

W organizacjach pozarządowych stosowane mogą być cztery strategie: marketing społeczny, społecznie zaangażowany i społecznościowy oraz marketing wspólnej sprawy¹²⁸.

Marketing społeczny – to działania nakierowane na budowę dobra wspólnego np. bezpieczeństwo dzieci w szkołach, czyste powietrze i ład przestrzenny w miejscowości. Zakłada się tu proste upowszechnianie informacji prasowych, kampanie społeczne i edukacyjne przekazywane do lokalnych mediów - radia, prasy i telewizji. Korzyści powinni odnieść i beneficjenci działania, i jego postronni obserwatorzy np. rodzice dzieci, turyści. Marketing społeczny zakłada, iż nadawca nie otrzymuje bez-

¹²⁷ Wskazówki dla webmasterów - dotyczące jakości, <http://support.google.com/webmasters/bin/answer.py?hl=pl&answer=35769#3> [20.11.2012].

¹²⁸ P. Łukasiak, *Marketing społeczny, społecznie zaangażowany i społecznościowy*, [w:] K. Gruchalska (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010, s. 22-29; B. Iwankiewicz-Rak, *Cause marketing - marketing wspólnej sprawy*, „Trzeci Sektor” 2(21)/2010, s. 66-72.

pośrednio zapłaty przygotowanie i prezentację materiałów. Niemniej samo prowadzenie kampanii może wiązać się poniesieniem kosztów np. organizacji konferencji prasowych, przygotowywaniem filmów, materiałów graficznych.

Marketing społecznie zaangażowany – celem jest tu utworzenie produktów zbliżonych do komercyjnych. Ich „sprzedaż” ma prowadzić do rozwiązywania jakiegoś problemu społecznego. Może to być np. ogólnodostępna baza wiedzy, przestrzeń reklamowa na portalu organizacji pozarządowej. Korzyści czerpie głównie organizator działań i projektów zdobywając środki na dalszą działalność. Pośrednio zyskują zatem też beneficjenci działań np. użytkownicy baz danych, administratorzy przestrzeni reklamowych.

STRONY DO PUBLIKOWANIA WIADOMOŚCI I OGŁOSZEŃ PRZEZ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE:

Wiadomości24	–	www.wiadomosci24.pl
Wikinews	–	http://pl.wikinews.org
MM Moje Miasto	–	www.mmmojemiesto.pl
Interia360	–	http://interia360.pl
Eioba	–	www.eioba.pl
NGO.pl	–	http://ogloszenia.ngo.pl
Platforma Kultury	–	www.platformakultury.pl

STRONY DO PUBLIKACJI TREŚCI PRZEZ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE:

- zdjęcia: Flickr – www.flickr.com
- filmy: YouTube – www.youtube.pl
- prezentacje: SlideShare – www.slideshare.net
- inne: Wikimedia Commons – <http://commons.wikimedia.org>

Otwartość publikacji - wykorzystanie wolnych licencji zalecane przez Ogólnopolską Federację Organizacji Pozarządowych¹²⁹

Standardowy system praw autorskich nie gwarantuje otwartości dostępu do publikacji tworzonych przez organizacje pozarządowe. Zakłada pełną kontrolę twórcy nad utworem. Większe możliwości udostępniania dzieł i ich modyfikacji daje udostępnienie treści na wolnych licencjach. Licencjobiorca może wówczas mieć prawo do:

- korzystania z utworu oraz ze związanych z utworem praw pokrewnych w jakimkolwiek celu;
- zwielokrotniania i rozpowszechniania utworu nieodpłatnie lub za wynagrodzeniem, jako część większej całości lub samodzielnie, w całości lub w dowolnie wybranej części;
- do sporządzania, rozporządzania i korzystania z opracowań utworu.

¹²⁹ K. Grodecka, J. Lipszyc, K. Śliwowski, A. Tarkowski, Rekomendacja dotycząca reguł otwartości publikacji dla organizacji pozarządowych, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, <http://ofop.eu/node/298> [20.11.2012].

Licencjami takimi są Creative Commons Uznanie Autorstwa oraz Creative Commons Uznanie Autorstwa – na tych samych warunkach.

Zasady licencji Creative Commons: <http://creativecommons.pl/wyberz-licencje/>

Zasady korzystania z wolnych licencji przez organizacje pozarządowe:

- rozważenie, na ile publikacja w sposób otwarty posiadanych zasobów wiedzy przyczyni się do zwiększenia potencjału działań;
- przyjęcie modelu otwartej publikacji dla materiałów tworzonych przez organizacje pozarządowe zarówno na poziomie realizacji projektów, jak i codziennej działalności;
- dostępność treści w postaci elektronicznej – w Internecie;
- tam gdzie to możliwe, należy zagwarantować także otwartość na poziomie prawnym, poprzez stosowanie wolnych licencji.

