

PORADNIK AKTYWNEGO NGO

FUNDACJA
POSTSCRIPTUM

Lublin 2024

Spis treści

Wstęp	3
I. Zakładanie organizacji pozarządowej	5
Czym jest organizacja pozarządowa?	7
Zanim założysz organizację pozarządową	9
Stowarzyszenie czy fundacja?	10
Zakładanie fundacji w 7 krokach	11
Stowarzyszenia – co warto wiedzieć i jak je założyć?	20
Zakładanie stowarzyszenia	22
II. Prowadzenie fundacji	25
Zarządzanie w fundacji	26
Zarządzanie ludźmi w NGO	28
Zatrudnianie w NGO	32
Wolontariat w NGO	35
Wypalenie aktywistyczne	40
Fundusze w fundacji	42
Dotacje	42
Darowizny i fundraising	44
Odpłatna działalność pożytku publicznego	45
Działalność gospodarcza	46
Wpływy z tzw. 1,5% (dawniej 1%)	46
Inne źródła funduszy na działalność NGO	47
Kreowanie wizerunku organizacji pozarządowej	47
Budowanie partnerstw	51
Współpraca z biznesem	51
Współpraca z administracją publiczną	55
Współpraca między organizacjami pozarządowymi	58
Przydatne linki	59
Na zakończenie	60



Wstęp

Janek od dawna pasjonuje się jeździectwem, ale brakuje mu w swoim otoczeniu osób, z którymi mógłby wymieniać doświadczenia związane ze swoim zainteresowaniem.

Zofia z koleżankami od dwóch lat podejmują działania na rzecz rozwoju kultury i edukacji w swojej gminie, ale jako osoby prywatne doświadczają trudności organizacyjnych.

Marek prowadził spokojne życie urzędnika administracji państwowej, ale jego syn zachorował na rzadką chorobę, która przewróciła do góry nogami funkcjonowanie jego i jego rodziny.

Co łączy Janka, Zofię i Marka? Każdy z nich na pewnym etapie życia postanowił założyć organizację pozarządową, dzięki której mógł prowadzić i rozwijać swoją działalność na rzecz innych. Janek założył stowarzyszenie, które zrzesza osoby z obszaru całego województwa pasjonujące się jak on sam jeździectwem. Wspólnie organizują zloty, wydarzenia, zawody, wymieniają doświadczenia. Zofia oraz grono jej koleżanek powołały do życia stowarzyszenie rozwoju gminy, którego działalność statutowa obejmuje organizowanie wydarzeń kulturalnych i prowadzenie szkoły podstawowej. Dzięki osobowości prawnej mogą starać się o dofinansowanie swoich działań ze środków samorządowych i z budżetu państwa. Marek założył fundację, która wspiera rodziców dzieci z rzadkimi chorobami m.in. poprzez edukację oraz wsparcie psychologiczne.

Być może i Ty, Drogi Czytelniku, Droga Czytelniczko, rozważasz założenie i prowadzenie organizacji pozarządowej. Być może zastanawiasz się, czy warto, od czego zacząć, czy sobie poradzisz z obowiązkami wynikającymi z prawa, a może jednak ta forma działalności nie jest dla Ciebie odpowiednia? Fundacja Postscriptum oddaje w Twoje ręce poradnik, który krok po kroku poprowadzi Cię przez poszczególne etapy zakładania i prowadzenia organizacji pozarządowej i rozwieje szereg wątpliwości. Mamy nadzieję, że ułatwi Ci on podjęcie decyzji oraz, w przypadku gdy zdecydujesz podążać tą drogą, pomoże Ci wystartować i rozwinąć skrzydła w sektorze obywatelskim.

Poradnik powstał w ramach projektu „Akademia aktywnego NGO” sfinansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030.

Realizatorem projektu jest Fundacja Postscriptum. Projekt „Akademia aktywnego NGO” realizujemy w terminie 01.03.2024-31.10.2026 r. na terenie województwa lubelskiego. Jego głównym celem jest trwałe wzmocnienie trzeciego sektora w woj. lubelskim, w tym wzmocnienie potencjału oraz rozwój umiejętności i kompetencji wśród 62 przedstawicieli z 25 organizacji pozarządowych z województwa lubelskiego.

Opracowanie merytoryczne Poradnika: **Ewelina Bury**



I. Zakładanie organizacji pozarządowej

Czym jest organizacja pozarządowa?

Kiedy zapytano przypadkowych ludzi, z czym kojarzą im się organizacje pozarządowe, w przeważającej większości padały takie odpowiedzi jak: pomoc innym, dobro, wolontariat, dotacje, działalność społeczna, charytatywna, pomaganie, organizowanie „czegoś”. Wszystkie te hasła niosą w sobie element tego, czym w istocie jest organizacja pozarządowa.

Organizacje pozarządowe to wszystkie podmioty, które nie są organami lub jednostkami podległymi administracji publicznej (rządowej i samorządowej) oraz których działalność nie jest nastawiona na osiągnięcie zysku.

Prawną definicję organizacji pozarządowej znajdujemy w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Definicja ta podaje, że: „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 (...)*”.

Pojęcia „organizacja pozarządowa” zamiennie używać będziemy z pojęciami takimi jak: „organizacja społeczna” czy „organizacja obywatelska”. Czasami o organizacjach pozarządowych mówi się jako o „trzecim sektorze”, w odróżnieniu od sektora publicznego oraz sektora przedsiębiorstw, czyli sektora prywatnego. Często używa się też określenia „NGO” od angielskiego non-governmental organisation. Wszystkie te określenia można traktować w tożsamy sposób.

Mówiąc o organizacjach pozarządowych, najczęściej mamy na myśli stowarzyszenia i fundacje. Warto jednak pamiętać, że do tego typu organizacji zalicza się także m.in.: kluby sportowe i uczniowskie kluby sportowe, ochotniczą straż pożarną, koła łowieckie, komitety społeczne (np. społeczne komitety budowy dróg, wodociągów), stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielnie socjalne, spółki działające nie dla zysku, partie polityczne, związki zawodowe, samorzady zawodowe, federacje i konfederacje pracodawców, izby gospodarcze, izby rzemieślnicze, organizacje kościelne, związki rolników, kółka rolnicze i koła gospodyń wiejskich.

Organizacje pozarządowe pełnią niezwykle istotną rolę w społeczeństwie. Wg danych Głównego Urzędu Statystycznego, w 2022 r. w Polsce działało 103,4 tys. organizacji non-profit, zrzeszających 8,3 mln członków. Największy odsetek organizacji pozarządowych funkcjonujących w Polsce to stowarzyszenia (ok. 68,9 tys. organizacji) oraz fundacje (19,3 tys.), trzecie miejsce zajmują koła gospodyń wiejskich (ok. 11,3 tys. podmiotów). Organizacje pozarządowe dla wielu osób to przestrzeń, która umożliwia wspólne działanie ludzi o podobnych zainteresowaniach, wzbogacając ich życie oraz rozwijając społeczności. Są ważnym podmiotem integracji społecznej. Ich działalność sprzyja włączeniu w życie społeczne osób lub grup zagrożonych marginalizacją, np. osób z niepełnosprawnościami czy wykluczonych z powodu ubóstwa, bezrobocia, bezdomności. Uczą współpracy, są szkołą demokracji, przygotowują do udziału w debacie publicznej, kreują liderów społecznych, sprzyjają rozwojowi zaufania społecznego, w tym zaufania do instytucji. Organizacje często inicjują działania, w wyniku których następuje podnoszenie standardu życia grup o niskim statusie ekonomicznym lub społecznym. Przyczyniają się do zmian o charakterze systemowym, np. powstania zmian prawnych. Są też ważnym partnerem administracji państwowej oraz samorządów, który niejednokrotnie jest w stanie zapełnić luki w publicznych systemach np. zdrowia, edukacji, usług socjalnych czy kultury. Organizacje pozarządowe, podobnie jak podmioty komercyjne i instytucje administracji publicznej, są dostawcami różnego typu usług, np. socjalnych, zdrowotnych, edukacyjnych. Często organizacje pozarządowe są bardziej skuteczne w prowadzeniu tego typu usług, ponieważ są „bliżej obywatela” niż sektor prywatny, znają jego potrzeby. Przykładem może być tu świadczenie usług opiekuńczych dla osób starszych i samotnych przez Polski Czerwony Krzyż w formie zadania zleconego przez gminę czy też prowadzenie szkoły przez stowarzyszenie, kiedy dla gminy jest to nieopłacane w kategoriach czystej ekonomii. Wyższa jakość oferowanych usług wynika z tego, że usługi oferowane przez organizacje są zwykle tańsze (dla ostatecznego odbiorcy – często nieodpłatne), organizacje szybciej dostosowują się do potrzeb osób, dla których pracują, posiadają także lepsze rozeznanie potrzeb, nie boją się rozwiązań niekonwencjonalnych, nowatorskich. Istotna jest funkcja opiniotwórcza organizacji społecznych – takie podmioty różnicują opinie, co sprzyja powstawaniu alternatywnych poglądów na różne sprawy. Organizacje występują w obronie praw grup społecznych, niektóre reprezentują interesy swoich członków lub osób, na rzecz których działają, prowadzą działalność rzeczniczą. Są organizacje stojące na straży dobra wspólnego, np. organizacje ekologiczne, organizacje zajmujące się prawami człowieka, działaniami antykorupcyjnymi lub monitorującymi postępowanie administracji (watch dog). Organizacje pilnują, aby odpowiednio korzystano z dóbr publicznych, aby dostęp do nich był równy oraz by nie zostały one wyeksploatowane. Wreszcie – organizacje pozarządowe to także pracodawcy. W 2022 r. tworzyły one 153,4 tys. pełnoetatowych

miejsc pracy, które stanowiły 1,4% przeciętnego zatrudnienia w gospodarce narodowej. Nie bez znaczenia jest też fakt, że wiele osób z doświadczeniem wolontariatu czy pracy w organizacji pozarządowej to przyszli menadżerowie, których praca istotnie wspiera rozwój polskiej gospodarki. Działalność w organizacji pozarządowej to nieoceniona lekcja współpracy, zarządzania, uwzględniania interesów różnych stron oraz rozwoju własnej osobowości.

Zanim założysz organizację pozarządową

Jeśli masz w rękach ten poradnik, być może zastanawiasz się jak działają organizacje pozarządowe, w oparciu o jakie zasady funkcjonują, ponieważ rozważasz albo już podjąłeś decyzję o założeniu własnej organizacji. Może znasz kogoś kto jest wolontariuszem w takiej organizacji albo w niej pracuje, a może to Ty masz za sobą takie doświadczenia. Jeśli planujesz założenie i prowadzenie organizacji pozarządowej, pamiętaj, że bardzo Cię w tym wspieramy, a oddając w Twoje ręce nasz poradnik mamy aspiracje, by towarzyszyć Ci w tym procesie. Na początku jednak pragniemy Cię zachęcić, aby, jeśli nie miało to dotychczas w Twoim życiu miejsca, doświadczyć działalności w już istniejącej organizacji pozarządowej. Najprościej można to zrobić jako wolontariusz lub aktywny członek organizacji. Takie doświadczenie da Ci ogłęd na specyfikę takiego miejsca, pozwoli Ci poznać zalety ale i wyzwania, z jakimi mierzą się osoby prowadzące organizacje pozarządowe. A może okaże się, że zamiast zakładać nową organizację możesz dołączyć do już istniejącej i to tam realizować swoje pomysły, wzbogacając jednocześnie potencjał już istniejącego podmiotu i korzystając z jego doświadczenia?

Jeśli zastanawiasz się, gdzie szukać informacji o organizacjach pozarządowych działających w Twoim otoczeniu i gdzie znajdziesz oferty wolontariatu w takich miejscach, warto skontaktować się z działającymi w większości miast Centrami Wolontariatu, które prowadzą własne programy a także pośredniczą pomiędzy organizacjami pozarządowymi a osobami chętnymi by wspierać ich działania. Warto także skorzystać z dostępnych narzędzi internetowych, w tym przede wszystkim wyszukiwarki ofert wolontariatu prowadzonej przez Korpus Solidarności ([www.https://www.korpussolidarnosci.gov.pl/](https://www.korpussolidarnosci.gov.pl/)), a także ze stale aktualizowanej bazy ogłoszeń w portalu organizacji pozarządowych ngo.pl.

Warto też pamiętać, że niektóre organizacje pozarządowe to nie tylko podmioty prowadzące działalność społeczną, ale także pracodawcy. Jeśli masz na to przestrzeń i chciałbyś związać się z NGO od strony zawodowej, polecamy wyszukiwarkę ogłoszeń

o pracę prowadzoną na wspomnianym wyżej portalu ngo.pl, a także w serwisie doinggood.pl. Warto również przeglądać strony internetowe i media społecznościowe organizacji działających na Twoim terenie, wiele z nich szuka pracowników właśnie poprzez narzędzia internetowe.

Stowarzyszenie czy fundacja?

Jeśli decyzję o założeniu organizacji pozarządowej masz już za sobą, pora zdecydować, jaką formę ma ona przyjąć. Najpopularniejsze w Polsce rodzaje organizacji pozarządowych to fundacje i stowarzyszenia, przy czym stowarzyszenia dodatkowo dzielimy na zwykłe i tzw. rejestrowe, o czym mówi ustawa Prawo o stowarzyszeniach.

Zasadnicza różnica między stowarzyszeniem a fundacją polega na tym, że fundację zakłada fundator (lub fundatorzy), a do jej założenia jest potrzebny pewien majątek (przy czym nie jest określona jego wysokość), a to, kto sprawuje władzę w organizacji, jest określone w jej statucie. Fundacja, w przeciwieństwie do stowarzyszeń, nie ma członków (ale może mieć: wolontariuszy, pracowników, a także członków zarządu lub rady fundacji). W przypadku stowarzyszeń, najwyższą władzę sprawują właśnie członkowie, np. walne zebranie członków. Aby założyć stowarzyszenie, niezbędna jest grupa ludzi: w przypadku stowarzyszenia rejestrowego min. 7 osób, w przypadku stowarzyszenia zwykłego – min. 3 osoby. Aby założyć stowarzyszenie, nie potrzebujecie majątku.

To co wspólne dla stowarzyszeń oraz fundacji to realizacja celów społecznych (szeroko rozumianych) oraz niedochodowy charakter działalności. Należy pamiętać, że choć organizacje pozarządowe, za wyjątkiem stowarzyszeń zwykłych, mogą prowadzić działalność gospodarczą (jeśli ją zarejestrują), wszystkie zyski powinny przeznaczać na działalność statutową, a zatem na realizację celów dla których powstała organizacja, zapisanych w jej statucie.

Często mówi się: jeśli masz przyjaciół – załóż stowarzyszenie. Jeśli masz pieniądze – załóż fundację. W stowarzyszeniu kapitał tworzą ludzie. Te hasła, oczywiście w pewnym uproszczeniu, obrazuje główne różnice pomiędzy fundacjami a stowarzyszeniami. W dalszej części poradnika przyjrzymy się jednak temu zagadnieniu nieco głębiej.

Zakładanie fundacji w 7 krokach

Jeśli ze względu na Twoje plany lub motywacje bliższa jest Ci forma jaką jest fundacja, oto 7 kwestii, które należy przemyśleć lub wykonać w pierwszej kolejności:

1. OKREŚLIĆ CEL

Dlaczego chcesz założyć fundację? Jaka myśl, idea Ci towarzyszy? Jaką potrzebę lub problem społeczny dostrzegasz i jaki masz pomysł, by na niego odpowiedzieć? Pamiętaj, że wbrew temu co niektórzy myślą, „pozyskiwanie funduszy”, zwykle rozumiane zresztą jako „pisanie projektów” czy „szukanie dotacji” nie jest celem, dla którego zakłada się fundację czy jakąkolwiek inną organizację pozarządową, a jedynie jednym (i wcale nie jedynym) z dostępnych narzędzi finansowania działań, które tworzymy, a które – mówiąc w znacznym uproszczeniu – mają zmieniać świat na lepsze. Co to znaczy? Fundacja powoływana jest do realizacji celów społecznie lub gospodarczo użytecznych. Cele te nie mogą być sprzeczne z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej. Ustawa o fundacjach wymienia w szczególności takie cele jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami. Należy jednak pamiętać, że wyrażenie „w szczególności” oznacza, że przywołane wyżej cele, są podane jedynie dla przykładu. W praktyce zatem, fundacja może realizować dowolne cele charytatywne lub społeczne czy też gospodarczo użyteczne pod warunkiem jednak, że są te cele publiczne, a nie dotyczą indywidualnego podmiotu czy osoby. Należy też pamiętać, o wykorzystywaniu wszelkich dochodów uzyskiwanych przez fundację (zarówno z majątku, w który fundacja została wyposażona przez fundatora, środków uzyskiwanych spoza funduszu założycielskiego, jak i darowizn, dochodów z działalności gospodarczej) na osiągnięcie określonych w statucie celów. Nie wyklucza to możliwości prowadzenia przez fundację działalności gospodarczej. Będzie ona jednak opisana w statucie w osobnym paragrafie (a więc nie w części dotyczącej celów statutowych fundacji) i będzie wymagać wpisu do Rejestru Przedsiębiorców w KRS.