Wyszukiwanie treści (zdjęć, programów, muzyki, wideo, zasobów edukacyjnych) do bezpłatnego używania przez NGO na licencjach Creative Commons:

<http://search.creativecommons.org/>

<http://otwartzasoby.pl>

Marketing społecznościowy – to skierowanie działań marketingowych do całej, zintegrowanej wcześniej społeczności, zamiast do poszczególnych odbiorców. Jest to nie np. zachęcanie do wsparcia działania czy kupna produktu lub usługi, lecz zwrócenie się z komunikatem do całej grupy np. fanów książek, miłośników psów. Internet pozwala docierać do konkretnych grup takich osób, ich serwisów internetowych, forum, sklepów dotyczących ich hobby itp. Umożliwia to zaangażowanie też wolontariuszy z tych grup. Produktem tego marketingu jest dobro wspólne ściśle powiązane z konkretną społecznością – siecią lub terytorialną. Społeczność może być tu budowana przez łączenie ze sobą e-wolontariuszy i osób zaangażowanych w wolontariat pracowniczy. Budowa społeczności ma pozwalać na stałe wsparcie dla przyszłych inicjatyw. Członkowie społeczności stają się tu beneficjentami, wolontariuszami i ambasadorami akcji. Ważne jest jednak utrzymywanie stałego kontaktu z członkami budowanej społeczności

Google Grants to odmiana usługi AdWords – pozwala na publikację ogłoszeń w wyszukiwarce Google. Mogą z niej korzystać tylko Organizacje Pożytku Publicznego. Podmioty po weryfikacji otrzymują do dyspozycji 10 000 dolarów miesięcznie na reklamy w AdWords¹³⁰.

Marketing wspólnej sprawy – to zaangażowanie przedstawicieli biznesu do promocji i realizacji zadań społecznych przez organizacje pozarządowe. Celem jest pozyskanie wsparcia firm, które ze względów reklamowych, etycznych i prestiżowych chętnie wesprą różne inicjatywy w znacznej mierze finansując je i nadając im roz-

¹³⁰ Google Grants, <http://www.google.pl/grants/> [20.11.2012]

głos np. poprzez konkursy, loterie, aukcje, imprezy rozrywkowe czy zawody sportowe. Z jednej strony biznes zyskuje promocję swoich dóbr i usług. Z drugiej wspiera rozwiązanie istotnych problemów społecznych. Ta koncepcja pozwala zarazem na pozyskiwanie środków do działania organizacji, ale i na zaangażowanie klientów i pracowników danej firmy do pracy na rzecz dobra wspólnego. Model ten zakłada, iż obie strony partnerstwa nagłaśniają akcję i tworzą strategię działań. Nie jest to zatem filantropia czy sponsoring gdzie tylko organizacja pozarządowa odpowiada za wykonanie zadania. Przykładem może być akcja „Masz pomysł? Podziel się posiłkiem” – program grantowy firmy Danone realizowany we współpracy z lokalnymi inicjatywami, których działania są oceniane przez specjalistów i internautów.

Pytania diagnozujące:

1. Czy organizacja korzysta z sieciowych narzędzi współpracy i zarządzania projektami?
2. Czy organizacja korzysta z pomocy e-wolontariuszy?
3. Czy organizacja przestrzega zasad netykiety?
4. Czy organizacja prowadzi strategię marketingu społecznego?
5. Czy organizacja korzysta z wolnych licencji do udostępniania dzieł wytwarzanych w projektach?

Bibliografia do Rozdziałów 4 i 5.

- Batko-Tołuć K., *Konflikt interesów w organizacji pozarządowej. Zapobieganie konfliktowi interesów – element etycznego myślenia*, „Federalista” 3/2010, s. 79-91.
- Bogucka I., Pietrzykowski T., *Etyka w administracji publicznej*, LexisNexis Polska, Warszawa 2009.
- Dadel M., *Standardy równego traktowania i równych szans kobiet i mężczyzn*, „Federalista” 3/2010, s. 56-61.
- *Dlaczego warto zatrudniać osoby niepełnosprawne (ON) w organizacjach?*, „Federalista” 3/2010, s. 77-78.
- *Dlaczego warto? Korzyści z e-wolontariatu!*, www.e-wolontariat.pl/pl/content/item/id,45,title,Korzysci-z-e-wolontariatu.html [20.11.2012].
- *European Voluntary Service - Wolontariat Europejski*, <http://evs.org.pl/evs/> [20.11.2012].
- Frączak P., *Karta zasad działania organizacji pozarządowych. Analiza zapisów i praktyki*, [w:] M. Kozieł (red.), *Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2005, s. 11-18.
- Frączak P., *Nowa Karta Zasad już obowiązuje*, „Federalista” 3/2010, s. 3-7.
- Frączak P., Skrzypiec R., Szaniawski A., Schimanek T., *Przejrzysta gmina. Organizacje pozarządowe. Korupcja*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2002.
- Frączak P., *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista” 3/2010, s. 155-180.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, Przedstawicielstwo Organizacji Narodów Zjednoczonych w Polsce, Warszawa 2002, s. 23-53.
- *Google Apps for Nonprofit*, www.google.com/apps/intl/en/nonprofit/index.html [20.11.2012].
- *Google Grants*, www.google.pl/grants/ [20.11.2012]
- Górnicka M., *5 powodów, dla których organizacje powinny być aktywne w mediach społecznościowych*, www.technologie.org.pl/artykuly/organizacje-pozarządowe-na-facebooku [20.11.2012].
- Grabowska B., *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i radzić sobie z mobbingiem*, Wyd. Wielbłąd, Gdańsk 2003.
- Grodecka K., Lipszyc J., Śliwowski K., Tarkowski A., *Rekomendacja dotycząca reguł otwartości publikacji dla organizacji pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, <http://ofop.eu/node/298> [20.11.2012].
- Gruchalska K. (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010.
- Iwankiewicz-Rak B., *Cause marketing - marketing wspólnej sprawy*, „Trzeci Sektor” 2(21)/2010, s. 66-72.

- Izdebski K., *Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych*, „Federalista” 3/2010, s. 41-55.
- Kaczyńska W. (red.), *O etyce służb społecznych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- *Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych*, „Federalista” 3/2010, s. 9-11.
- *Kilka pytań i odpowiedzi*, www.e-wolontariat.pl/pl/content/item/id,43,title,Kilka-pytan-i-odpowiedzi.html [20.11.2012].
- Kot W., Pogonowska B., Zboroń H., *Słownik terminów etycznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 261-276.
- Kot W., *Status kodeksów etycznych zawodów ekonomicznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 235-244.
- Łukasiak P., *Marketing społeczny, społecznie zaangażowany i społecznościowy*, [w:] K. Gruchalska (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010, s. 22-29.
- Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, WSFiZ, Białystok 2009.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2007.
- *Mini Netykieta grup news i list dyskusyjnych*, www.pg.gda.pl/~agatek/netq.html [20.11.2012].
- *Netykieta*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Netykieta> [20.11.2012].
- *Netykieta*, www.irc.pl/netykieta [20.11.2012].
- *Non-Profits on Facebook*, www.facebook.com/nonprofits [20.11.2012].
- *Office 365*, www.microsoft.com/pl-pl/office365/online-software.aspx [20.11.2012].
- *Office Web Apps*, <http://office.microsoft.com/pl-pl/web-apps/> [20.11.2012].
- Pogonowska B., *Dziedziny refleksji etycznej nad gospodarowaniem*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 37-44.
- Pogonowska B., *Instytucjonalizacja etyki zawodowej*, [w:] J. Sikora (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 149-161.
- *Przewodnik po (efektywnym) komunikowaniu*, Komisja Europejska, 2005, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_pl.pdf [20.11.2012].
- *RFC 1855. Netiquette Guidelines*, www.rfc1855.net [20.11.2012].
- Rybak M., *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Schimanek T., *Wolontariat i e-wolontariat jako element zarządzania projektem*, [w:] K. Gruchalska (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010, s. 10-21.
- Sroczyńska-Skoratko I. (red.), *Podręcznik trenera*, Stowarzyszenie ASTD Glo-

bal Network Poland, Warszawa 2008, http://z.nf.pl/i_ngo/doc/podrecznikTrena.pdf [20.11.2012].

- *Virtual Volunteering Resources*, www.utexas.edu/lbj/rgk/serviceleader/virtual/ [20.11.2012].
- *VolunteerMatch*, www.volunteermatch.org [20.11.2012].
- *Web 2.0*, http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 [20.11.2012]
- Wiśniewski R., *Za i przeciw kodyfikacjom etycznym firm*, „Diametros” 6/ 2005, s. 135-139.
- Wojciechowska-Nowak A., *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2008.
- *WorldWide Volunteering*, www.www.org.uk [20.11.2012].
- *Wskazówki dla webmasterów - dotyczące jakości*, <http://support.google.com/webmasters/bin/answer.py?hl=pl&answer=35769#3> [20.11.2012].
- *Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju & Suplement dla sektora organizacji pozarządowych (NGO). Wersja 3.0*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2012, www.globalreporting.org/resource/library/Polish-NGOSS.pdf [20.11.2012].
- Zwawa A., *CSR NGO?*, „Federalista” 3/2010, s. 71-76.

6. ZAŁĄCZNIK 1: WAŻNE TERMINY

MONIKA FALEJ¹³¹

STYCZEŃ

31 stycznia – urząd gminy:

złożenie deklaracji i odprowadzenie podatku od nieruchomości z tytułu posiadania nieruchomości lub od lokalu wynajmowanego od urzędu (później podatek od nieruchomości osoby prawne płać do 15 dnia każdego miesiąca); złożenie deklaracji zerowej w przypadku wynajmu lokalu na działalność statutową organizacji pożytku publicznego.

31 stycznia – marszałek województwa:

przesłanie sprawozdania (wg wzoru) przez organizacje posiadające status agencji pośrednictwa pracy i zatrudnienia.

31 stycznia – urząd skarbowy:

- złożenie deklaracji PIT-4R – informacja o przekazanych przez płatnika w ciągu roku zaliczkach na podatek dochodowy osób fizycznych (osób zatrudnionych przez organizację);
- złożenie deklaracji PIT-8AR – informacja przekazanych przez płatnika w ciągu roku kwotach zryczałtowanego podatku dochodowego (m.in. od wypłat do wysokości 200 zł/m-c, świadczeń na rzecz byłych pracowników (rencistów, emerytów).