O czym jeszcze warto pamiętać przy określaniu celów fundacji?

- o możliwości skorzystania przez fundację ze zwolnienia podatkowego wynikającego z ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, jeżeli celem fundacji jest działalność: naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, w tym również polegająca na kształceniu studentów, kulturalna oraz działalność w zakresie:

kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego. Wynika stąd, że środki pozyskane przez fundację będą podlegały zwolnieniu podatkowemu (dochód będzie zwolniony z podatku dochodowego), jeżeli zostaną przeznaczone na cele i działania, które zawierają się w wyżej wymienionych dziedzinach, będących celami statutowymi fundacji,

- cele powinny być opisane konkretnie, ale nie nazbyt szczegółowo. Warto określić je dość szeroko, a nawet podać więcej możliwych celów społecznie użytecznych niż w momencie rozpoczynania działalności wydaje nam się, że będziemy chcieli realizować w fundacji. Nie wszystkie wpisane w statucie cele muszą być realizowane, ale w momencie gdy jednak będziemy chcieli je realizować (bo np. pozyskamy do współpracy specjalistów z danej dziedziny), będzie taka możliwość bez konieczności dokonywania zmian w KRS. Niektórzy w statucie fundacji wpisują cele zaczerpnięte wprost z katalogu celów przedstawionych w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – nie jest to jednak obowiązek,
- jeśli planujemy korzystać z dotacji, upewnijmy się, czy zakres celów naszej fundacji jest zbieżny z celami, na które przeznaczane są dotacje. W innym wypadku, nasze wnioski o dotacje będą oceniane negatywnie formalnie,
- kolejną kwestią, którą warto wziąć pod uwagę przy określaniu celów fundacji jest możliwość skorzystania z odliczenia podatkowego przez osoby wpierające działalność fundacji poprzez darowizny. Darowizna będzie podlegała odliczeniu podatkowemu, jeżeli zostanie przekazana przelewem bankowym, na rzecz realizacji celów statutowych fundacji zawierających się w katalogu celów wymienianych w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, które w dużej mierze pokrywają się z wymienionymi wcześniej w związku ze zwolnieniem od podatku dochodowego. Jest to np.: pomoc społeczna, działalność charytatywna, ochrona i promocja zdrowia, nauka, edukacja, oświata i wychowanie, kultura sztuka ochrona dóbr kultury i tradycji, upowszechnianie kultury fizycznej i sportu, ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego.

2. PODSTAWA PRAWNA

Fundacja prowadzi działalność w oparciu o ustawę o fundacjach, ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz na podstawie postanowień statutu fundacji. Przed powołaniem fundacji, warto dokładnie zapoznać się z obowiązującymi aktami prawnymi, które regulują tego typu działalność.

3. FUNDATOR

Fundację ustanawia fundator, a więc osoba lub osoby fizyczne lub prawne, które przekazują majątek niezbędny do działania organizacji – poprzez złożenie oświadczenia woli o ustanowieniu fundacji w formie aktu notarialnego (obowiązuje opłata) lub w testamencie. W oświadczeniu wskazuje się cele fundacji oraz składniki majątkowe, które zostają przeznaczone przez fundatora lub fundatorów na ich realizację. Nie jest określone, jaka powinna być wysokość majątku początkowego, jednak przyjęło się, że zwykle jest to kwota rzędu 500-1000 zł. W przypadku, jeśli fundacja prowadzić będzie działalność gospodarczą, na fundusz założycielski trzeba przeznaczyć dodatkową kwotę min. 1000 zł. Należy pamiętać, że majątek musi być przeznaczany wyłącznie do realizacji celów, dla których fundacja została ustanowiona. Majątek nie podlega podziałowi między członków władz czy fundatora.

4. STATUT

Fundator określa i uchwała także statut fundacji, dzięki czemu to on ma największy wpływ na to, jak fundacja będzie funkcjonować. Statut jest dokumentem jawnym, wiele organizacji udostępnia go np. na swoich stronach internetowych. Pisząc statut, można ale nie trzeba skorzystać z pomocy prawnika. Równie dobrze możemy go sporządzić sami, pamiętając, że statut to dokument, który określa przede wszystkim:

- Nazwę fundacji. Należy pamiętać, że nazwa fundacji w statucie musi być identyczna jak nazwa w akcie założycielskim. Zgodność musi dotyczyć także ewentualnych znaków interpunkcyjnych, wielkich/małych liter itd. W nazwie fundacji nie mogą się znaleźć słowa zastrzeżone, typu: spółka, bank. Nazwa powinna być unikalna, tak, aby zapewnić rozpoznawalność naszej organizacji i uniknąć mylenia jej z innymi. Jeśli planuje się prowadzenie działalności gospodarczej fundacji, w jej nazwie powinna zostać wskazana forma prawna organizacji, a zatem musi być użyte słowo „fundacja” (art. 43 k.c.).
- Siedzibę fundacji, a więc nazwę miejscowości, w której organizacja jest „zameldowana”, gdzie przechowuje się dokumentację związaną z działalnością

fundacji itp. W statucie nie określa się dokładnego adresu organizacji, gdyż jego ewentualna zmiana skutkowałaby koniecznością naniesienia zmiany w KRS, co wiąże się każdorazowo z opłatą. W przypadku nowych, zwłaszcza małych fundacji często siedzibą jest mieszkanie fundatora (jednego z fundatorów) czy też członek zarządu, który może nieodpłatnie użyczyć lokalu organizacji. W takim przypadku niezbędne jest zawarcie umowy użyczenia lokalu pomiędzy właścicielem a fundacją.

- Majątek, czyli informacje o tym skąd fundacja będzie miała pieniądze na działanie, jaka jest wysokość funduszu założycielskiego itd. Fundusz założycielski mogą stanowić nie tylko pieniądze, ale także ruchomości (np. samochód) i nieruchomości (np. dom). W statucie wpisuje się wysokość funduszu założycielskiego, czyli konkretną kwotę pieniędzy lub wartość rynkową ruchomości/nieruchomości. Jeśli fundatorów jest kilku, to akt fundacyjny musi zawierać informację, jakiej wysokości majątek został wniesiony przez każdego z nich, natomiast w statucie podaje się tylko łączną wartość majątku. W statucie określa się również inne źródła przyszłych dochodów fundacji, np. informacje o tym, że majątek fundacji może pochodzić z darowizn czy dotacji.
- Cele fundacji, czyli po co została powołana fundacja, przy czym cel fundacji powinien być społecznie albo gospodarczo użyteczny, co określa ustawa o fundacjach.. Cele fundacji, określone w statucie, muszą być identyczne jak cele określone w akcie fundacyjnym.
- Sposoby realizacji celów statutowych (czyli zasady, formy i zakres działalności).
- Obowiązkowe władze fundacji (obowiązkowo zarząd, ewentualnie inne organy). Zarząd jest organem wykonawczym w fundacji, odpowiada za jej działalność, dysponuje majątkiem fundacji, jego członkowie reprezentują fundację na zewnątrz. Pierwszy zarząd zwyczajowo powoływany jest przez fundatora, nie ma także przeszkód, aby sam fundator/fundatorzy wchodzili w skład zarządu. Fundator często stoi na czele zarządu jako jego prezes, nie jest to jednak reguła ani obowiązek. Ze względu na przejrzystość działań, warto zadbać aby zarząd był organem kolegialnym. W celu sprawnego podejmowania decyzji warto w statucie określić, w jaki sposób będą one podejmowane, np. czyj głos jest decydujący w przypadku równej liczby głosów. Jeśli wszystkie głosy mają być tak samo równe, należy zadbać o nieparzystą liczbę członków zarządu. Praktycznym rozwiązaniem

jest podanie tzw. widełek (np. zarząd składa się z 3-5 osób), albo określenie tylko dolnej granicy. Dzięki temu, jeśli w trakcie kadencji któryś z członków zarządu zrezygnuje z pełnienia funkcji w tym organie, to nie będziemy musieli wybierać na jego miejsce dodatkowej osoby. W części statutu dotyczącej władz fundacji określamy m.in.:

- skład/liczbę osób w organach,
- sposób sprawowania władzy i podejmowania decyzji, w tym zaciągania zobowiązań majątkowych, a więc kto może w imieniu fundacji podpisywać umowy, otwierać rachunki bankowe, przyjmować darowizny itp. – należy tę kwestię dobrze przemyśleć i określić w statucie, ponieważ wyłącznie wskazane w tym miejscu osoby będą mogły podpisać np. wniosek czy umowę o dofinansowanie, warto przy tym pamiętać aby nie były tu wymagane podpisy wszystkich członków zarządu (w szczególności jeśli mieszkają w różnych miejscach), a np. jednego lub dwóch. Wyjątek stanowi sprawozdanie finansowe fundacji, pod którym podpisać muszą się wszyscy członkowie zarządu, co wynika z ustawy o rachunkowości.
- postanowienia, kto dokonuje wyboru osób zasiadających we władzach fundacji,
- kompetencje zarządu,
- tryb pracy, tj. jak często musi się zbierać zarząd, kto zwołuje posiedzenia i jak są informowani o tym członkowie,
- czas trwania kadencji,
- w statucie warto także zawrzeć następujące informacje: czy, kiedy i przez kogo członek zarządu może zostać odwołany z pełnionej funkcji, czy i kto może odwołać cały zarząd, kiedy członek zarządu może zrezygnować z pełnienia swoich funkcji (kiedy ustaje członkostwo w zarządzie), czy można dokooptować kogoś do zarządu i na jakich zasadach jest to możliwe,
- nie ma potrzeby wpisywania w statucie imiennie osób wchodzących w skład zarządu fundacji.

Uwaga: Jeśli fundacja zamierza starać się o status organizacji pożytku publicznego, jednym z warunków jest posiadanie również organu kontroli wewnętrznej (np. rady fundacji czy komisji rewizyjnej), którego członkowie spełniają określone wymogi (zgodnie z art. 20 ust. 6 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie). Informacja o takim organie powinna znaleźć się w statucie.

■ Rok obrotowy

5. REJESTRACJA W KRS

Następnym krokiem jest rejestracja fundacji w Krajowym Rejestrze Sądowym. Rejestracja jest niezbędna, aby fundacja posiadała osobowość prawną oraz mogła prowadzić działalność. Rejestracja fundacji nieco różni się w zależności od tego, czy organizacja prowadzić będzie działalność gospodarczą.

- ✓ Aby zarejestrować fundację bez działalności gospodarczej, składamy wniosek w wersji papierowej lub elektronicznie po zarejestrowaniu i zalogowaniu się na Portal Rejestrów Sądowych (<https://prs.ms.gov.pl>), gdzie dostępne są e-formularze. Wniosek o rejestrację fundacji w KRS składa się na urzędowych formularzach: KRS-W20 oraz KRS-WK. Pierwszy z nich to formularz podstawowy, służący do zgłoszenia fundacji, jej nazwy, siedziby itd. Podajemy w nim nazwę i wydział sądu, rodzaj dokonywanej rejestracji (może to być np. zarejestrowanie lub przerejestrowanie z innego rejestru), określamy formę prawną organizacji (fundacja), wskazujemy adres do korespondencji, zasadniczą treść zgłoszenia (np. powstanie organizacji i przyjęcie statutu lub dokonanie zmiany statutu, siedziby), informacje o formularzach załączników i dokumentach. Drugi załącznik, KRS-WK, służy do zgłoszenia osób wchodzących w skład zarządu oraz ewentualnego organu nadzorczego. W przypadku, gdy jedynym organem władzy w fundacji jest zarząd, składamy jeden formularz KRS-WK – wyłącznie dla zarządu. Podajemy, kto zgodnie ze statutem reprezentuje zarząd, czyli np. podpisuje umowy. Zgłaszamy także konkretne osoby wchodzące w skład zarządu, a także funkcje jakie pełnią. Jeśli fundacja ma jeszcze organ nadzoru wewnętrznego (np. radę fundacji, komisję rewizyjną), to składamy też drugi formularz KRS-WK zgłaszając osoby będące członkami tego organu, bez podawania ich funkcji.
- ✓ Natomiast jeśli nasza fundacja będzie prowadziła działalność gospodarczą, nie ma możliwości złożenia wniosku w formie papierowej, a jedynie wypełniając e-formularz dostępny na Portalu Rejestrów Sądowych. Tu również wypełniamy formularze KRS-W20 oraz KRS-WK, a dodatkowo, po zaznaczeniu w rejestrze opcji „Czy podmiot wnosi o wpis do rejestru przedsiębiorców?” podajemy następujące informacje, niedostępne w wersji papierowej formularzy: przedmiot działalności gospodarczej (zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności, przy czym można zarejestrować maksymalnie 10 przedmiotów działalności gospodarczej nawet jeśli zgodnie z zapisami statutu fundacja ma ich więcej) oraz dzień i miesiąc zakończenia pierwszego roku obrotowego.
- ✓ W przypadku nowej fundacji pod formularzami muszą podpisać się wszyscy członkowie zarządu fundacji.

Uwaga! Rejestracja fundacji w KRS jest płatna, przy czym opłata wynosi 250 zł w przypadku fundacji, która nie prowadzi działalności gospodarczej, a 600 zł w przypadku fundacji, która równocześnie z wpisem do KRS ubiega się o wpis do rejestru przedsiębiorców. Opłaty można dokonać w jeden z następujących sposobów:

- na rachunek bieżący sądu,
- w kasie sądu, w którym funkcjonuje dany wydział KRS, do którego składany jest wniosek,
- poprzez system e-płatności <https://oplaty.ms.gov.pl>,
- bezpośrednio poprzez Portal Rejestrów Sądowych (po kliknięciu „opłacenie wniosku” następuje przekierowanie do systemu płatności)

Wraz z wnioskiem rejestracyjnym nowej fundacji składamy następujące załączniki: oświadczenie o ustanowieniu fundacji (akt notarialny), oświadczenie wskazujące właściwego ministra nadzoru (jeżeli nie znalazło się ono w akcie fundacyjnym), podpisany przez fundatora statut fundacji, uchwały o powołaniu władz fundacji, oświadczenie każdego członka zarządu o adresie do doręczeń (każdy członek zarządu składa oświadczenie o swoim adresie, pod który sąd może dostarczać korespondencję. Dzięki temu sąd będzie miał ułatwiony kontakt z podmiotami zarejestrowanymi w KRS. Uwaga: adresy te nie będą upublicznione w danych rejestrowych), dowód dokonania opłaty za wniosek o wpis do rejestru.

Jeśli wniosek składamy w formie papierowej, trzeba pamiętać, aby statut złożyć w trzech egzemplarzach (jeden statut zostaje w KRS, jeden wysyłany jest do właściwego ministra i jeden do starosty powiatu), do tego składamy komplet pozostałych dokumentów oraz formularzy. Wszystkie składane do KRS dokumenty muszą być oryginałami albo kopiami potwierdzonymi notarialnie. Jeśli wniosek składamy elektronicznie poprzez PRS, możemy złożyć dokumenty podpisane elektronicznie (wówczas wszystkie dokumenty składamy w jednym egzemplarzu) lub w formie skanów dokumentów podpisanych odręcznie, jednak w tym drugim wypadku w ciągu 3 dni od daty złożenia wniosku należy dodatkowo przesłać oryginały dokumentów papierowych do sądu.

Każda nowa fundacja wraz z rejestracją automatycznie otrzymuje numery:

- ✓ numer KRS
- ✓ numer REGON, a więc numer w krajowym rejestrze urzędowym podmiotów gospodarki narodowej, który będzie potrzebny organizacji w kontaktach z różnymi urzędami i instytucjami,
- ✓ oraz numer NIP, który służy do identyfikacji podmiotów prowadzących działalność i musimy go mieć nawet, jeżeli przez jakiś czas nie mamy dochodów organizacji. Podobnie jak REGON, numer NIP będzie potrzebny organizacji w kontaktach z różnymi urzędami i instytucjami.

Od momentu rejestracji fundacja posiada osobowość prawną i może prowadzić działalność zgodnie ze statutem.