31 stycznia – ZUS:

złożenie deklaracji ZUS IWA – składają ją pracodawcy, którzy byli zgłoszeni jako płatnicy nieprzerwanie przez cały rok, działają nadal i zgłaszali w sprawozdawanym okresie średnio w miesiącu co najmniej 10 ubezpieczonych do ubezpieczenia wypadkowego.

LUTY

29 lutego – pracownicy i urzędy skarbowe:

- deklaracja PIT-11 – organizacja ma obowiązek przygotować deklaracje PIT-11 (dla pracownika i urzędu skarbowego). Są to informacje o uzyskanych przez podatnika dochodach oraz pobranych zaliczkach na podatek dochodowy od osób fizycznych. PIT-11 dotyczy wynagrodzeń osób zatrudnionych na umowę o pracę lub zatrudnionych na umowę zlecenia i o dzieło. Na podstawie tych deklaracji pracownicy dokonają samodzielnie rozliczenia rocznego, mając m.in. możliwość skorzystania z przekazania 1% podatku dla organizacji pożytku publicznego. Deklarację należy przekazać pracownikowi (oryginał) i właściwemu urzędowi skarbowemu (kopia). Uwaga: Jeśli mamy do czynienia z zakończeniem pracy pracownika zatrudnio-

¹³¹ Źródło: www.ngo.pl

nego w ramach umowy o pracę, to PIT-11 należy sporządzić i przekazać pracownikowi oraz do urzędu skarbowego do 15 dnia miesiąca po zakończeniu umowy o pracę.

- PIT-40 – organizacja może w imieniu pracownika dokonać jego rocznego rozliczenia w postaci deklaracji PIT-40 (oryginał do urzędu skarbowego), pod warunkiem że pracownik złoży u swojego pracodawcy PIT-12 do 10 stycznia oraz że jego przychody pochodzą z jednego źródła i nie korzysta on z odliczeń podatkowych. Warto zaznaczyć, że w tym przypadku, gdy organizacja w jego imieniu składa rozliczenie roczne na druku PIT-0, pracownik nie może skorzystać z możliwości przekazania 1% podatku dla organizacji pożytku publicznego.
- PIT-8C – obowiązki złożenia tej deklaracji mają organizacje, które wypłacają osobom indywidualnym m.in. wypłaty niespełniające przesłanek umowy darowizny (oryginał do urzędu skarbowego). Organizacje, które wypłacają stypendia niepodlegające opodatkowaniu, podają też w PIT-8C informacje o wypłaconych stypendiach (nie ma już druku PIT-8S).

Należy pamiętać o zachowaniu kopii przesłanych deklaracji oraz potwierdzenia dokonania wysyłki – do pracowników, jak i do urzędów skarbowych. Dlatego też dokumenty te powinny być wysłane listem poleconym. Jeśli pracownik może osobiście odebrać swój dokument w siedzibie organizacji, powinien na kopii dokumentu poświadczyć jego odbiór podpisem oraz datą.

MARZEC

1 marca – Ministerstwo Sprawiedliwości:

organizacje wpisane do wykazu instytucji, organizacji społecznych, fundacji i stowarzyszeń prowadzonego przez ministra sprawiedliwości, na rzecz których w 2011 r. orzeczono nawiązki lub świadczenia pieniężne, są zobowiązane do przekazania MS, w ciągu 60 dni (tj. do dnia 1 marca 2012 r.), sprawozdania dotyczącego wykorzystania tych pieniędzy za okres nierozliczony na dotychczasowych zasadach, zawierające informację o ich wysokości oraz ich rozliczenie ze wskazaniem celów, na które zostały wydane. W latach poprzednich sprawozdania takie organizacje składały do dnia 20 lutego.

1 marca – Urząd Zamówień Publicznych:

sprawozdanie z przeprowadzonych przez organizację postępowań o zamówienie publiczne w 2010 r. Sprawozdanie składa się drogą elektroniczną na stronie Urzędu Zamówień Publicznych.

31 marca:

Dla organizacji, których rok obrotowy kończy się 31 grudnia (a więc dla większości organizacji), data ta niesie za sobą najwięcej obowiązków.

- **sprawozdanie finansowe:** do końca marca powinno być sporządzone sprawozdanie finansowe, a więc bilans, rachunek wyników oraz informacja dodatkowa.
- **urząd skarbowy: deklaracja CIT-8 wraz z załącznikami CIT-8/O i CIT D** – do

końca trzeciego miesiąca następnego roku podatkowego – zwykle jest to 31 marca – należy złożyć do urzędu skarbowego deklarację CIT-8 wraz załącznikiem CIT-8/O. Jest to informacja o podatku dochodowym od osób prawnych. Załącznik CIT D jest zestawieniem darowizn otrzymanych przez organizację.

UWAGA: jeżeli 31 marca wypada w sobotę lub niedzielę (wolny dzień) to ostateczny termin przekazania CIT-ów przesuwa się na pierwszy dzień roboczy po 31 marca.