6. POZOSTAŁE FORMALNOŚCI

Po zarejestrowaniu fundacji w KRS, a także otrzymaniu numerów NIP i REGON, jest jeszcze kilka formalności, których należy dopełnić w związku z utworzeniem organizacji. Na tym etapie warto m.in. założyć konto bankowe. Większość banków ma swojej ofercie rachunki bankowe dla organizacji pozarządowych, co potrafi skutecznie utrudnić wybór tego, z którym zdecydujemy się współpracować. Wybierając ofertę, zwracamy uwagę m.in. na obowiązujące opłaty związane z założeniem konta, prowadzeniem go, wykonywaniem przelewów, w tym do US i ZUS, za wypłatę gotówki w banku i inne czynności. Dostęp do bankowości elektronicznej jest dziś raczej standardem, a nie wartością dodaną. Należy przeanalizować ofertę bankową również pod kątem najbardziej dogodnego dla naszej fundacji sposobu zatwierdzania przelewów internetowych, a także standardów obsługi klienta, które nam najbardziej odpowiadają.

Ponadto, do zadań Zarządu należy złożenie formularza NIP-8 z danymi uzupełniającymi do urzędu skarbowego – w ciągu 21 dni od rejestracji w KRS, a także każdorazowo w ciągu 7 dni od daty zmiany danych. Dane uzupełniające zgłaszane w formularzu to m.in.:

- ✓ miejsce przechowywania dokumentacji rachunkowej,
- ✓ informacje o rachunku bankowym/rachunkach bankowych,

- ✓ data powstania obowiązku płacenia składek,
- ✓ data wyrejestrowania z ubezpieczenia ostatniej osoby, za którą płatnik ma obowiązek składania dokumentów ubezpieczeniowych,
- ✓ przeważający rodzaj działalności statutowej (według PKD)

W ciągu 14 dni od rejestracji w KRS, Zarząd ma czas na zgłoszenie informacji do Centralnego Rejestru Beneficjentów Rzeczywistych. Zgodnie z ustawą o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, beneficjentem rzeczywistym jest *każda osoba fizyczna sprawująca bezpośrednio lub pośrednio kontrolę nad organizacją poprzez posiadane uprawnienia, które wynikają z okoliczności prawnych lub faktycznych, umożliwiające wywieranie decydującego wpływu na czynności lub działania podejmowane przez tę organizację, lub każda osoba fizyczna, w imieniu której są nawiązywane stosunki gospodarcze lub jest przeprowadzana transakcja okazjonalna*. CRBS to nic innego jak rejestr zawierający informacje o osobach fizycznych kontrolujących poprzez posiadane udziały lub prawo głosu wymienione w ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy podmioty. Za niezgłoszenie informacji do rejestru grożą bardzo duże kary finansowe. Do CRBS zgłoszenia wykonać można wyłącznie elektronicznie.

Należy pamiętać także o corocznych obowiązkach ciążących na fundacjach:

- obowiązek sprawozdawczy z prowadzonej działalności wobec ministra wskazanego jako organ nadzoru – do niego należy wysłać sprawozdanie merytoryczne z działalności fundacji. Organem kontroli zewnętrznej i nadzoru są: minister właściwy dla danej fundacji (wskazany w statucie przez fundatora – zwykle skojarzony z planowanymi obszarami działań fundacji) i starosta powiatu, na terenie którego mieści się siedziba fundacji,
- obowiązek składania CIT-8 do urzędu skarbowego,
- obowiązek składania sprawozdania finansowego (w przypadku fundacji, które nie prowadzą uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów).

7. WŁADZE

Wybrany przez fundatora zarząd fundacji sprawuje władzę nad majątkiem oraz kieruje działalnością fundacji. Gdy kończy się kadencja zarządu, kolejny wybierany jest zgodnie ze sposobem określonym w statucie. Może być tak, że odchodzący zarząd wskazuje swoich następców. Możliwe jest też zachowanie tej kompetencji dla fundatora, który ma prawo powoływania i odwoływania członków zarządu. Jeśli fundacja ma jeszcze jeden organ, np. radę fundacji, to ona wskazuje członków nowego zarządu, rada może wtedy również odwoływać członków zarządu.

Stowarzyszenia – co warto wiedzieć i jak je założyć?

W naszym poradniku koncentrujemy się na zakładaniu i prowadzeniu fundacji, dla pełnego obrazu poświęćmy jednak kilka chwil na zapoznanie się z podstawowymi informacjami na temat równie popularnej formy organizacji pozarządowych, jaką są stowarzyszenia.

Jak wspomnieliśmy wcześniej, aby założyć stowarzyszenie potrzebnych jest, w przypadku stowarzyszenia rejestrowego (a więc zarejestrowanego w Krajowym Rejestrze Sądowym) min. 7 osób, a w przypadku stowarzyszenia zwykłego (wpisanego do ewidencji stowarzyszeń zwykłych prowadzonej przez starostę) – min. 3 osoby. W stowarzyszeniu najwyższą władzę mają zawsze członkowie stowarzyszenia. Do jego założenia nie jest potrzebny majątek.

Stowarzyszenia tworzą osoby, które mają wspólny cel, który chcą osiągnąć, dostrzegają problem, który chcą rozwiązać lub którzy po prostu dzielą zainteresowania, które chcieliby rozwijać. Stowarzyszenia działają w oparciu o ustawę Prawo o stowarzyszeniach, zgodnie z którą taka forma organizacyjna gwarantuje równe, bez względu na przekonania, prawo czynnego uczestniczenia w życiu publicznym i wyrażania zróżnicowanych poglądów oraz realizacji indywidualnych zainteresowań. Ponadto stowarzyszenie podlega regulacjom ustawy o działalności pożytku, a zatem może ubiegać się o status OPP, korzystać z dotacji od administracji publicznej itp.

Na założenie stowarzyszenia często decydują się osoby, które wcześniej działały w przestrzeni społecznej jako grupy nieformalne, jednak napotkały trudności np. organizacyjne czy finansowe. Zakładając stowarzyszenie rejestrowe otrzymujemy osobowość prawną, dzięki której możemy m.in. pozyskiwać środki publiczne, co zwiększa możliwości i skuteczność naszego działania.

Stowarzyszenia zwykłe z powodu prostszej struktury organizacyjnej nie mają osobowości prawnej, co nie oznacza, że nie mogą zaciągać zobowiązań, nabywać praw, pozywać i być pozywane. Mogą pozyskiwać dotacje, jak również finansować swoją działalność ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z majątku stowarzyszenia, zbiorów publicznych, natomiast nie mogą prowadzić działalności odpłatnej oraz gospodarczej.

Podstawowe cechy każdego stowarzyszenia to:

- **dobrowolność** – istnieje swoboda tworzenia stowarzyszeń, dobrowolność przystępowania i występowania członków; innymi słowy: nikt nie może nikogo zmusić do bycia członkiem stowarzyszenia,
- **samorządność** – to niezależność wobec podmiotów zewnętrznych i swoboda ustalania norm oraz reguł wewnętrznych,
- **trwałość** – stowarzyszenie istnieje niezależnie od konkretnego składu osobowego, pod warunkiem, że członków będzie co najmniej 7 w stowarzyszeniu rejestrowym lub co najmniej 3 w zwykłym,
- **niezarobkowy cel** – celem stowarzyszenia nie jest przynoszenie członkom korzyści majątkowych. Nie można podzielić majątku stowarzyszenia pomiędzy członków, co różni stowarzyszenia od np. spółek.

Stowarzyszenia zwykłe i rejestrowe różnią się nie tylko liczbą osób, które są niezbędne aby je utworzyć, jak również rejestrem/ewidencją, w których są ujęte. W stowarzyszeniu zwykłym mogą zrzeszać się wyłącznie osoby fizyczne. Jego założycielami muszą być co najmniej trzy pełnoletnie osoby posiadające polskie obywatelstwo i niepozbawione praw publicznych. Osoby prawne nie mogą być ani założycielami, ani członkami stowarzyszenia zwykłego. Stowarzyszenie zwykłe nie może też tworzyć oddziałów ani zrzeszać się w związkach stowarzyszeń. Działa w oparciu o regulamin – wewnętrzny dokument, określający m.in. nazwę, cel, siedzibę stowarzyszenia, obszar, na którym prowadzi swoją działalność, a także przedstawiciela lub zarząd, który będzie reprezentował stowarzyszenie zwykłe w sprawach nieprzekraczających zwykłego zarządu (w pozostałych sprawach wymagane będzie zgoda i pełnomocnictwo wszystkich członków). Należy pamiętać, że za ewentualne długi stowarzyszenia zwykłego solidarnie odpowiadają wszyscy członkowie ze swojego majątku osobistego, przy czym odpowiedzialność ta powstaje jeśli organizacja nie ma majątku, z którego można spłacić dług.

Nieco inaczej wygląda sprawa w stowarzyszeniu rejestrowym, tj. zarejestrowanym pod danym numerem w rejestrze stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej Krajowego Rejestru Sądowego. Takie stowarzyszenie posiada osobowość prawną, działa w oparciu o przyjęty statut, a jego reprezentantem jest wybrany spośród członków stowarzyszenia zarząd. Ponadto stowarzyszenie rejestrowe musi posiadać organ kontroli wewnętrznej, zazwyczaj jest to komisja rewizyjna. Osoby prawne mogą być członkami wspierającymi, bez prawa głosu na posiedzeniach organów stowarzyszenia. Stowarzyszenie rejestrowe ma szersze możliwości działania niż stowarzyszenie zwykłe, m.in. może prowadzić swoją działalność statutową w formie działalności odpłatnej lub nieodpłatnej, jak również może prowadzić działalność gospodarczą, jeżeli jest wpisane do rejestru przedsiębiorców. Należy przy tym pamiętać, że działalność gospodarcza prowadzona w stowarzyszeniu musi służyć pozyskiwaniu funduszy na cele statutowe, a przychody z działalności nie mogą być dzielone pomiędzy członków stowarzyszenia. Stowarzyszenie rejestrowe posiada osobowość prawną, dlatego odpowiedzialność członków za zobowiązania stowarzyszenia jest ograniczona.

Podjmując decyzję o tym, czy zakładane przez nas stowarzyszenie ma być stowarzyszeniem zwykłym czy rejestrowym należy w gronie założycieli dokładnie przeanalizować oba warianty i prześledzić kontekst, w jakim zakładamy organizację, nasze własne motywacje oraz potrzeby z tym związane. M.in. czy planujemy długofalową działalność, czy bardziej incydentalną? Czy zależy nam na rozwijaniu działalności, szukaniu kolejnych źródeł finansowania działań czy raczej chcemy skupić się na drobniejszych, powtarzalnych działaniach? Warto również pamiętać, że istnieje możliwość zmiany stowarzyszenia zwykłego w stowarzyszenie rejestrowe, ale w drugą stronę taka możliwość nie istnieje. Nie można też stowarzyszenia przekształcić w fundację ani fundacji w stowarzyszenie.

Zakładanie stowarzyszenia

Aby założyć stowarzyszenie zwykłe, po opracowaniu regulaminu i wybraniu przedstawiciela/zarządu należy złożyć wniosek o wpis do ewidencji stowarzyszeń zwykłych do właściwego wydziału w starostwie powiatowym. Może to być np. wydział spraw społecznych albo wydział spraw obywatelskich – o tym decyduje organizacja pracy urzędu. Jeśli starosta nie ma uwag i zastrzeżeń wobec celu powstania stowarzyszenia oraz złożonych dokumentów, w ciągu 7 dni od dnia wpłynięcia dokumentów wpisuje stowarzyszenie zwykłe do ewidencji.

Osoby planujące założyć stowarzyszenie rejestrowe (min. 7 osób) opracowują projekt statutu, organizują spotkanie założycielskie, podczas którego podejmuje się decyzję o powołaniu stowarzyszenia, przyjmuje się statut, wybiera władze (zarząd oraz organ kontroli wewnętrznej). Następnie opracowuje się wniosek rejestracyjny, który zarząd składa w KRS. Wniosek powinien być rozpatrzony w ciągu 7 dni, w praktyce jednak zwykle trwa to dłużej. Po rejestracji w KRS oraz automatycznym nadaniu numerów REGON i NIP, należy złożyć w urzędzie skarbowym formularz NIP-8 oraz założyć konto bankowe.

Niezależnie od formy, każde stowarzyszenie, podobnie jak fundacja, jest zobowiązane do prowadzenia księgowości: pełnej (wtedy musi też sporządzać i składać sprawozdanie finansowe) lub uproszczonej ewidencji przychodów i kosztów, ma również obowiązek składania do urzędu skarbowego deklaracji dotyczącej podatku dochodowego od osób prawnych (CIT-8). Organizacje mają też możliwość korzystania ze zwolnienia od podatku dochodowego w przypadku realizacji celów, które wskazane są w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych.



II. Prowadzenie fundacji

Zarządzanie w fundacji

Za Wami cała procedura zakładania organizacji. Gratulacje! Decydując się na rejestrację fundacji, być może określiliście już jej misję, a w każdym razie macie w głowie pomysł i motywację do działania na rzecz innych lub krzewienia ważnej dla Was idei. Po rejestracji organizacji być może macie w głowie pytania, co dalej. Jak organizować pracę w fundacji? Jak przekuć pomysły na działania? Skąd wziąć fundusze? Czy w fundacji można zatrudniać pracowników i angażować wolontariuszy? Jak to zrobić? Lektura kolejnych części naszego Poradnika z pewnością pomoże Wam odpowiedzieć na te pytania i podjąć ważne decyzje.

Najważniejsze, o czym musimy pamiętać w kontekście zarządzania organizacją – potrzebujemy strategii. O naszej fundacji powinniśmy myśleć nie w perspektywie jednego działania, projektu, tylko długofalowo, strategicznie. Planowanie strategiczne ma na celu wypracowaniu założeń które pozwolą nam działać stabilnie i długofalowo, przyczyniając się do faktycznej zmiany w obszarze ważnym dla naszej fundacji. Perspektywa czasowa może być założona na kilka lub kilkanaście lat funkcjonowania organizacji. Efektem końcowym planowania jest wizja, misja i strategia rozwoju organizacji, czyli dokument określający zakładane cele do osiągnięcia i założenia ich realizacji.

Wizja – czym organizacja chce się stać w przyszłości, do jakiego stanu chce dążyć w sposób długofalowy w perspektywie wielu lat.

Misja – sens istnienia organizacji, zmiana, do której dążymy. Misja powinna być krótka i łatwa w zapamiętaniu, konkretna, specyficzna dla danej organizacji i pozwalająca ją odróżnić od innych, powiązana z faktyczną działalnością fundacji i jej celami. Określa sposób, w jaki organizacja pragnie realizować przyjętą wizję i może mieć charakter ponadczasowy, aczkolwiek aktualizowany w momencie istotnych zmian w organizacji.

Wizja i misja są punktem wyjścia do opracowania właściwej strategii, obejmującej cele strategiczne i sposoby ich realizacji, a także metody monitorowania stopnia realizacji zakładanych celów.

Opracowanie strategii, nie tylko „na papierze”, ale przede wszystkim w głowach i sercach osób, które tworzą fundację, a następnie zarządzanie strategią, powinno stać się praktyką każdej instytucji, która chce lepiej działać, rozwijać się i być stabilniejsza. Co to znaczy? Strategia to nic innego jak cele i działania pozwalające realizować misję organizacji, ale także stosowane w dłuższym czasie podejście do rozwiązywania problemów społecznych, uwzględniające złożony kontekst sytuacyjny i otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja, tj. nasi partnerzy, beneficjenci, klienci. W zarządzaniu strategicznym skupiamy się na długotrwałym rozwoju organizacji i realizacji długoterminowej wizji. Tworząc strategię, powinna przyświecać nam misja organizacji, a także świadomość, że ciągłe doskonalenie i innowacje to najlepsze narzędzia poszukiwania dróg rozwoju. Niezwykle istotne jest, aby oprócz codziennego zarządzania operacyjnego, skupionego na bieżącej działalności, którego celem jest zapewnienie płynnej kontynuacji codziennych działań, nie tracić z oczu długofalowej perspektywy i wizji, do realizacji której dążymy.

Wiele osób odpowiedzialnych za działalność organizacji pozarządowej wpada w pułapkę myślenia: nie wiem na co uda nam się pozyskać fundusze, jak więc możemy tworzyć długofalowe plany? Warto jednak postawić inne pytanie: skąd mam wiedzieć, na poszukać funduszy, jeśli nie wiem jakie mamy plany i dokąd zmierza nasza organizacja? Są i tacy, którzy uważają, że planowanie strategiczne nie jest im potrzebne, ponieważ świetnie radzą sobie bez niego, prowadzą działalność „na bieżąco”. Wówczas warto zapytać, czy taka działalność prowadzi do faktycznie zauważalnej zmiany w otoczeniu, wśród naszych beneficjentów? Czy zmiana ta może być długofalowa, czy może nasz wpływ na nich jest raczej incydentalny, ograniczony do udziału w wydarzeniu, warsztatach, spotkaniu? Również to, że charakter naszej działalności jest głównie projektowy nie stoi na przeszkodzie, aby projekty te były narzędziem do realizacji długofalowej wizji rozwoju organizacji, a nie odrębnymi, nie powiązanymi ze sobą, a często wręcz przypadkowymi działaniami.