KWIECIEŃ – MAJ – CZERWIEC

Audyt - powinien być przeprowadzony przed ostatecznym zatwierdzeniem sprawozdania finansowego przez organ nadrzędny organizacji. W związku z tym badanie to powinno być przeprowadzone najpóźniej w czerwcu, tak aby można było wprowadzić jeszcze ewentualne zmiany do sprawozdania finansowego i żeby zarząd organizacji mógł zatwierdzić ostateczną jego wersję. Nie wszystkie organizacje podlegają obowiązkowi audytu – sprawdź czy Twoja ma taki obowiązek.

30 czerwca:

W ciągu sześciu miesięcy od dnia bilansowego – czyli od 31 grudnia roku poprzedniego – powinno nastąpić **zatwierdzenie sprawozdania finansowego** przez organ zatwierdzający, zazwyczaj jest to zarząd (określa to statut organizacji). Zatwierdzenie musi nastąpić poprzez uchwałę oraz podpisanie dokumentów składających się na sprawozdanie finansowe przez wszystkich członków organu zatwierdzającego oraz osobę, której powierzono prowadzenie ksiąg rachunkowych. Jednocześnie na tym samym zebraniu przyjmuje się zazwyczaj sprawozdanie merytoryczne.

LIPIEC

10 lipca - urząd skarbowy:

W ciągu 10 dni od daty zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego przez organ zatwierdzający organizacji sprawozdanie to powinno być przesłane do urzędu skarbowego wraz z uchwałą organu zatwierdzającego (może to być np. zarząd lub inny organ wskazany w statucie danej organizacji) o podziale ewentualnej nadwyżki przychodów nad kosztami i przeznaczeniu jej na cele statutowe. Jeśli sprawozdanie finansowe będzie zatwierdzone w ostatnim możliwym dniu, czyli 30 czerwca (licząc sześć miesięcy od dnia bilansowego 31 grudnia), to termin wysłania sprawozdania do urzędu skarbowego mija 10 lipca. Jeśli jednak zatwierdzenie sprawozdania finansowego przez organ nadrzędny nastąpi wcześniej, wówczas termin wysłania sprawozdania do urzędu skarbowego upłynie dziesiątego dnia od tej daty zatwierdzenia.

15 lipca - baza sprawozdań OPP:

To ważny termin dla OPP, których rok obrotowy jest taki sam jak rok kalendarzo-

wy, czyli dla większości tych organizacji. Muszą one do 15 lipca opublikować (zamieścić) sprawozdanie merytoryczne i zatwierdzone sprawozdanie finansowe (czyli po podjęciu uchwały o zatwierdzeniu sprawozdania finansowego, samej uchwały w bazie się nie umieszcza) w internetowej bazie sprawozdań prowadzonej przez MPiPS: www.pozytek.gov.pl/Opublikuj,sprawozdanie,w,bazie,%3E%3E,742.html

Pozostałe OPP, których rok obrotowy różni się od roku kalendarzowego mają obowiązek opublikować te sprawozdania w bazie sprawozdań prowadzonej przez MPiPS: www.pozytek.gov.pl/Opublikuj,sprawozdanie,w,bazie,%3E%3E,742.html w ciągu 15 dni od daty zatwierdzenia sprawozdania finansowego.

Pamiętajmy, że od 2012 r., czyli przy składaniu sprawozdania za 2011 r., OPP nie mają już obowiązku wysyłania sprawozdań w wersji papierowej do MPiPS.

15 lipca - Krajowy Rejestr Sądowy:

W ciągu 15 dni od daty zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego przez organ zatwierdzający organizacji sprawozdanie to powinno być przesłane przez **organizacje prowadzące działalność gospodarczą** do Krajowego Rejestru Sądowego wraz z uchwałą organu zatwierdzającego (może to być np. zarząd lub inny organ wskazany w statucie danej organizacji) o podziale ewentualnej nadwyżki przychodów nad kosztami i przeznaczeniu jej na cele statutowe. Jeśli sprawozdanie finansowe będzie zatwierdzone w ostatnim możliwym dniu, czyli 30 czerwca (licząc sześć miesięcy od dnia bilansowego 31 grudnia), to termin wysłania sprawozdania do KRS mija 15 lipca. Jeśli jednak zatwierdzenie sprawozdania finansowego przez organ nadrzędny nastąpi wcześniej, wówczas termin wysłania sprawozdania do KRS upłynie piętnastego dnia od tej daty zatwierdzenia.

GRUDZIEŃ

31 grudnia:

Fundacje – sprawozdanie z działalności do odpowiedniego ministerstwa:

fundacje mają obowiązek złożyć sprawozdanie według określonego wzoru w Rozporządzeniu MS z dn. 8 maja 2001 r. w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji (Dz. U. Nr 50, poz. 529 z późn. zm.) za rok poprzedni do odpowiedniego ministra wskazanego w swoim statucie, który sprawuje nadzór nad ich działalnością. Ponieważ ani w ustawie o fundacjach, ani w rozporządzeniu dotyczącym przygotowania sprawozdania nie został określony dokładny termin jego złożenia, przyjmuje się, że sprawozdanie trzeba złożyć do końca roku kalendarzowego (np. za 2011 r. do końca 2012 r.). Czasem jednak ministerstwa żądają sprawozdań wcześniej, dlatego warto sprawdzić, np. na stronie internetowej danego ministerstwa, jaki termin wyznacza ono fundacjom.

UWAGA:

Fundacje, które mają status OPP sporządzają dwa sprawozdania merytoryczne - jedno z tytułu bycia fundacją, a drugie z tytułu posiadania statusu OPP.

7. ZAŁĄCZNIK 2: POROZUMIENIE WOLONTARIACKIE

MONIKA FALEJ

POROZUMIENIE O WYKONYWANIU ŚWIADCZEŃ WOLONTARYSTYCZNYCH ¹³²

zawarte w dniu w pomiędzy:
..... z siedzibą w, KRS nr,
reprezentowanym przez

zwanym dalej **Korzystającym**,

a

..... legitymującym się dowodem osobistym nr,
PESEL, zamieszkałym,
zwanym dalej **Wolontariuszem**.

WSTĘP

Korzystający oświadcza, że jest podmiotem na rzecz którego zgodnie z art. 42 ust. 1 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. Nr 96, poz. 873) mogą być wykonywane świadczenia przez wolontariuszy.

Wolontariusz oświadcza, że posiada kwalifikacje i spełnia wymagania niezbędne do wykonywania powierzonych niżej czynności

Mając na względzie ideę wolontariatu, u podstaw której stoi **dobrowolne, bezpłatne** wykonywanie czynności, a także biorąc pod uwagę **charytatywny, pomocniczy i uzupełniający** charakter wykonywanych przez wolontariuszy świadczeń Strony porozumienia uzgadniają, co następuje:

§ 1

1. **Korzystający** powierza wykonywanie **Wolontariuszowi**, a **Wolontariusz** dobrowolnie podejmuje się wykonania na rzecz **Korzystającego** następujących czynności:

2. Czynności, o których mowa wyżej będą wykonywane w obecności¹³³
..... w następujący sposób:

¹³² Wzór przygotowany w oparciu o ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r. (Dz. U. Nr 96, poz. 873).

¹³³ Postanowienie fakultatywne.

§ 2

1. Strony Umowy uzgadniają, że czynności określone w § 1 będą wykonywane w okresie od do
2. Miejscem wykonywania czynności będzie

§ 3

Z uwagi na charakter i ideę wolontariatu:

1. Wolontariusz jest obowiązany wykonywać uzgodnione czynności osobiście;
2. Wolontariusz za swoje czynności nie otrzymuje wynagrodzenia.

§ 4¹³⁴

1. Korzystający zobowiązuje się zapewnić Wolontariuszowi bezpieczne i higieniczne warunki wykonywania przez niego świadczeń.
2. Korzystający na czas wykonywania świadczeń przekazuje Wolontariuszowi następujące środki ochrony indywidualnej:
.....
.....

§ 5¹³⁵

Korzystający zobowiązuje się pokrywać niezbędne koszty ponoszone przez Wolontariusza, związane z wykonywaniem świadczeń na rzecz Korzystającego w następujący sposób:
.....
.....

§ 6¹³⁶

Korzystający ma obowiązek ubezpieczyć wolontariusza od następstw nieszczęśliwych wypadków.

§ 7¹³⁷

Korzystający zapewnia wolontariuszowi ubezpieczenie zdrowotne, w terminie dni od dnia zawarcia porozumienia.

§ 8¹³⁸

Korzystający pokrywa, na dotyczących pracowników zasadach określonych w odrębnych przepisach, koszty podróży służbowych i diet Wolontariusza.

§ 9

¹³⁴ Ust. 2 jest postanowieniem fakultatywnym; na podstawie art. 45 ust. 1, pkt. 2 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

¹³⁵ Postanowienie fakultatywne; na podstawie art. 45 ust. 2 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

¹³⁶ Jeżeli wolontariusz wykonuje świadczenie przez okres nie dłuższy niż 30 dni (na podstawie art. 46 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie).

¹³⁷ Postanowienie fakultatywne; na podstawie art. 46 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

¹³⁸ Wolontariusz może, w formie pisemnej, zwolnić Korzystającego w całości lub w części z tych obowiązków.

Wolontariusz zobowiązuje się zachowania w tajemnicy informacji, które uzyskał w związku w wykonywaniem świadczeń na rzecz Korzystającego, a które stanowią tajemnicę Korzystającego. Dotyczy to w szczególności informacji związanych z:

- a)
- b)
- c)

§ 10

1. Porozumienie może być rozwiązane przez każdą ze Stron za dniowym wypowiedzeniem;
2. Porozumienie może być rozwiązane przez każdą ze Stron bez wypowiedzenia z ważnych przyczyn.
3. Za ważne przyczyny Strony uznają w szczególności:
 - a)
 - b)
 - c)

§ 11

Za wyrządzone szkody strony odpowiadają na zasadach określonych w Kodeksie Cywilnym.