Do tworzenia strategii warto wykorzystać narzędzia analityczne stosowane w biznesie, pamiętając, że niektóre z nich będą wymagały pewnych adaptacji. Przydatna może być m.in. analiza SWOT, analiza 5 sił Portera, analiza kluczowych zasobów, PEST i jego modyfikacje. W tworzenie analiz warto zaangażować interesariuszy fundacji, tj. osoby tworzące zespół fundacji (w tym fundatora, członków zarządu), klientów, beneficjentów, partnerów.

Jeśli nie jesteśmy w stanie samodzielnie, tj. w gronie osób związanych z fundacją, stworzyć strategii jej rozwoju, możemy poszukać usługi doradczej w tym zakresie. Warto wziąć pod

uwagę, że takie usługi czasem bywają darmowe dla organizacji w ramach dostępnych projektów prowadzonych przez inne organizacje, mających na celu rozwój sektora obywatelskiego. Przykładem takich projektów są te realizowane w ramach Priorytetu 4 Programu NОWЕFІO. Aby sprawdzić, jakie organizacje realizują takie projekty na naszym terenie, wystarczy sprawdzić listę rankingową danego konkursu i skontaktować się bezpośrednio z organizacją, aby dowiedzieć się szczegółów możliwego wsparcia.

Zarządzanie ludźmi w NGO

Czynnik ludzki jest najważniejszym zasobem w każdej organizacji pozarządowej, decyduje o jej potencjale, szansach na rozwój itp. To właśnie członkowie zespołu, każdy z własnymi możliwościami, umiejętnościami, wiedzą, kompetencjami jest w stanie rozwijać organizację i jej społeczną działalność, zmieniać świat na lepsze. Mówiąc o ludziach związanych z organizacją mamy na myśli osoby wchodzące w skład zarządu, ewentualnie innych organów w organizacji, członków i członkinie (w przypadku stowarzyszeń, kół gospodyń wiejskich itp.), wolontariuszy a także pracowników i współpracowników danej organizacji. W zależności od funkcji w organizacji, a także w zależności od indywidualnych predyspozycji, doświadczeń, motywacji do angażowania się w działalność organizacji, jak również wyznawanych wartości, do każdej z osób będącej częścią zespołu NGO należy podejść z pewną dozą indywidualności. Niekiedy stanowi to nie lada wyzwanie dla kadry zarządzającej. Jest to nieco odmienna sytuacja niż w podmiocie komercyjnym, gdzie, oczywiście w sporym uproszczeniu, wszyscy pracownicy pracują na podobnych zasadach. W organizacji pozarządowej sprawa się o wiele bardziej złożona.

- ✓ **WŁADZE.** W odniesieniu do członków zarządu i innych organów władzy w organizacji należy zadbać o dobór adekwatnego do aktualnej sytuacji organizacji i etapu jej rozwoju modelu aktywności i zaangażowania władz w codziennym funkcjonowaniu danej NGO. Ponadto pozostałe osoby (członkowie, pracownicy, wolontariusze itp.) muszą być świadome, jaką rolę pełni dany organ (zarząd, rada, komisja rewizyjna) i jakimi sprawami się zajmuje. Powinno to wprost wynikać z dokumentów organizacji, a także być upowszechnione w zespole. Należy też zadbać o aktywny udział wszystkich organów władz w życiu organizacji, tak aby byli oni realnie zaangażowani w życie organizacji zgodnie z pełnioną funkcją, a nie jedynie pełnili ją „na papierze”.
- ✓ **CZŁONKOWIE.** Z raportu „Kondycja organizacji pozarządowych 2021” opublikowanego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, że polskie stowarzyszenia zrzeszają średnio

25 osób, jednak aktywnych jest średnio 11 osób. W przeprowadzonym badaniu zauważono dwie istotne tendencje: aktywność członkiń i członków jest większa w organizacjach zlokalizowanych na terenach wiejskich i w średnich miejscowościach, zaś wyraźnie mniejsza w największych miastach, a także im dłużej działa stowarzyszenie, tym mniejsza jest aktywność zrzeszonych w nim osób. Wiąże się to z częstym zjawiskiem wypalenia aktywistycznego, o którym nieco więcej powiemy w dalszej części Poradnika. W kontekście zarządzania istotną kwestią, a jednocześnie wyzwaniem dla kadry zarządzającej jest ustalenie relacji między członkami pracującymi społecznie, a tymi którzy dostają pieniądze za pracę wykonywaną w stowarzyszeniu, a także ustalenie zasad zatrudniania członków oraz dbanie o przejrzystość i przestrzeganie tych reguł.

- ✓ **PRACOWNICY.** Coraz więcej stowarzyszeń i fundacji bazuje nie tylko na pracy społecznej swoich członków, ale decydują się na zatrudnienie pracowników lub współpracowników. We wspomnianym wyżej raporcie czytamy, że nawet 2/3 organizacji zatrudnia osoby płacąc im za wykonywaną pracę, przy czym zespół pracowników liczy przeciętnie 3 osoby. Organizacje pozarządowe mogą zatrudniać pracowników na umowę o pracę, zgodnie z Kodeksem pracy, bądź na umowy cywilno-prawne. Forma jak również czas trwania umów zależy od bieżących potrzeb oraz możliwości (w tym głównie finansowych) danej organizacji. NGO może także podejmować współpracę tymczasową, tj. bez stałego zatrudnienia, wówczas mówimy o współpracownikach organizacji. Wyróżniamy współpracowników stałych i tymczasowych. Współpracownicy stali to osoby, którym przekazujemy do wykonania regularne zadania, które nie są jednocześnie stosunkiem pracy. Mowa tu np. o trenerach, którzy „od czasu do czasu” prowadzą warsztaty w organizacji, autorach różnego typu publikacji, osobach które tworzą projekty graficzne na potrzeby realizowanych przez organizację projektów itp. Współpracownicy tymczasowi to z kolei osoby, którym powierzamy jednorazowe zadania, przykładem może tu być wykonanie strony www organizacji czy opracowanie strategii, przeprowadzenie audytu. Współpracownicy zwykle zatrudniani są w oparciu o umowy cywilno-prawne.
- ✓ **WOLONTARIUSZE.** 6 na 10 organizacji angażuje do swojej pracy wolontariuszy, a więc osoby spoza organizacji, które dobrowolnie i nieodpłatnie wykonują pracę na rzecz innych, osób spoza swojej rodziny i kręgu bliskich osób. Przeciętna organizacja w Polsce angażuje w skali roku 5 wolontariuszy, jednak największe z nich liczą swoich wolontariuszy w setkach a nawet tysiącach. Nie lada wyzwaniem jest odpowiednie ułożenie pracy wolontariuszy, dopasowanie adekwatnych narzędzi zarządzania i motywowania osób, które za swoją nieraz trudną i wymagającą dużego zaangażowania

nie otrzymują gratyfikacji finansowej. Należy również pamiętać o formalnych obowiązkach wynikających z angażowania wolontariuszy, o których szerzej napiszemy w dalszej części poradnika.

Współpraca z każdą spośród ww. grup osób wiąże się z pewnymi wyzwaniami i wymaga stosowania odpowiednich narzędzi związanych z motywowaniem i zarządzaniem. Najważniejsze elementy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji to m.in.:

- planowanie, tj. określenie, ile osób powinien liczyć nasz zespół, jakie kompetencje są potrzebne do realizacji misji organizacji,
- pozyskiwanie, tj. zapewnienie osób o odpowiednich kompetencjach do wykonywania określonych zadań oraz adaptacja tych osób do pracy lub działalności w naszej organizacji,
- organizowanie, tj. tworzenie grup roboczych, zespołów i zarządzanie nimi,
- ocenę, rozwój i podnoszenie kwalifikacji, umiejętności, wiedzy członków, działaczy, pracowników, współpracowników i wolontariuszy,
- motywowanie osób związanych z organizacją, w miarę możliwości zgodnie z indywidualnymi potrzebami w tym zakresie.

Zarządzanie ludźmi w NGO to zwykle jedno z najistotniejszych zadań lidera organizacji pozarządowej. Liderem może być np. dyrektor, prezes, menadżer. W ramach rozwoju organizacji liderów może być więcej, może być nim np. koordynator projektu, który stoi na czele zespołu projektowego. To od lidera w największym stopniu zależy, jak będzie funkcjonował zespół – czy będzie efektywny, jak będzie przebiegała komunikacja, w jaki sposób będą rozwiązywane sytuacje sporne itp. Często to lider przydziela zadania poszczególnym osobom lub zespołom, znając ich kompetencje i umiejętności. Efektywny lider powinien znać podstawy psychologii społecznej, w tym m.in. wiedzieć, czym charakteryzują się poszczególne fazy rozwoju zespołu i jak wspierać zespół na poszczególnych etapach (osobom zainteresowanym polecamy w tym miejscu zgłębić model Tuckmana). Niezwykle istotna jest też identyfikacja i odpowiednie wykorzystanie ról pełnionych w zespole przez poszczególne osoby poprzez przypisanie zadań adekwatnych

do pełnionej roli. Jedną z najbardziej przydatnych typologii ról zespołowych jest Teoria Ról w Zespole M. Belbina. M. Belbin wyróżnił dziewięć głównych rodzajów ról, jakie spotykamy w zespołach. Każda z tych osób jest jego istotnym elementem, a mądry lider potrafi wykorzystać mocne strony każdej z osób. Jedna osoba może pełnić jednocześnie dwie lub nawet trzy role. Może być też tak, że rola jaką pełniimy różni się w zależności od zespołu w jakim pracujemy. W jednym zespole mogę pełnić funkcję Duszy Zespołu, a w innym być precyzyjnym Perfekcjonistą. Warto zadbać, aby w miarę możliwości wszystkie role były obecne w zespole. Rozpoznanie ról naturalnie pełnionych przez poszczególnych członków zespołu jest bardzo przydatne, ale nie zawsze możliwe do samodzielnego przeprowadzenia. W miarę możliwości dobrze jest na etapie tworzenia zespołu przeznaczyć czas na jego integrację i tzw. team-building, aby mądrze rozeznaczyć, jak funkcjonują w zespole poszczególni jego członkowie.

Wróćmy na chwilę do osoby lidera w organizacji pozarządowej. Wiemy już, że lider może być jeden, a w większych, rozwijających się organizacjach kolejne osoby stają na czele poszczególnych zespołów, dzięki czemu zarządzanie ludźmi jest delegowane. Niezależnie od tego, czy lider kieruje całą organizacją czy zespołem, który działa w jej strukturach, do jego zadań należy wyznaczenie kierunku działania organizacji, pozyskanie i zaangażowanie ludzi, aby zrealizować stawiane przed sobą cele. Często jest tak, że sukces organizacji w dużej mierze zależy od umiejętności i doświadczenia lidera. Skuteczny i efektywny lider to osoba, która nie boi się zmian (jednocześnie wie, że zmiana budzi naturalny początkowy opór wśród osób, których dotyczy), potrafi określić wizję przyszłości, „zarazić” nią innych i pozyskać sojuszników do realizacji tej wizji, pobudzać do współpracy. Szczegółowe zadania lidera zależą w dużej mierze od etapu rozwoju zespołu. W fazie integracji lider jest zwykle dyrektywny: określa cel zespołu, wyznacza ramy jego funkcjonowania, przypisuje zadania członkom zespołu. W fazie konfliktu lider zapewnia dobre warunki do jego rozwiązania, daje możliwość wypowiedzenia się różnym stronom konfliktu, moderuje proces poszukiwania rozwiązania, zapewnia bezpieczeństwo i dba o dobrą komunikację. W fazie normowania lider zazwyczaj troszczy się o określenie i przyjęcie wypracowanych norm działania, dba o zaspokojenie interesów osób i organizacji. Pilnuje realizacji celów, jednocześnie wspiera ludzi w procesie realizacji zadań. W czwartej fazie, tj. konstruktywnej pracy zespołu, lider, który stoi na jego czele deleguje odpowiedzialności i zadania, a zespół działa w miarę samodzielnie.

Styl zarządzania różni się w zależności od fazy rozwoju zespołu, ale także uwarunkowany jest naturalnymi predyspozycjami lidera, często też zmienia się w czasie lub w zależności od okoliczności. Ta sama osoba liderując w jednym zespole może wykazywać styl

wspierający, a w innym bardziej autorytarny – gdyż wymaga tego specyfika zespołu czy charakter zadania, jaki zespół ma do wykonania. Należy pamiętać, że nie ma jednego, uniwersalnego i dobrego dla wszystkich osób i wszystkich zespołów stylów zarządzania. Niektórzy liderzy koncentrują się na zadaniach, jakie zespół ma do wykonania, inni – na atmosferze, jaka panuje pomiędzy członkami zespołu, wspiera ich, dba o ich potrzeby, motywuje. W wielu przypadkach dobry lider łączy obie te sfery.

Dzięki funduszom dostępnym na rozwój trzeciego sektora w Polsce, od lat prowadzone są programy mające na celu wzmocnienie liderów organizacji pozarządowych. Na uwagę zasługują tu m.in. projekty realizowane w ramach programów Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Organizacją specjalizującą się we wspieraniu rozwoju liderów, nie tylko organizacji pozarządowych, jest Fundacja Szkoła Liderów im. Zbigniewa Pełczyńskiego (www.szkoła-liderow.pl).

Zatrudnianie w NGO

Praca w trzecim sektorze nieco różni się od pracy w sektorze publicznym czy prywatnym. Wyróżnia ją pewna określona specyfika działania – zazwyczaj jest to praca na rzecz innych, dobra wspólnego. Wymaga to wrażliwości społecznej i poczucia misji od osób, które pracują dla organizacji pozarządowej, gdyż wartość społeczna jest tu bardziej istotna niż reguły rynkowe. Trudno będzie się zaangażować w pracę w organizacji pozarządowej osobie, która nie podziela lub wręcz nie akceptuje misji tej organizacji. Praca w organizacji pozarządowej często wymaga od pracownika elastyczności i otwartości ze względu na dużą zmienność w czasie zadań, których musimy się podejmować, niezwykle ważna jest tu także gotowość i chęć stałego uczenia się. Zatrudnienie w organizacji może się też wiązać z brakiem stabilności i pewności zatrudnienia, szczególnie w przypadku gdy organizacja ze względu na ograniczoną dostępność funduszy lub z innych powodów zatrudnia osoby w systemie wyłącznie projektowym. Wówczas zatrudnienie następuje wtedy, gdy jest możliwość sfinansowania wynagrodzenia ze środków projektowych, a gdy one się skończą – organizacja nie może dłużej zapewnić wynagrodzenia osobie pracującej na jej rzecz.

Jak wspomnieliśmy wyżej, podejmowanie płatnej współpracy z osobami fizycznymi przez fundacje czy stowarzyszenia odbywa się na podstawie umowy o pracę lub umowy cywilno-prawnej. W tej części poradnika omówimy szerzej temat zatrudniania, poczynając od głębszej analizy dostępnych nam form umów. Pierwszą z nich jest umowa o pracę, zawierana jest na podstawie Kodeksu pracy, który jasno definiuje m.in. czym jest praca

oraz jakie są obowiązki pracodawcy i pracownika. Umowa o pracę to swoista umowa dyspozycyjności – tj. w zakresie swojego stanowiska, w określonym czasie i miejscu pracownik jest dyspozycyjny dla swojego pracodawcy. W przypadku umowy o pracę pracownik zobowiązuje się do wykonywania określonej pracy pod kierownictwem i na rzecz swojego pracodawcy oraz w czasie i miejscu określonym przez pracodawcę. Pracodawca natomiast zobowiązuje się do wypłaty wynagrodzenia oraz zapewnienia poszanowania innych praw pracownika wynikających z kodeksu pracy i przepisów prawa polskiego, w tym do prowadzenia stosownej dokumentacji w tym zakresie. Umowa o pracę może być zawarta wyłącznie w formie pisemnej. Może to być umowa na okres próbny, umowa na czas określony lub umowa na czas nieokreślony.

Oprócz umów zawartych na podstawie stosunku pracy, fundacja lub stowarzyszenie mogą zawrzeć umowę cywilno-prawną, która bazuje na przepisach Kodeksu cywilnego. Umów tych nie dotyczą zatem przepisy Kodeksu pracy. Nie mówimy tu więc o faktycznym zatrudnieniu, a organizacja nie jest w tym momencie pracodawcą w dosłownym rozumieniu tego słowa, zgodnym z Kodeksem pracy. Umowy cywilno-prawne zazwyczaj stosowane są gdy organizacja nie zamierza faktycznie zatrudniać pracownika, ale zależy jej na wykonaniu określonych czynności, zwykle nie trwających długo. Najczęstsze formy umów cywilno-prawnych to umowa zlecenie oraz umowa o dzieło. Umowa zlecenie to umowa o wykonanie określonych czynności. W ramach takiej umowy zleceniobiorca (nie pracownik) zobowiązuje się wykonać określone zadania na rzecz zleceniodawcy (nie pracodawcy). Przeprowadzenie szkolenia, koordynowanie projektu, udzielenie konsultacji specjalistycznej, zapewnienie opieki nad dziećmi osób, które uczestniczą w naszym projekcie – to wybrane przykłady czynności, które mogą być zleczone osobie, z którą podpisujemy jako organizacja umowę zlecenie. Umowa określa rodzaj czynności, ich zakres, ramy organizacyjne, a także wynagrodzenie przysługujące za wykonanie danej czynności. W przypadku umów zlecenie, zleceniodawca (w naszym przypadku – organizacja pozarządowa) ma obowiązek zgłoszenia zleceniobiorcy do ZUS i odprowadzania składek społecznych z tytułu zawartej umowy zlecenie. Zgłoszenia organizacja musi dokonać w terminie 7 dni od dnia zawarcia umowy.

Drugim rodzajem umowy cywilno-prawnej jest umowa o dzieło. Umowa ta również zawierana jest na podstawie kodeksu cywilnego i dotyczy wykonania określonego „dzieła”, gdzie jako dzieło rozumiemy określony efekt, rezultat pracy osoby będącej stroną umowy. Przykładem może być opracowanie graficzne publikacji, opracowanie skryptu szkoleniowego czy sporządzenie wniosku o dofinansowanie. Rezultat może mieć postać materialną lub niematerialną, ale musi mieć charakter indywidualny. Umowa o dzieło może być z przeniesieniem praw autorskich

- gdy jako organizacja chcemy mieć prawa autorskie do „dzieła” (wówczas umowa ma 50% koszty uzyskania przychodu) lub bez przeniesienia praw autorskich (wówczas umowa ma 20% koszty uzyskania przychodu). Pomimo iż z tytułu umowy o dzieło nie płaci się składek do ZUS, od 2021 istnieje obowiązek zgłaszania tych umów do ZUS. Wyjątek stanowi sytuacja, w której organizacja nie jest płatnikiem składek do ZUS, ponieważ nie zgłasza do ZUS ani jednego ubezpieczonego tj. nie zatrudnia w oparciu o umowę o pracę ani o umowę zlecenie. Organizacja nie musi także zgłaszać do ZUS umów o dzieło zawartych z osobą, z którą równocześnie ma zawartą umowę o pracę, a także umów zawartych z osobą fizyczną w ramach jej działalności gospodarczej. Podobnie jak w przypadku umowy zlecenie, zgłoszenie musi być dokonane w trakcie 7 dni od zawarcia umowy.

Skoro jesteśmy przy temacie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, omówmy pokrótce, jakie obowiązki ma organizacja pozarządowa, która zatrudnia ludzi bądź podejmuje z nimi współpracę na podstawie umów cywilno-prawnych wobec tej instytucji:

- obowiązek zgłoszenia płatnika, a więc samej organizacji jako podmiotu, który zaczyna zatrudniać osoby w oparciu o umowę o pracę lub w oparciu o umowy zlecenie
- obowiązek zgłoszenia osoby ubezpieczonej – każda osoba, z którą organizacja podpisze umowę o pracę lub umowę cywilno-prawną musi być zgłoszona w ciągu 7 dni do ZUS, zgodnie z tym, jakim składkami jest objęte jej wynagrodzenie.
- obowiązek odprowadzania składek na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne i fundusz pracy.
- zgłoszenie wyrejestrowania – w ciągu 7 dni od dnia wygaśnięcia tytułu do ubezpieczeń społecznych
- zgłoszenie zmiany danych – płatnik ma obowiązek powiadomić ZUS o wszelkich zmianach danych osób zgłoszonych przez niego do ubezpieczenia, np. zmiana nazwiska czy adresu.
- deklaracje rozliczeniowe – Płatnik co miesiąc winien składać deklaracje rozliczeniowe na drukach: DRA, RCA, a w określonych sytuacjach również deklaracje RSA.

Złożenie deklaracji i zapłata składek od wypłaconych wynagrodzeń musi odbyć się do 15 dnia miesiąca następującego po miesiącu wypłaty wynagrodzenia. Poszczególne zgłoszenia robione są na odpowiednich formularzach. Przy prowadzeniu formalności, a także przy odprowadzaniu składek warto skorzystać z pomocy darmowego programu Płatnik lub aplikacji ePłatnik, dzięki którym możemy uniknąć wielu błędów oraz przekazać dokumenty drogą elektroniczną.

Organizacja pozarządowa będąca pracodawcą ma również obowiązki wobec urzędu skarbowego. Po każdym miesiącu, w którym dokonywała wypłaty dla zatrudnionych osób, organizacja dokonuje wpłaty należnej zaliczki na podatek dochodowy od zatrudnionych osób. Przelew musi być wykonany do 20 dnia kolejnego miesiąca następującego po miesiącu dokonania wypłat, za wszystkich zatrudnionych, do właściwego dla pracodawcy urzędu skarbowego. Deklaracja PIT-4R składana jest do końca stycznia roku następującego po roku podatkowym, a umieszcza się w niej informacje o należnych zaliczkach na podatek dochodowy za każdy miesiąc minionego roku. Na koniec roku dla zatrudnionych osób wypełnia się także deklarację roczną PIT-11, czyli informację o dochodach oraz pobranych zaliczkach na podatek dochodowy. Deklaracje te są również składane do urzędu skarbowego właściwego dla zatrudnionej osoby.

Należy pamiętać, że organizacje pozarządowe zatrudniające pracowników podlegać mogą kontrolom ze strony różnych instytucji, m.in. Państwowej Inspekcji Pracy, Urzędu Skarbowego, Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Decydując się na zatrudnianie pracowników warto powierzyć prowadzenie spraw kadrowych kompetentnej osobie lub firmie. Ze względu na konieczność znajomości aktualnych przepisów, większość tego typu spraw prowadzi posiadająca odpowiednie przygotowanie osoba odpowiedzialna za kwestie finansowo-kadrowe w organizacji lub są one zlecane na zewnątrz np. biuro rachunkowemu.

Wolontariat w NGO

Wolontariat to jedna z najbardziej powszechnych form zaangażowania w działalność organizacji pozarządowych w Polsce. To właśnie w wolontariuszach niejednokrotnie tkwi największy potencjał i największy kapitał organizacji pozarządowej. Wolontariusze wzbogacają zespół o nowe kompetencje, perspektywy i doświadczenie. Dla wielu osób wolontariat stanowi odskocznnię od codziennych zajęć, a także daje możliwość spełnienia i realizacji społecznej misji, potrzeby przynależności i potrzeby bycia potrzebnym. Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, że z pomocy wolontariuszy

korzysta 61% organizacji obywatelskich w Polsce, przy czym 41% organizacji robi to w sposób regularny, a 20% – akcyjny. Jak już wspomnieliśmy, zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, wolontariuszem nazwiemy osobę, która dobrowolnie i bez wynagrodzenia wykonuje pracę na rzecz np. organizacji pozarządowej lub organizacji kościelnej. Przyjęto się, że wolontariat powinien wykraczać poza więzi przyjacielsko-rodzinne, a zatem nieodpłatna i dobrowolna pomoc członkowi rodziny czy osobie zaprzyjaźnionej nie spełnia przesłanek wolontariatu. Wspomniane wyżej badania wskazują, że przeciętna organizacja rocznie angażuje 5 wolontariuszy. Stosunkowo więcej fundacji niż stowarzyszeń korzysta ze wsparcia wolontariuszy, należy jednak pamiętać, że stowarzyszenia posiadają członków, a zatem osoby gotowe do społecznego zaangażowania w organizację. Fundacje nie mogą mieć członków, dlatego częściej angażują wolontariuszy.

Poznajmy kilka istotnych informacji dotyczących angażowania wolontariuszy w organizacjach pozarządowych.

- ✓ Jeśli wolontariusz pełni zadania, które wymagają posiadania określonych kwalifikacji bądź spełniania określonych wymagań wynikających z przepisów prawa, powinien takie wymagania spełniać pomimo że za swoją pracę nie pobiera wynagrodzenia.
- ✓ Wolontariusz wykonuje swoje świadczenia na podstawie porozumienia o wolontariacie, nie jest zatem zaliczany do grona pracowników organizacji. Stosunek prawny łączący organizację i osobę świadczącą wolontariat nie jest stosunkiem pracy, tylko stosunkiem cywilnoprawnym. Do spraw nieuregulowanych w porozumieniu wolontariackim oraz ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie stosuje się przepisy Kodeksu cywilnego, a nie Kodeksu pracy.
- ✓ Osoba będąca członkiem stowarzyszenia może być w nim jednocześnie wolontariuszem. W takiej sytuacji organizacja powinna zgodnie z zasadami wynikającymi z ustawy zawrzeć z nim umowę (porozumienie). Należy jednak pamiętać, że członek stowarzyszenia nie jest automatycznie również jego wolontariuszem podobnie jak wolontariusz nie jest automatycznie członkiem organizacji. Są to dwie różne i niezależne formy działalności w organizacji pozarządowej, które mogą lecz nie muszą dotyczyć tej samej osoby.
- ✓ Z pomocy wolontariuszy mogą korzystać nie tylko fundacje i stowarzyszenia, ale także inne podmioty wymienione w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a także administracji publicznej a także jednostki organizacyjne podległe organom administracji publicznej.

- ✓ Wolontariusze nie mogą być angażowani przy działaniach związanych z działalnością gospodarczą (wyjątkiem są podmioty lecznicze, np. hospicja). Mogą natomiast być angażowani w działania świadczone w ramach działalności odpłatnej.
- ✓ Aby korzystać z pomocy wolontariuszy nie jest niezbędny status organizacji pożytku publicznego (OPP).
- ✓ Okres świadczenia wolontariatu nie wlicza się do stażu pracy.
- ✓ Praktyki i stażenie są wolontariatem. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby po zakończeniu praktyk/stażu osoba, która je odbywała została w organizacji jako wolontariusz.
- ✓ Dobrą praktyką w organizacji jest określenie regulaminu angażowania wolontariuszy, zawierającego zasady funkcjonowania w placówce, prawa i obowiązki wolontariuszy i organizacji. Trzeba pamiętać, aby zapisy regulaminu nie stały w sprzeczności z zapisami prawa polskiego, w tym ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Organizacja, która planuje współpracę z wolontariuszami, powinna w pierwszej kolejności opracować model tej współpracy. Na samym początku warto zadać sobie pytanie: kogo potrzebujemy? Jaki rodzaj czynności będą wykonywać wolontariusze w naszej organizacji? Jakie umiejętności, kwalifikacje, doświadczenie powinny mieć te osoby? Kto w naszej organizacji będzie odpowiedzialny za współpracę z wolontariuszami? Ostatnia kwestia jest często pomijana, przez co wolontariusze mają nieraz poczucie zagubienia w organizacji, nie wiedzą do kogo zwracać się z problemami, pytaniami itp. Dlatego niezwykle istotne jest wyznaczenie w organizacji formalnego lub nieformalnego koordynatora wolontariatu, a zatem osoby, która będzie swego rodzaju łącznikiem między organizacją a osobami świadczącymi wolontariat. Warto pomyśleć, aby koordynator mógł się odpowiednio przygotować do tej roli, zwłaszcza jeśli pierwszy raz pełni takie obowiązki. O wsparcie w tym zakresie warto zapytać w najbliższym Centrum Wolontariatu. Koordynator powinien z jednej strony dobrze znać potrzeby organizacji w zakresie świadczeń wolontariuszy, a z drugiej strony – znać potrzeby i oczekiwania samych wolontariuszy. Istotnym jest rozeznanie (np. podczas indywidualnej rozmowy lub w trakcie spotkania/warsztatów integracyjnych dla wolontariuszy) indywidualnej motywacji poszczególnych osób do nieodpłatnego angażowania się w działalność naszej organizacji. Świadomość, czym kierują się poszczególne osoby pozwoli koordynatorowi „utrzymać” wolontariuszy w organizacji, a w chwilach zwątpienia czy kryzysu – odpowiednio wesprzeć. Rolą koordynatora wolontariatu (bądź innej osoby, która z ramienia organizacji bezpośrednio

angażuje wolontariuszy) jest określenie obowiązków wolontariusza i odpowiednie przygotowanie, wdrożenie do realizacji tych obowiązków, a w razie konieczności – zapewnienie odpowiedniego przeszkolenia. Należy zadbać, aby każdy wiedział, kto za co odpowiada i jakie są ramy czasowe tej odpowiedzialności. Dobrym pomysłem jest opracowanie indywidualnego dla danej osoby programu wolontariatu, który to dokument bardziej szczegółowo niż porozumienie o wolontariacie określa zakres zadań wolontariusza. Istotne jest także zapewnienie odpowiednich warunków do świadczenia zadań, czy to będzie stanowisko pracy czy miejsce „w terenie”. Ważne jest także przygotowanie ewentualnych pracowników do współpracy z wolontariuszami, tak aby jedni z drugimi tworzyli zgrany zespół, w którym każdy jest świadomy co do kogo należy. Wreszcie, koordynator powinien monitorować pracę wolontariuszy i reagować w sytuacjach zagrożenia. Ważne jest, aby wolontariusze mieli zaufanie do koordynatora i nie obawiali się do niego zwrócić w przypadku napotkanych trudności, wątpliwości, zniechęcenia. W wielu przypadkach dobra współpraca na linii koordynator – wolontariusz zapobiega opuszczeniu organizacji przez wolontariusza z niewyjaśnionych przyczyn. Koordynator jest osobą, która wspiera, motywuje, docenia a niejednokrotnie również nagradza (nie finansowo) pracę wolontariusza. Formą nagrody może być awans w strukturach wolontariatu w naszej organizacji (np. na lidera wolontariuszy), wspólne świętowanie Międzynarodowego Dnia Wolontariusza, możliwość udziału w szkoleniach podnoszących umiejętności czy kwalifikacje, nominowanie w konkursach dla wolontariuszy, udział w pracach zespołu organizacji, w podejmowaniu decyzji dotyczących jej działalności itp.

Wspomnieliśmy powyżej, jak ważną a jednocześnie indywidualną kwestią jest motywacja wolontariusza. Zazwyczaj osoby, które decydują się oddać swój czas aby nieodpłatnie zaangażować się w działalność organizacji, identyfikują się z jej misją, a to co robi i czym zajmuje się dana organizacja jest ważne również dla nich samych, a zatem motywacja wolontariusza jest ściśle powiązana z szerzeniem misji danej organizacji. Bywa i tak, że wolontariusz dołącza do organizacji, bo chce się czuć potrzebny. Dla innych wolontariat jest formą przynależności do pewnej grupy społecznej, istotne są tutaj kontakty towarzyskie, relacje, które nawiązują się wewnątrz organizacji, bądź w trakcie jej działań na rzecz innych osób. Jest też grupa osób, które decydują się na wolontariat w organizacji o określonym profilu, ponieważ w przyszłości podobną działalnością planują zajmować się zawodowo, dlatego potrzebują nabyć cenne doświadczenie. Kolejna grupa osób przychodzi do organizacji, bo szuka nowych wyzwań, chce spróbować, doświadczyć czegoś nowego albo rozwijać swoje umiejętności interpersonalne, komunikacyjne itp. Wreszcie są osoby, które zwyczajnie mają dużo czasu wolnego i chcą go w wartościowy sposób spożytkować. Przykładem mogą tu być np. seniorzy, osoby, które nie są już aktywne zawodowo, ale wciąż

chcą czuć się potrzebne i chcą uczestniczyć w życiu lokalnej społeczności. Wolontariat senioralny jest jedną z najbardziej rozwijających się gałęzi wolontariatu w Polsce.