§ 12

W sprawach nieuregulowanych przepisami Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie lub niniejszym Porozumieniem zastosowanie będą miały odpowiednie przepisy Kodeksu Cywilnego.

§ 13

Wszelkie zmiany Porozumienia będą dokonywane w formie pisemnej pod rygorem nieważności.

§ 14

Spory wynikłe ze stosowania umowy rozstrzyga Sąd powszechny w trybie postępowania cywilnego.

§ 15

1. Umowę sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron;
2. Wolontariusz może w każdym czasie domagać się wydania przez Korzystającego pisemnego zaświadczenia o wykonaniu świadczeń przez Wolontariusza. Zaświadczenie to powinno zawierać informację o zakresie wykonywanych świadczeń.

Korzystający

Wolontariusz

8. ZAŁĄCZNIK 3: POROZUMIENIE O WSPÓŁPRACY WOLONTARIACKIEJZ OSOBĄ NIELETNIĄ

MONIKA FALEJ

POROZUMIENIE O WSPÓŁPRACY

(osoba nieletnia)

W dniu.....roku....., pomiędzy.....
z siedzibą....., reprezentowaną przez..... zwa-
nym w dalszej części Korzystającym, a Panią/Panem
legitymującym się legitymacją szkolną nr..... PESEL.....,
adres zamieszkania:
....., uczęszczającą/ymą do szkoły
..... (adres szkoły
..... tel.) zwaną/ym
w dalszej części Wolontariuszem/ką, mając na względzie ideę wolontariatu, u pod-
staw której stoi dobrowolne, bezpłatne wykonywanie czynności, a także biorąc pod
uwagę charytatywny, pomocniczy i uzupełniający charakter wykonywanych przez
wolontariuszy świadczeń Strony porozumienia uzgadniają, co następuje:

1. Korzystający oświadcza, że jest podmiotem na rzecz którego zgodnie z art. 42 ust. 1 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. Nr 96, póź. 873) mogą być wykonywane świadczenia przez wolontariuszki/sza.
2. Wolontariusz/ka oświadcza, że posiada kwalifikacje i spełnia wymagania niezbędne do wykonywania powierzonych niżej czynności.
3. Korzystający i Wolontariusz/ka zawierają porozumienie o współpracy w zakresie:
4. Korzystający powierza, a Wolontariusz/ka zobowiązuje się dobrowolnie wykonać w ramach porozumienia następujące świadczenia:
 - a.
 - b.
5. Rozpoczęcie wykonania świadczeń strony ustalają na dzień....., a zakończenie do dnia.....
6. Strony zgodnie ustalają, że porozumienie niniejsze obejmuje świadczenie o charakterze wolontarystycznym, które ma charakter bezpłatny.
7. Miejscem wykonywania świadczeń jest

8. Korzystający zobowiązuje się do zwrotu Wolontariuszowi/ce wydatków, które ten poczynił w celu należytego wykonania świadczenia w tym koszty podróży służbowych i diet na zasadach wynikających z odrębnych przepisów.
9. Zwrot wydatków, o których mowa w pkt. 5 nastąpi w terminie 7 dni po otrzymaniu od Wolontariusza/ki stosownego rozliczenia wraz z dowodami poniesionych wydatków w następującym zakresie:
 - a.
 - b.
10. Korzystający poinformował Wolontariusza/kę o zasadach bezpiecznego i higienicznego wykonywania świadczeń oraz takie warunki zapewnia.
11. Wolontariuszowi/ce przysługuje zaopatrzenie z tytułu wypadku przy wykonywaniu świadczenia wymienionych w pkt 2 Porozumienia, na zasadach wynikających z odrębnych przepisów.
12. Wolontariusz/ka może powierzyć wykonanie zadania innej osobie, lecz w pełni odpowiada za wykonanie porozumienia.
13. Wolontariusz/ka zobowiązuje się do zachowania w tajemnicy wszelkich informacji w zakresie wykonywanego porozumienia, a zwłaszcza informacji związanych z
14. W sprawach nie uregulowanych porozumieniem zastosowanie ma kodeks cywilny oraz Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.
15. Wolontariusz/ka został poinformowany o przysługujących mu prawach i obowiązkach.
16. Porozumienie może być wypowiedziane przez każdą ze stron w terminie **14 dni**.
17. Porozumienie sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.

Korzystający

Wolontariusz

ZGODA RODZICÓW/RODZICA (OPIEKUNÓW/OPIEKUNA/KI)*

.....na pracę wolontaryjną nieletniego/niej

(imię i nazwisko dziecka)

.....
miejscowość, data

.....
podpisy Rodziców/Opiekunów

*Zaznaczyć odpowiednie w przypadku istnienia jednego tylko prawnego opiekuna

NOTATKI

NOTATKI

NOTATKI

SPIS TREŚCI

Wstęp (Katarzyna Sztop-Rutkowska).....	3
Informacje o autorach	7
Recenzja (Ireneusz Sadowski).....	9
1. Formalno-prawne aspekty działania organizacji pozarządowych (Monika Falej).....	11
1.1. Charakterystyka standardu formalno-prawnego	11
1.2. Czym są organizacje pozarządowe - terminologia i definicje.....	12
1.3. Dokumenty organizacji pozarządowych	15
1.3.1. Statut: co powinien określać i w jakim zakresie	15
1.3.1. Prowadzenie dokumentacji - Wewnętrzne regulaminy (współautor Agnieszka Maszkowska)	17
1.3.2. Obligatoryjna dokumentacja bieżąca.....	18
1.4. Elementy prawa pracy – w tym zatrudnienie pracowników i wolontariuszy (współautor Agnieszka Maszkowska)	19
1.4.1. Obowiązki pracodawcy i pracownika	20
1.4.2. Formy zatrudnienia pracownika w organizacji pozarządowej (współautor Agnieszka Maszkowska).....	21
1.4.3. Przepisy BHP.....	24
1.4.4. Wewnętrzne regulaminy związane z zatrudnianiem (Agnieszka Maszkowska)	27
1.5. Obowiązki wobec instytucji publicznych.....	29
1.6. Jawność danych publicznych (sprawozdania, BIP, inne)	31
1.7. Specyfika Organizacji posiadających status OPP	33
2. Finansowe aspekty działania organizacji (Małgorzata Marszelewska)	37
2.1. Standard rachunkowości w organizacji pozarządowej	37
2.1.1. Zasady rachunkowości	38
2.1.2. Sprawozdawczość – sporządzanie, badanie i ogłaszanie sprawozdań finansowych.....	39
2.1.3. Dowody księgowe – zasady tworzenia, ich cechy, gromadzenie	44
2.1.4. Prowadzenie inwentaryzacji	45
2.2. Standard zarządzania finansami	47
2.2.1. Budżet w organizacji pozarządowej jako element planowania finansowego.....	49
2.2.2. Przepływy finansowe jako element planowania finansowego	49
3. Zarządzanie organizacją (Agnieszka Maszkowska).....	52
3.1. Standard zarządzania strategicznego.....	52
3.1.1. Misja i wizja	54
3.1.2. Proces planowania strategicznego.....	55
3.1.3. Podejmowanie decyzji strategicznych	58
3.2. Standard zarządzania zespołem.....	58
3.2.1. Rekrutacja i angażowanie.....	60

3.2.2. Motywowanie	61
3.2.3. Rozwój i wsparcie zespołu	63
3.2.4. Komunikacja wewnętrzna	64
3.3. Zarządzanie relacjami i współpraca z otoczeniem	65
3.3.1. Promocja organizacji.....	67
3.3.2. Współpraca organizacji pozarządowych z mediami	68
3.3.3. Współpraca organizacji pozarządowych z innymi podmiotami.....	68
3.3.4. Współpraca organizacji pozarządowych z administracją publiczną	69
3.3.5. Relacje z odbiorcami - dbanie o wysoką jakość usług	71
4. Etyka jako obszar i kontekst standaryzacji działalności organizacji pozarządowych (Andrzej Klimczuk)	74
4.1. Standard etycznej realizacji zadań organizacji pozarządowej.....	74
4.1.1. Przywództwo etyczne kierownictwa	77
4.1.1.1. Określenie wizji, misji i strategii organizacji.....	77
4.1.1.2. Polityka społeczna i programy etyczne	78
4.1.1.3. Struktury i procedury	79
4.1.1.4. Efektywne komunikowanie się.....	81
4.1.1.5. Kontrola etyczna – rzecznicy, komitety, raporty i audyty	82
4.1.2. Społeczna odpowiedzialność organizacji	85
4.1.2.1. Kodeksy etyczne i standardy profesjonalne.....	85
4.1.2.2. Szkolenia etyczne	87
4.1.2.3. Etyczny wymiar podejmowania decyzji	88
4.1.2.4. Nagradzanie przestrzegających i karanie łamiących zasady etyczne.....	90
4.1.2.5. Mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych	91
5. Wykorzystanie nowych mediów w organizacjach pozarządowych (Andrzej Klimczuk)	93
5.1. Sieciowe narzędzia współpracy i zarządzania projektami pozarządowymi.....	95
5.2. Wykorzystanie e-wolontariatu	97
5.3. Netykieta	98
5.4. Strategie marketingowe	100
6. Załącznik 1: Ważne terminy (Monika Falej)	107
7. Załącznik 2: Porozumienie wolontariackie (Monika Falej).....	111
8. Załącznik 3: Porozumienie o współpracy wolontariackiej z osobą nieletnią (Monika Falej)	114

Biuro Projektu „Dobra współpraca w powiecie oleckim to standard”:

Fundacja Rozwoju Ziemi Oleckiej , 19-400 Olecko , pl. Wolności 2,
tel. 87 520 21 59, e-mail: biuro@fundacja.olecko.pl

**Projekt „Dobra współpraca w powiecie oleckim to standard” współfinansowany jest
ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**



ISBN: 978-83-936788-0-8

egzemplarz bezpłatny