Wiemy już, jakie są dobre praktyki w pracy z wolontariuszami, a także jaka motywacja najczęściej towarzyszy osobom, które chcą nieodpłatnie angażować się w działalność organizacji pozarządowej. Przyjrzyjmy się zatem, jakie obowiązki ciążyą na fundacji czy stowarzyszeniu, które podejmuje współpracę z wolontariuszami:

- ✓ Zawarcie porozumienia z wolontariuszem, określającego zakres współpracy i jej warunki oraz ramy czasowe. Jeśli wolontariat ma trwać dłużej niż 30 dni, porozumienie musi mieć formę pisemną. W przypadku krótszej współpracy, porozumienie może mieć formę ustną, chyba że wolontariusz preferuje formę pisemną. W praktyce jednak również wiele organizacji stosuje formę pisemną nawet przy współpracy zawieranej na okres krótszy niż 30 dni, choć formalnie nie ma takiego obowiązku. Umowy o wolontariat nie musimy nigdzie zgłaszać ani rejestrować. Jeśli organizacja zawiera umowę z osobą niepełnoletnią należy też uzyskać zgodę rodziców (opiekunów) na wolontariat takiej osoby w organizacji.
- ✓ Zapewnienie warunków do bezpiecznego wykonywania świadczeń oraz zapewnienie odpowiednich materiałów i narzędzi pracy.
- ✓ Zapewnienie niezbędnego ubezpieczenia. Ustawa o wolontariacie nakłada na korzystającego (organizację) obowiązek zapewnienia wolontariuszowi ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków. Jeżeli czas współpracy jest krótszy niż 30 dni kalendarzowych ubezpieczenie organizacja powinna wykupić w dowolnej firmie ubezpieczeniowej. Jeśli czas współpracy jest dłuższy niż 30 dni i została sporządzona pisemna umowa (porozumienie) o wolontariat, wolontariusz jest objęty ubezpieczeniem NNW przez państwo polskie na podstawie znowelizowanej tzw. małej ustawy wypadkowej. Nie ma prawnego obowiązku wykupienia ubezpieczenia OC na okoliczność współpracy z wolontariuszami, w wybranych sytuacjach warto jednak zadbać o takie ubezpieczenie.
- ✓ Jeśli wolontariusz nie jest objęty ubezpieczeniem zdrowotnym z innego tytułu (np. stosunku pracy, uczenia się w szkole średniej lub uczelni wyższej) organizacja korzystająca z pracy wolontariusza może, ale nie musi (!) płacić składkę na jego ubezpieczenie zdrowotne. Należy jednak pamiętać, że prawo nie nakłada na organizację takiego obowiązku. Prawo do świadczeń wynikające z ubezpieczenia zdrowotnego

osoby świadczącej wolontariat przysługuje od dnia objęcia ubezpieczeniem zdrowotnym i wygasa po upływie 30 dni od dnia ustania ubezpieczenia zdrowotnego w NFZ. Instytucją, do której należy się zgłosić w tej sprawie, jest Zakład Ubezpieczeń Społecznych. To tam należy złożyć zgłoszenie na druku ZUS ZZA oraz wypełnić formularz wniosku i umowy o objęcie wolontariusza dobrowolnym ubezpieczeniem zdrowotnym w NFZ, z kodem 2410.

- ✓ Organizacja ponosi niezbędne koszty związane z angażowaniem wolontariuszy. Są to, zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie: koszty podróży służbowych i diet, koszty szkoleń wolontariuszy (oraz koszty podróży na te szkolenia, koszty diet), inne niezbędne koszty związane z wykonaniem świadczeń na rzecz organizacji, koszty ubezpieczeń (NNW do 30 dni i leczenia za granicą). Za obustronną pisemną zgodą wolontariusza i organizacji można zrezygnować z obowiązku zwrotu kosztów podróży i wypłacania diet.
- ✓ Zapewnienie niezbędnego wsparcia ze strony wyznaczonej ze strony organizacji osoby (opiekun/koordynator wolontariuszy a w przypadku braku takiej osoby w organizacji – inna wyznaczona osoba)
- ✓ Na życzenie wolontariusza organizacja powinna wydać zaświadczenie o odbytym wolontariacie. Zaświadczenie powinno zawierać informację o okresie świadczenia wolontariatu oraz jego zakresie.

Wypalenie aktywistyczne

Kiedy mówimy o angażowaniu ludzi w działalność organizacji pozarządowej, zatrudnianiu osób czy podejmowaniu współpracy z wolontariuszami, nie możemy pominąć tematu jakim jest wypalenie aktywistyczne. O wypaleniu aktywistycznym mówi się od stosunkowo niedawna, co nie oznacza, że zjawisko to jest zupełnie nowe. Wypalenie aktywistyczne ma wiele punktów zbieżnych z wypaleniem zawodowym, ale jego specyfika wynika wprost ze specyfiki pracy i zaangażowania w działalność trzeciego sektora czy też w ogóle działalność społeczną. Problemy, które bardzo często spotykają osoby, które poświęcają swój czas bądź pracują w organizacji pozarządowej to przede wszystkim niedofinansowanie sektora obywatelskiego, brak poczucia stabilności, trudności w realizacji długoletnich planów wynikające z projektowej formuły działania oraz braku stałego, pewnego finansowania, tzw. grantozą, częste i nieraz nadużywane zatrudnianie na podstawie umów

cywilno-prawnych. Wszystko to powoduje, że osoby, które związały się z organizacją pozarządową, bo czuły i podzielały jej misję, przedwcześnie zaczynają odczuwać oznaki wypalenia. Wypalenie to skutek długo kumulowanego stresu i silnego napięcia, którego na bieżąco nie odreagowujemy, a które materializuje się w ciele. Wypalenie może dawać somatyczne objawy jak bóle brzucha, głowy, problemy ze snem, obniżenie odporności, obniżony lub podwyższony apetyt, problemy z koncentracją, a także objawy w sferze psychicznej i emocjonalnej jak zwiększona drażliwość, obniżenie lub wahania nastroju, płaczliwość, podatność na silne zdenerwowanie. Charakterystyczna dla wypalenia jest trudność odpoczęcia, poczucie, że ciągle coś mam do zrobienia i muszę to zrobić zanim prawdziwie odpocznę (w rezultacie, nie odpoczywam nigdy). Bardzo często idzie za tym pogorszenie relacji zarówno z pozostałymi osobami w organizacji jak i z innymi osobami z otoczenia osoby doświadczającej wypalenia. Osoba, która go doświadcza, przestaje widzieć sens swojego działania, trudności nie postrzega jako wyzwań, a jako coś, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia jej pracę, działalność na rzecz organizacji. Czuje się zniechęcona, bezsilna, nieefektywna oraz zwyczajnie smutna. Sytuacja ta ma charakter chroniczny, nie chwilowy, przemijający. Jeśli wypalenie wiąże się z zaangażowaniem społecznym (czy to u pracownika, czy u wolontariusza a nawet u osoby niezwiązanej wprost z żadną organizacją), mówimy o wypaleniu aktywistycznym. Niezwykle istotnym jest, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie w organizacji potrafiły zauważyć oznaki wypalenia aktywistycznego u innych, ale także u siebie, gdyż wypalenie aktywistyczne bardzo często dotyka wolontariuszy, ale także samych liderów jako osoby najmocniej związane z organizacją, na które najsilniej oddziałują problemy i wyzwania związane z prowadzeniem fundacji czy stowarzyszenia. Ważne jest stosowanie profilaktyki, w tym m. in. zapewnienie odpowiedniej ilości odpoczynku (który nie wiąże się w żaden sposób z organizacją, w której na co dzień działamy), snu, właściwego nawodnienia organizmu. Niezwykle ważna jest asertywność i nauka oddzielania czasu prywatnego i czasu, kiedy jestem dostępny, w tym nauka bycia offline (nieдоступnym dla organizacji i tematów z nią związanych). Warto zadbać, by w organizacji lub jej bliskim otoczeniu dostępna była osoba, która w razie potrzeby wesprze osoby, które podejrzewają lub widzą u siebie symptomy wypalenia aktywistycznego poprzez np. zapewnienie pierwszej pomocy psychologicznej. Podejmowanie działań zarówno profilaktycznych jak i w razie potrzeby, reagowanie na sygnały świadczące o możliwym wypaleniu w zespole to jedno z najbardziej istotnych zadań osoby odpowiedzialnej za zarządzanie w NGO.

Fundusze w fundacji

Znalezienie funduszy na działalność prowadzoną przez organizację pozarządową to nie lada wyzwanie. Właściwie, na ten temat napisać można osobny poradnik! Jak to zwykle bywa, wszystko zaczyna się od mądrego... planowania. Jeśli na początku działalności fundacji zdecydowaliście się na określenie – samodzielnie lub we współpracy z wyspecjalizowanym w tym zakresie podmiotem – strategii rozwoju Waszej organizacji, z pewnością znalazła się tam również część poświęcona finansowaniu działań. Najważniejszą zasadą jest tutaj różnorodność i nie zamykanie się na wyłącznie jedno źródło przychodów na działalność NGO. Niestety, wiele organizacji ulega tzw. grantozie, a więc polega wyłącznie na środkach pozyskanych (bądź nie!) z różnego typu programów dotacyjnych. Od tego czy pozyskają środki z dotacji zależy ich „być albo nie być”. Z drugiej strony, coraz więcej organizacji pozarządowych decyduje się na pójście zupełnie inną drogą i niezależnianie swojej działalności od środków pozyskanych w ramach programach dotacyjnych. Przyjrzyjmy się pokrótce różnym formom finansowania działalności w fundacjach i stowarzyszeniach.

Dotacje

Dotacje to niepodlegająca zwrotowi pomoc finansowa, którą NGO otrzymuje na realizację celów ważnych społecznie i zgodnych ze statutem organizacji. Aby otrzymać dotację, zwykle trzeba przygotować tzw. projekt i przedstawić go we wniosku o dofinansowanie na właściwym formularzu w ściśle określonym czasie. Zasady przeprowadzania naboru wniosków są bardziej lub mniej szczegółowo opisane przez stronę, która zamierza przyznawać dotacje. Wnioski o dofinansowanie oceniane są pod kątem poprawności formalnej (zgodności z regulaminem naboru, co do m.in. statusu podmiotu, który startuje w naborze, okresu realizacji zadania czy wnioskowanej kwoty dotacji), a także pod względem merytorycznym, w oparciu o przedstawione w regulaminie naboru lub ogłoszeniu konkursowym kryteria. Aplikując o środki w trybie dotacji warto nie tylko dokładnie przestudiować dokumentację danego naboru, ale także zapoznać się z zasadami tworzenia projektów, w tym z zasadami logiki projektowej, która zapewnia nam wewnętrzną spójność projektu. Dla młodych organizacji często organizowane są szkolenia w tym zakresie, również w Internecie znajdziemy liczne materiały, podcasty i webinaria poświęcone tej tematyce. O tym jak istotna to kwestia, świadczy fakt, iż dotacje są przyznawane w trybie konkursowym, co oznacza, że nie każda organizacja, która złoży wniosek, otrzyma środki na realizację swojego pomysłu. Niekiedy „konkurencja” jest naprawdę duża, w największym, ogólnopolskich programach dotacyjnych dochodzi do sytuacji, w której dofinansowanie otrzymuje zaledwie 7 lub nawet 5 % organizacji, które

aplikowały w danym naborze wniosków. Nabory wniosków o dofinansowanie organizują m.in. samorządy, administracja państwowa, firmy, inne organizacje pozarządowe. Dużym źródłem funduszy na działalność organizacji pozarządowych jest Unia Europejska – w tym przypadku nabory organizowane są przez wybrane do tego instytucje, np. wojewódzkie urzędy pracy czy urzędy marszałkowskie. Dotacja może być wykorzystana wyłącznie na cel i w sposób określony we wniosku o dofinansowanie i w sposób zgodny z umową zawartą pomiędzy donorem, a organizacją pozarządową. Należy też pamiętać, że obowiązkowo po zrealizowaniu zadania organizacja składa sprawozdanie z jego realizacji. Gdzie szukać informacje o możliwościach pozyskania dotacji? Przede wszystkim na stronach poszczególnych podmiotów i urzędów lub poprzez świetnie działającą wyszukiwarkę mieszczącą się pod adresem: fundusze.ngo.pl/aktualne, która umożliwia filtrację różnych programów i konkursów dotacyjnych pod względem interesujących nas kryteriów.

Oprócz otwartych konkursów ofert warto pamiętać o trybie tzw. „małych grantów” wynikającym z art. 19a ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, z założenia jest to tryb uproszczony w stosunku do otwartego konkursu ofert. Dotacja przyznawana tym trybem obwarowana jest warunkami:

- ✓ zadanie ma charakter lokalny lub regionalny;
- ✓ wysokość dotacji nie może przekroczyć 10 tys. złotych (przy czym to organizacja decyduje czy jest to forma powierzenia czy wsparcia realizacji zadania publicznego);
- ✓ zadanie nie może trwać dłużej niż 90 dni;
- ✓ w jednym roku kalendarzowym jedna organizacja może dostać w tym trybie nie więcej niż 20 tys. złotych od jednego samorządu;
- ✓ z całej puli dotacji planowanej przez dany urząd na „małe granty” może być przeznaczony maksymalnie 20% środków;

Oferta, która wpływa do urzędu w ciągu 7 dni jest upubliczniana w BIPie, na tablicy ogłoszeń oraz na stronie internetowej urzędu. Przez kolejne 7 dni każdy może do niej zgłosić uwagi. Po rozpatrzeniu uwag Urząd decyduje czy zawrzeć z organizacją umowę.

Niezależnie od tego, czy organizacja otrzymała dotację w ramach otwartego konkursu ofert, czy też w trybie małych grantów, zobowiązana jest do realizacji zadania i wydatkowania

dotacji zgodnie z umową o dofinansowanie oraz dodatkowymi wytycznymi, jeśli znalazły się w dokumentacji. Należy też pamiętać, że wszystkie wydatki powinny być dokumentowane prawidłowo opisanymi dokumentami księgowymi. Realizacja projektu musi być skrupulatnie dokumentowana. Należy pamiętać choćby o listach obecności na wydarzeniach organizowanych w ramach zadania, a także dokumentacji fotograficznej. Sponsorzy/donorzy mają też zwykle swoje wymagania względem promocji. Po zakończeniu realizacji zadania należy złożyć sprawozdanie, przy czym termin złożenia sprawozdania każdorazowo określa umowa.

Darowizny i fundraising

Intuicyjnie wiemy, że darowizna to coś, co należy do nas i co przekazujemy komuś innemu, nie oczekując niczego w zamian. Oficjalną definicję darowizny znajdziemy w kodeksie cywilnym w art. 888: darowizna to forma umowy, w której darczyńca zobowiązuje się do bezpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego, kosztem swego majątku. Podstawowe cechy darowizny (określone art. 26 ust 1 pkt 9 i ust 7 – ustawy o pdof):

- ✓ możemy ją przekazać organizacji działającej na rzecz określonych w ustawie celów społecznych,
- ✓ przekazywana jest w roku podatkowym, z którego się rozliczamy,
- ✓ o kwotę darowizny pomniejszana jest podstawa do opodatkowania,
- ✓ obowiązek sprawozdania przekazanych darowizn, jeśli były podstawą do odliczenia podatkowego u darczyńcy.

Darowizny mogą przekazywać zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne. Również organizacja pozarządowa może korzystać z darowizn, jak i przekazywać je innym organizacjom. Darowiznę można przekazać na dowolnie wybrane działanie statutowe fundacji lub stowarzyszenia. Każda organizacja pozarządowa może przyjąć darowiznę, nie jest tu wymagany status organizacji pożytku publicznego (OPP). Z darowiznami nieodłącznie wiąże się temat fundraisingu i budowania bazy darczyńców – podmiotów i osób fizycznych. Planując strategię pozyskiwania funduszy na działalność naszej organizacji warto pokusić się o przeprowadzenie analizy np. SWOT, która pomoże nam zidentyfikować mocne i słabe strony naszej organizacji w kontekście atrakcyjności dla potencjalnych darczyńców. Warto też sporządzić bazę potencjalnych darczyńców indywidualnych i podmiotów, które mogą chcieć wesprzeć nasze działania. W tym kontekście trzeba zadbać o adekwatne metody utrzymywania relacji z naszymi darczyńcami. Budowaniu relacji służy m.in. pisemne

podziękowanie, zaproszenie na galę darczyńców lub na inne ważne dla organizacji wydarzenie, wysyłanie kartek z życzeniami świątecznymi i podziękowaniem za okazałą pomoc, możliwość nieodpłatnego skorzystania z usług świadczonych przez naszą organizację itp.

Opłatna działalność pożytku publicznego

...czyli pobieranie opłat od uczestników naszych działań. Działalnością odpłatną pożytku publicznego jest:

- a. działalność prowadzona przez organizację pozarządową w ramach jej działań statutowych mieszczących się w sferze pożytku publicznego określonej w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie za które pobiera opłaty (wynagrodzenie) od beneficjentów (lub innego nabywcy – np. urzędu, firmy),
- b. sprzedaż wytworzonych towarów lub świadczenie usług w zakresie:
 - rehabilitacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych na zasadach określonych w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, lub
 - integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, o których mowa w ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym oraz ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych,
- c. sprzedaż przedmiotów darowizny.

Najważniejsze, o czym musimy pamiętać w przypadku działalności odpłatnej to, że tego typu działalność nie przynosi zysku, a przychód z niej służy wyłącznie prowadzeniu działalności pożytku publicznego (nieodpłatnej lub odpłatnej). Innymi słowy, środki, które w ten sposób pozyska organizacja, muszą być przeznaczone na pokrycie poniesionych kosztów (np. zatrudnienia trenera do prowadzenia zajęć). Jeżeli pobierane przez organizację wynagrodzenie (opłata) jest wyższe od tego, jakie wynika z kosztów tej działalności lub jeżeli przeciętne miesięczne wynagrodzenie osoby fizycznej z tytułu zatrudnienia przy działalności odpłatnej, za okres ostatniego roku obrotowego, a w przypadku zatrudnienia trwającego krócej niż rok obrotowy – za okres tego zatrudnienia, przekracza 3-krotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni – działalność odpłatna pożytku publicznego staje się działalnością gospodarczą (wymagającą rejestracji). Sama odpłatna działalność pożytku publicznego nie wymaga żadnej formalnej rejestracji. Jest to zatem możliwość warta rozważenia, gdyż przy zachowaniu określonych zasad – organizacja

może uzyskiwać pieniądze na finansowanie swojej działalności, bez konieczności zgłaszania działalności gospodarczej. Należy jednak pamiętać, że informacja o możliwości prowadzeniu odpłatnej działalności wraz z jej zakresem (rodzajami działalności) musi być określona w statucie albo w innym akcie wewnętrznym organu uprawnionego do podjęcia decyzji o prowadzeniu działalności odpłatnej (np. w uchwale zarządu, uchwale walnego zebrania). Nie jest przy tym wymagany status organizacji pożytku publicznego (OPP).

Działalność gospodarcza

Jak wspomnieliśmy powyżej, prowadzenie działalności gospodarczej przez NGO wymaga rejestracji tej działalności. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że jeśli dane stowarzyszenie lub fundacja pobiera opłaty za prowadzone działania to, jeśli nie spełnia ona definicji odpłatnej działalności pożytku publicznego (a zatem przychód z tej działalności przekracza koszty lub wynagrodzenie jest wyższe niż dopuszczalny limit) – mamy do czynienia z działalnością gospodarczą, która zgodnie z prawem, musi być zarejestrowana. Organizacje, które prowadzą tego typu działalność, w świetle prawa są przedsiębiorcami i obowiązują je takie same zasady jak innych przedsiębiorców – podlegają tym samym zasadom podatkowym, są płatnikami podatku dochodowego od osób prawnych oraz podatku od towarów i usług (VAT). Organizacja pozarządowa, która prowadzi działalność gospodarczą ma obowiązek składania co roku sprawozdania finansowego do urzędu skarbowego oraz do KRS.

Wpływy z tzw. 1,5% (dawniej 1%)

Organizacja pozarządowa, która prowadzi działalność pożytku publicznego nieprzerwanie przez okres min. 2 lat, a także spełnia wymogi określone w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, może ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego (OPP). Status ten mogą uzyskać zarówno stowarzyszenia rejestrowe, jak i fundacje, kluby sportowe itp. Organizacja pozarządowa, która spełnia określone warunki powinna wystąpić do KRS z wnioskiem o nadanie statusu OPP. Posiadanie statusu OPP wiąże się z przywilejami, w tym m.in. z możliwością otrzymywania 1,5% podatku od osób fizycznych, ale także z obowiązkami, w tym głównie z koniecznością szczególnej dbałości o przejrzystość i właściwą sprawozdawczość finansową oraz merytoryczną. Baza organizacji pozarządowych posiadających status OPP jest stale aktualizowana przez Dyrektora Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego (NIW-CRSO) na podstawie danych otrzymanych z Ministerstwa Sprawiedliwości. Od 2023 roku organizacje ze statusem OPP mogą ubiegać się o 1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych (wcześniej, od 2003 r., istniała możliwość pozyskania 1%). Dzięki mechanizmowi 1,5% polski podatnik może samodzielnie zdecydować, do kogo trafi część podatku dochodowego, należnego państwu.

Inne źródła funduszy na działalność NGO

Do innych, ale nie mniej popularnych źródeł finansowania działalności stowarzyszeń i fundacji zaliczyć możemy m.in. zbiórki publiczne, sponsoring, loterie, aukcje/SMS-y charytatywne, składki członkowskie (w przypadku stowarzyszeń). Planując strategię finansową naszej organizacji warto dokładnie przestudiować zasady korzystania z różnych możliwości pozyskiwania funduszy dla NGO i wybrać te najbardziej przydatne i adekwatne do naszych potrzeb oraz możliwości.

Kreowanie wizerunku organizacji pozarządowej

Jak mówi znane porzekadło – *Jak Cię widzą, tak Cię piszą* – w organizacjach pozarządowych ma szczególne znaczenie. Wizerunek, bo jemu w tym rozdziale poświęcimy uwagę, odgrywa kluczową rolę w aspekcie realizowania misji organizacji, budowania partnerstw, pozyskiwania środków i darczyńców. Zgodnie z definicją, wizerunek ma dwa znaczenia. Pierwsze – to po prostu czyjaś podobizna (np. wizerunek osoby na zdjęciu), drugie – to sposób w jaki jesteśmy postrzegani. Dlatego w momencie, kiedy tworzymy misję organizacji, poświęcenie uwagi na kreowanie wizerunku jest niezwykle istotne. W zależności od tego, czym dana organizacja ma się zajmować – jej wizerunek będzie inny, przedstawiany w inny sposób i komunikowany w inny sposób. Organizacja, której grupą docelową jest wsparcie np. sektora edukacji czy biznesu – wizerunek kreować będzie w oparciu o profesjonalizm, współpracę, prezentując treści z wartością merytoryczną, niemal “naukową”. Dochodzi tutaj aspekt dresscodu, który w tym przypadku będzie elegancki, biznesowy. Dla przeciwwagi, organizacja, która koncentruje się na wsparciu zainteresowań dzieci – prezentować będzie treści dostosowane do wieku odbiorców, tak by były lekkie i przyjemne w odbiorze dla nich oraz ich rodziców (którzy tak naprawdę są głównym partnerem tej organizacji, bo od ich zgody zależy udział dzieci w przygotowanych przez organizację aktywnościach). Z wizerunkiem organizacji łączy się słowo spójność. Spójność wizerunku, to odzwierciedlenie faktycznych działań z realizacją misji. Przykładem spójności wizerunku może być pomoc humanitarna. Organizacja, która zajmuje się działalnością, która pomaga ludziom przetrwać trudne sytuacje, będzie budować swój wizerunek w sposób oparty na ukazaniu działań pomocowych, profesjonalnych zasobach organizacji (odpowiednio wyszkoleni wolontariusze, pracownicy, sprzęt), ukazując jaka pomoc i w jakim czasie została udzielona, przemycając treści edukacyjne. Nie będzie tu miejsca na odzwierciedlenie działań w sposób humorystyczny czy bardzo lekki, ze względu na szacunek do osób, którym udzielono pomocy, bo w ich sytuacji, często bardzo dramatycznej – poczucie humoru jest bardzo raniące i umniejszające ich tragedii.

Istotnym aspektem budowania wizerunku jest także wyważenie balansu pomiędzy tym, co chcemy jako organizacja przedstawić, a uczuciami odbiorcy. Manipulacja i granie na emocjach, chwilowo przynoszą rezultat, bo przyciągają uwagę, mogą wspomóc działania fundraisingowe. Długofalowo jednak – mogą sprawić, że stracimy zaufanie. Przykładem mogą być zbiórki, które pojawiają się w internecie, a dedykowane np. pomocy zwierzętom. Komunikaty, które można przeczytać grają na emocjach odbiorcy “to koniec, likwidacja schroniska za miesiąc, pomóż nam działać, adoptuj psa/wpłać środki na uratowanie zwierzaka”. Gra na emocjach – zwłaszcza, jeśli trafiamy w grupę wrażliwych odbiorców, sprawi, że ktoś dofinansuje daną zbiórkę, albo faktycznie zdecyduje się pod wpływem chwili adoptować zwierzę ze schroniska, dopiero po pewnym czasie zdając sobie sprawę, że była to nieprzemyślana decyzja i nie ma warunków by mieć dane zwierzę w domu lub jest zbyt wymagające w utrzymaniu. Zarówno odbiorca czuje się oszukany, zwierzę może być pokrzywdzone, a organizacja straciła na wizerunku i przez swój błąd – mimo szczytnych celów – nie będzie w stanie działać. Emocje są ważne, ale nie można działać w sposób podprogowy, a już na pewno nie w sposób nieetyczny. Działania organizacji pozarządowych mają uzupełniać nisze i luki, które są niezagospodarowane przez administrację państwową czy biznes. Nasza aktywność ma wspierać, pomagać i rozwijać, wzbudzać zaufanie.

Współcześnie, mając do wykorzystania Internet i wiele kanałów komunikacyjnych, niezwykle ważne jest budowanie historii swojej NGOsowej marki. Można to określić jako „bank historii”, które systematycznie spisywane, posłużą do promowania aktywności w Social Mediach, materiałów promocyjnych, a także jako doświadczenie, które wykazujemy w budując partnerstwa czy pozyskując środki. Bank historii to spisane, najlepiej na bieżąco, opisy działań, akcji, aktywności, które są realizowane w ramach działalności naszej organizacji. Istotne jest, by spisać je „na świeżo”, kiedy dysponujemy największą liczbą informacji, przeżyć, emocji. Warto spojrzeć na daną aktywność oczami różnych osób, z perspektywy organizatora, odbiorcy, obserwatora, by mieć szeroki ogląd sytuacji. Spisać nie znaczy tyle, co od razu publikować. Warto na chłodno przeanalizować treść, czy nie jest zbyt emocjonalna, czy pod kątem tego, jak zbyt szczegółowy opis może mieć wpływ na nasz wizerunek oraz co daną treścią chcemy wywołać u odbiorcy. Czy nie chcemy przedstawić zbyt wiele mało istotnych szczegółów lub też pomijamy jakiś ważny aspekt. Czy tylko zainteresowanie naszymi działaniami, czy jest to wezwanie do działania (wzięcie udziału w realizowanych aktywnościach, wsparcie finansowe, zwrócenie uwagi na istotny dla społeczeństwa problem czy wyzwanie). Tworząc bank historii, warto oprócz opisów dysponować także materiałami fotograficznymi (zdjęcia) czy filmowymi. Przy ich tworzeniu, pamiętajmy – zwłaszcza jeśli mówimy o wizerunku – o ochronie wizerunku osób, które mogą pojawić się w ich treściach. Pamiętajmy o tym, by szanować godność

osób, które są w naszych materiałach, mieć ich zgodę (choćby w formie krótkiego filmiku, czy nagrania, jeśli nie ma warunków do zebrania formy pisemnej) na wykorzystanie wizerunku, czy przedstawiać w sposób nie stygmatyzujący lub stereotypowy. To w jaki sposób prezentujemy treści o innych ludziach – także kształtuje wizerunek organizacji i to jak jest postrzegana.

Mówiąc o kształtowaniu wizerunku – współcześnie istotną kwestią są narzędzia, które wspierają budowanie swojej marki. Szeroko rozumiane media oraz Social Media – m.in. Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn. Każde z nich można wykorzystać, by budować markę organizacji pozarządowej, ale nie do każdego profilu każda jest konieczna. Jeśli naszą misją i adresatem działań jest młodzież – warto skoncentrować się na formach, które są popularne na TikToku. Luźny styl, krótkie formy i filmiki. Natomiast jeżeli działamy w obszarze naukowym, biznesowym czy edukacyjnym – LinkedIn oraz regularna publikacja treści sprawdzą się bardziej niż TikTok. Facebook czy Instagram są odpowiednie do niemal do każdego typu działalności. Profilowanie treści i odbiorców sprawia, że dzięki Social Mediom udaje się dotrzeć do nowych odbiorców. Obecnie narzędzia te oprócz możliwości publikacji treści, pozwalają zajrzeć od kuchni w rozbudowane statystyki, ocenić “nośność” treści – jakie docierają do jakich grup docelowych, które są popularne, przykuwają uwagę oraz przyciągają nowych odbiorców. To też doskonałe kanały komunikacji o realizowanych aktywnościach, narzędzia do rekrutacji beneficjentów oraz generowania raportów niezbędnych do aplikowania o granty czy pozyskiwania darczyńców biznesowych. Jednak należy pamiętać, że Internet “nie zapomina”. Wszystkie publikowane treści, a w szczególności takie, które wiążą się z treściami kontrowersyjnymi, światopoglądowymi – są zapamiętywane przez tych, którzy nam nie sprzyjają (czasem niezadowolonych beneficjentów, a czasami konkurencję). Dlatego, kształtowanie wizerunku i przemyślane publikowanie treści jest tak ważne. Kolejnym słowem, które kojarzy się z wizerunkiem jest autentyczność. Pokazujemy się od realnej strony, a realność i rzetelność naszych działań musi się pokrywać z naszym celem i misją. Jeśli naszą misją jest pomaganie innym, kształtowanie wizerunku pomocowego musi odzwierciedlać także działania wewnątrz organizacji (np. pomagamy innym, ale nie kosztem naszych pracowników i ich bliskich), zatem znów dochodzi aspekt etyki działań.

Mając na uwadze Internet jako narzędzie wspieranie wizerunku – w dobie cyfryzacji trudno sobie wyobrazić profesjonalną organizację bez rzetelnej i sprawnie funkcjonującej strony internetowej. Jeśli mamy możliwości zbudowania jej od zera – warto zadbać o kwestie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami (np. dla osób niedowidzących czy niewidomych). Zakładka z celem i misją organizacji, jej statutem czy aktualnymi danymi

kontaktowymi to podstawa. Nie ma nic bardziej frustrującego dla odbiorcy naszych działań, gdy podane na stronie informacje są nieaktualne. Kolejne informacje, które powinny być łatwo dostępne to treści związane ze sprawozdawczością. Sprawozdania finansowe, podsumowania zbiorów, ich rozliczenie, raporty – to buduje rzetelność organizacji w oczach darczyńców – czy indywidualnych, czy biznesowych. Każde nasze działanie, każda prośba o wsparcie, promowanie aktywności czy symboliczny 'like' powinno mieć pokrycie w zrealizowaniu obietnic i jasnym ich komunikowaniu. Często bolączką naszej działalności jest działanie na tu i teraz, prośby o wsparcie, pomoc w działaniu czy promowanie treści – bez informacji zwrotnej – co dzięki współpracy wielu osób i podmiotów – udało się osiągnąć i jak ważna jest ta współpraca. Ważnym aspektem są także podziękowania dla darczyńców i partnerów, którzy nas wsparli lub wspierają. Czasem wystarczy dedykowany wpis na naszych kanałach w Social Mediach, a czasem – warto rozesłać dedykowane maile czy spersonalizowaną korespondencję. Dyplom uznania czy list – będzie miłym gestem, a jednocześnie da poczucie, że ta współpraca ma sens i jesteśmy rzetelnym partnerem w działaniu.

Gdy mówimy o zawartości strony lub Social Mediów – często jako organizacje o ograniczonych budżetach – nie mamy środków na zatrudnienie osoby, która będzie tworzyć dedykowany контент. Rozwiązaniem może być wykorzystanie umiejętności wolontariuszy (jeśli mamy ich w swoich zasobach z odpowiednimi umiejętnościami i sprzętem) lub opcja skorzystania z takich narzędzi jak darmowe edytory graficzne np. Canva. Jest to internetowe narzędzie, które daje możliwości dla organizacji pozarządowych na darmowy dostęp do płatnej wersji. Wystarczy zarejestrować profil organizacji na stronie Canvy, przedstawić dokumenty potwierdzające status organizacji non-profit (są pewne wyłączenia jak np. profesjonalne kluby sportowe, organizacje polityczne, czy sektor edukacji) i po uzyskaniu autoryzacji – móc korzystać z tysięcy gotowych grafik, szablonów, które można dostosowywać pod swoje potrzeby, motywy kolorystyczne czy treści. Narzędzie to pozwala zachować spójność w tworzonej zawartości na Social Media (np. schludny i ciekawy feed w Instagramie), stworzenie dedykowanych grafik okolicznościowych (np. dyplomy, certyfikaty udziału w organizowanych wydarzeniach czy podziękowania dla naszych darczyńców, wizytówki). Jest to także przydatne narzędzie do stworzenia swojego uproszczonego brand booka. Podobnie w kwestii tworzenia wideo kontentu – przydatnym narzędziem będzie aplikacja CapCut, która w intuicyjny sposób pozwala tworzyć filmiki i treści wideo, z odpowiednimi przejściami, dedykowanymi grafikami czy podkładem muzycznym. Warto posiłkować się tego typu narzędziami, by nadążać za trendami oraz docierać do szerokiej rzeszy odbiorców naszych działań. Treści tworzone w sposób spójny, profesjonalny i etyczny pomagają kształtować nasz wizerunek, od którego przecież tak wiele zależy.

Budowanie partnerstw

Aby fundacja czy stowarzyszenie mogło efektywnie realizować swoje cele statutowe, prędzej czy później stanie w obliczu wyzwań związanych z potrzebą łączenia sił z instytucjami administracji publicznej, a także sektorem prywatnym.

Współpraca z biznesem

Na początek, przyjrzyjmy się bliżej współpracy organizacji pozarządowych z sektorem prywatnym. Przez wiele lat współpraca trzeciego sektora z biznesem polegała na finansowaniu działań organizacji przez firmy, które niejednokrotnie budowały w ten sposób swój wizerunek bądź po prostu liczyły na reklamę, np. powieszenie baneru podczas koncertu, który dofinansowały. Stowarzyszenie czy fundacja były w tym modelu w roli „proszącego”, która to rola nie zawsze była adekwatna do poziomu faktycznego zaangażowania w organizację np. danego wydarzenia. Obecnie coraz częściej odchodzi się od tak rozumianej współpracy na rzecz rzeczywistego partnerstwa, w którym obie strony są niejako „równe”, obie wkładają pewien wysiłek we wspólne działania, są ich autorami i twórcami, a jednocześnie obie ponoszą związane z tymi działaniami korzyści. Większość firm zna już pojęcie CSR (ang. Corporate Social Responsibility – społeczna odpowiedzialność biznesu), w niektórych firmach tworzone są nawet wyspecjalizowane działy zajmujące się tą tematyką. Coraz więcej podmiotów biznesowych rozumie, że współpraca z organizacjami pozarządowymi to nie tylko sposób na tanią i łatwą reklamę, ale prawdziwa możliwość zachowania również społecznych interesów wewnątrz i na zewnątrz firmy. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to koncepcja, dzięki której firma staje się społecznie odpowiedzialna wobec siebie samej, swoich interesariuszy i społeczeństwa. Praktykując społeczną odpowiedzialność biznesu, firmy stają się świadome, jaki wpływ wywierają na wszystkie aspekty społeczeństwa, nie tylko gospodarcze, ale przede wszystkim społeczne i środowiskowe. Firma świadomie stosująca CSR zdaje sobie sprawę, że podejmuje inwestycję, a nie koszt. Jak czytamy na stronie www.gov.pl w zakładce „Dialog społeczny”, *odpowiedzialność przedsiębiorstw to efektywna strategia zarządzania. Strategia ta przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego, dzięki prowadzeniu dialogu społecznego na poziomie lokalnym. Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne, długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla przedsiębiorstwa, jak*

i jego całego otoczenia – pracowników, wszystkich interesariuszy i społeczności, w której działa firma. Zgodnie z normą ISO 26000, kluczowe obszary, jakich może dotyczyć CSR to m.in. ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. W większości z tych obszarów możliwa i ważna jest współpraca z NGO na zasadach partnerskich, a więc *win-win*. Zastanawiając się, jakie korzyści z takiej współpracy mogą odnieść obie strony, należy w pierwszej kolejności zauważyć, że organizacje trzeciego sektora i sektor prywatny różnią się od siebie. Różnią ich m.in. cel działania (maksymalizacja zysku, a działanie na rzecz dobra wspólnego), sposoby działania, narzędzia, z których korzystają. Jest to zatem znakomity punkt wyjścia, aby wymieniać się posiadanymi zasobami oraz uczyć się od siebie nawzajem. I tak, organizacja pozarządowa, która podejmuje współpracę z biznesem, ma okazję skorzystać z zasobów firmy – finansowych, ale także ludzkich, rzeczowych, a także z merytorycznej wiedzy. Wykwalifikowani i doświadczeni liderzy z organizacji biznesowej mogą pomóc NGO np. w obszarze finansów, księgowości, prawa, przy zarządzaniu projektem, ale też planowaniu i ustalaniu strategii organizacji. Organizacja pozarządowa współpracująca z biznesem poznaje nowe metody zarządzania, ma możliwość skorzystania i zaimplementowania w organizacji poznanych w firmie standardów pracy, wdrożenia zaobserwowanych mechanizmów, procesów. Firma tymczasem otrzymuje dostęp do profesjonalnej wiedzy dotyczącej problemów społecznych i sposobów ich rozwiązania, potrzeb lokalnej społeczności. Partner w postaci stowarzyszenia czy fundacji może wnieść do firmy wiedzę z zakresu budowania i zarządzania projektami społecznymi. Niejednokrotnie firmy uczą się od organizacji zasad angażowania wolontariuszy, co skutkuje m.in. rozwojem programów wolontariatu pracowniczego (który, *nota bene*, również może być realizowany na rzecz lub we współpracy z organizacją pozarządową).

Skoro wiemy już, jak ważne jest partnerskie podejście we współpracy NGO z biznesem, a także wiemy, jakie pozytywne efekty dla obu stron może przynieść taka współpraca, zastanówmy się, w jaki sposób w ogóle ją nawiązać. Początkująca fundacja czy stowarzyszenie, która nie jest jeszcze rozpoznawalna na danym obszarze, raczej niewielkie ma szanse, że firmy same będą się do niej zgłaszać z propozycją wspólnych działań. Przynajmniej, wielu nawet dużym i znanym organizacjom nie zdarza się to codziennie... od czego więc zacząć? Pierwszy krok – ustalmy potrzeby. Czego oczekujemy od współpracy z biznesem? W czym potrzebujemy pomocy? Jak ta pomoc miałaby wyglądać? Czy chodzi o wsparcie finansowe planowanych przez nas działań, a może potrzebujemy wsparcia merytorycznego albo rzeczowego? Co oferujemy w zamian? W jaki sposób firma skorzysta ze współpracy z naszą organizacją? Dlaczego to właśnie nas powinna wybrać? A może

bardziej niż na środkach finansowych czy wsparciu rzeczowym zależy nam na wspólnej realizacji jakiegoś projektu (w wielu konkursach i programach dotacyjnych uzasadnione partnerstwo międzysektorowe jest szczególnie premiowane!). Może rozważamy wymianę usług pomiędzy organizacją pozarządową a firmą? Wreszcie – może jako organizacja pozarządowa możemy zaproponować program wolontariatu pracowniczego dla wybranego podmiotu komercyjnego? O wolontariacie pracowniczym mówimy wtedy, gdy firma wspiera działania swoich pracowników, którzy w określonym czasie nie świadczą swojej standardowej pracy tylko wykonują pracę na rzecz danej organizacji pozarządowej lub na rzecz społeczności. Przykładem takiego wolontariatu może być np. zorganizowanie mikołajek dla dzieci w szpitalu dziecięcym przez pracowników firmy X albo pomoc pracowników firmy Y w magazynie pomocy humanitarnej przy sortowaniu darów przekazanych na rzecz osób, które ucierpiały w wyniku powodzi. Firma tworzy dzięki temu swoim pracownikom możliwość zaangażowania społecznego, odejścia od standardowego stanowiska pracy, spróbowania czegoś nowego, a jednocześnie pożytecznego. Pracownicy otrzymują możliwość wykorzystania swojej wiedzy i kompetencji na rzecz organizacji pozarządowych (w przypadku usług pro bono), jest to też znakomita forma integracji pracowników. Wolontariat pracowniczy zazwyczaj odbywa się w godzinach standardowej pracy, ale nie jest to regułą. Organizacje pozarządowe zyskują zaś wolontariuszy do realizacji swoich projektów, możliwość pozyskania dodatkowych funduszy na ich realizację, dostęp do profesjonalnej wiedzy i wzorców zarządzania, nierzadko również szkoleń i innych możliwości kształcenia własnej kadry. Przykładem może być zorganizowanie przez top managerów firmy Z szkolenia z zakresu zarządzania ludźmi dla pracowników fundacji zajmującej się koordynacją działań edukacyjnych prowadzonych przez wolontariuszy na terenach wiejskich.

Kiedy wiemy już, jakie są nasze potrzeby, następnym krokiem będzie przygotowanie listy firm, do których potencjalnie możemy się odezwać. Na tym etapie warto zgłębić politykę społecznego zaangażowania danego podmiotu biznesowego oraz zweryfikować, czy nie wyklucza się ona z naszymi założeniami, celami, misją. Warto przestudiować, jakie działania społeczne podejmuje, poszukać punktów stykowych z działaniami, które my zrealizowaliśmy lub planujemy zrealizować. Firmy często chcą się angażować w działania zbieżne z ich branżą, np. firma produkująca żywność chętniej zaangażuje się w dożywianie dzieci w placówkach opiekuńczo-wychowawczych niż w działania popularyzujące sport albo turystykę. Warto śledzić nie tylko strony internetowe firm, ale także brać udział w konferencjach, imprezach dotyczących zaangażowania społecznego i spotkaniach poświęconych społecznej odpowiedzialności biznesu – z dużym prawdopodobieństwem to właśnie tam spotkamy przedstawicieli firm, które chcą budować długoterminowe

strategię współpracy z podmiotami trzeciego sektora i wspólnie realizować cele społeczne. Po pierwszym nawiązanym kontakcie (osobistym bądź np. mailowym) warto przedstawić propozycję współpracy, zawierającą:

- ✓ zaproszenie do wspólnego działania,
- ✓ wizytówkę naszej organizacji (warto w tym miejscu pochwalić się naszymi sukcesami),
- ✓ część główną czyli propozycję, na czym miałyby polegać współpraca,
- ✓ wraz z korzyściami, jakie obie strony (organizacja i firma) dzięki niej osiągną.

Zadbajmy o atrakcyjną, przykuwającą uwagę formę naszej oferty. Skorzystajmy z bezpłatnych programów do tworzenia grafiki i ciekawych, interaktywnych prezentacji czy dokumentów. Atrakcyjna, nowoczesna forma z pewnością zachęci do zapoznania się z treścią tego, co chcemy zaproponować firmie.

Niezwykle istotne jest, aby nasza oferta współpracy trafiła do odpowiedniej osoby w firmie, w przeciwnym razie istnieje duże ryzyko, że zaginie w gąszczu różnych ważnych spraw. Jeśli firma posiada własną fundację (fundację korporacyjną), z propozycją współpracy powinniśmy zwrócić się właśnie tam, oczywiście po wcześniejszym zapoznaniu się z profilem działalności fundacji i upewnieniu się, że mamy wspólne pola zainteresowań. Są bowiem fundacje, które wspierają wyłącznie działania społeczne z określonej dziedziny, np. sportowe, na rzecz ubogich dzieci czy działania kulturalne. Część fundacji korporacyjnych prowadzi własne programy grantowe, w ramach których można ubiegać się o środki finansowe od firmy. Na stronie internetowej takiej fundacji bez wątpienia znajdziemy informację o tym, czy nabór wniosków jest ciągły czy też przypada w określonych terminach. A gdzie się udać, jeśli firma nie prowadzi własnej fundacji korporacyjnej? Może to być osoba odpowiedzialna za CSR (o ile firma zatrudnia takiego pracownika), manager marketingu lub działu PR, a w przypadku mniejszych firm – po prostu dyrektor/osoba zarządzająca.

Pamiętajmy, że z przedstawicielami biznesu warto mówić językiem korzyści. Należy tu pamiętać o korzyściach zarówno zewnętrznych wobec firmy, tj. korzyściach dla jej otoczenia (przyczynienie się do rozwiązania istotnych problemów społecznych, co jest możliwe zwłaszcza w małych miejscowościach gdzie dobre relacje ze społecznością lokalną są

szczególnie istotne dla funkcjonowania firmy), a także o korzyściach dla samej firmy (kwestie wizerunkowe, zwiększenie zaufania społecznego, szansa na zapewnienie rozwoju pracownikom firmy poprzez wolontariat pracowniczy itp.). Przedstawienie szerokiego spektrum korzyści, jakie firma odniesie dzięki współpracy z organizacją pozarządową znacząco zwiększa nasze szanse na nawiązanie partnerstwa międzysektorowego.

W przypadku, jeśli firma udziela naszej organizacji wsparcia finansowego, rzeczowego, sponsoringu bądź wymiany usług – pamiętajmy o podpisaniu umowy! Może to być np. umowa darowizny, sponsoringu, umowa o współpracy – wszystko zależy od ustaleń stron.

Współpraca z administracją publiczną

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz ustawy dotyczące funkcjonowania samorządu dość szczegółowo regulują relacje między organizacjami pozarządowymi a władzami samorządowymi. Art. 5 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie mówi: *Organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, (...), we współpracy z organizacjami pozarządowymi (...), prowadzącymi, odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów.* Dokumenty wskazują na szeroki zakres wzajemnych kontaktów, nazwanych współpracą, która jest, a przynajmniej powinna być, oparta na m.in. partnerstwie. Samorządy mogą stać się strategicznym partnerem dla stowarzyszeń i fundacji. Trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie organizacji pozarządowej bez mniejszej czy większej współpracy z samorządem – lokalnym, regionalnym, czy też z administracją państwową. Władze stanowią regulacje prawne, które istotnie warunkują działalność organizacji. Organizacje pozarządowe od władz uzyskują różnego rodzaju pozwolenia, interpretacje przepisów, niejednokrotnie wynajmują lokale. Administracja dysponuje publicznymi pieniędzmi, o które mogą, a wręcz powinny się ubiegać stowarzyszenia i fundacje kierujące swą działalność do mieszkańców danego obszaru. Najbardziej powszechną formą współpracy finansowej pomiędzy władzami a organizacjami pozarządowymi jest zlecenie realizacji zadań publicznych. Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, mamy łącznie sześć form współpracy finansowej administracji z sektorem pozarządowym:

- ✓ powierzenie wykonywania zadania publicznego wraz z udzieleniem dotacji na sfinansowanie jego realizacji (art. 5 ust 4 pkt 1);

- ✓ wspieranie wykonywania zadania publicznego wraz z udzieleniem dotacji na częściowe dofinansowanie jego realizacji (art. 5 ust 4 pkt 2);
- ✓ inicjatywy lokalne (art. 5 ust 2 pkt 6);
- ✓ umowy partnerstwa. określonej w ustawie o zasadach prowadzenia rozwoju (art. 5 ust 2 pkt 7);
- ✓ partnerstwo publiczno prywatne (art. 11, ust 5);
- ✓ umowy międzynarodowe dotyczące niepodlegających zwrotowi środków ze źródeł zagranicznych (art. 11, ust 5) – dotyczy to przede wszystkim funduszy strukturalnych UE, których dystrybucją zajmują się instytucje publiczne.

Niezwykle istotna jest też współpraca pozafinansowa – merytoryczna, a także życzliwa pomoc urzędników, np. w zakresie promocji działań organizacji pozarządowej, korzystania z przestrzeni publicznej lub miejskich (gminnych) lokali. Istotna jest tutaj wymiana informacji, tworzenie zespołów roboczych czy doradczych, w których zasiadają przedstawiciele władz jak i przedstawiciele NGO, a także wspólna (w formule partnerskiej) realizacja projektów, np. współfinansowanych ze środków unijnych. Pamiętajmy też o tym, że władze samorządowe mają obowiązek opracowywania i realizacji różnorodnych strategii i planów działań na szczeblu lokalnym i regionalnym, m.in. przykładowymi gminnymi dokumentami, w dziedzinach, którymi zajmują się organizacje są: Gminny Program Rozwiązywania Problemów Alkoholowych, Gminny Program Przeciwdziałania Narkomanii, Gminna Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych. Na szczeblu powiatu ważne dla organizacji mogą być Program Promocji Zatrudnienia oraz Aktywizacji Lokalnego Rynku Pracy, Powiatowa Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych. Z kolei sejmik wojewódzki uchwała Strategię Rozwoju Województwa. Ponadto rada gminy, powiatu oraz sejmik wojewódzki uchwalają budżet każdej jednostki samorządu terytorialnego, który w dużej mierze przesądza o tym, jakie środki będą mogły zostać przeznaczone na realizację zadań publicznych przez organizacje pozarządowe. Warto, aby organizacje pozarządowe, jako praktycy życia społecznego, dobrze znający problemy i potrzeby społeczności lokalnej, brali udział w konsultacjach towarzyszących powstawaniu takich dokumentów, jak również w różnego typu konsultacjach społecznych dotyczących ważnych dla danej społeczności kwestii. Rola organizacji pozarządowej w procesie przeprowadzania takich konsultacji może być różnorodna: stowarzyszenie czy fundacja może być inicjatorem, współorganizatorem, uczestnikiem, ekspertem lub obserwatorem konsultacji społecznych.

W ostatnich latach coraz więcej samorządów tworzy centra wsparcia dla organizacji pozarządowych, które świadczą doradztwo, szkolenia, konsultacje dla NGO funkcjonujących na danym terenie, pomagając tym samym w samoorganizacji mieszkańców oraz w przezwyciężaniu trudności związanych z prowadzeniem i funkcjonowaniem stowarzyszeń czy fundacji.

Samorzady mają obowiązek uchwalać i zatwierdzać coroczny program współpracy, określający zasady polityki realizowanej przez organ administracji publicznej wobec sektora pozarządowego. Dokument ten również powinien być skonsultowany z organizacjami pozarządowymi działającymi na danym terenie. W przypadku istnienia w województwie, powiecie lub gminie rady działalności pożytku publicznego, program musi być obowiązkowo zaopiniowany przez taką radę.

Jak czytamy w serwisie ngo.pl, największym portalu organizacji pozarządowych w Polsce, współpraca administracji z organizacjami pozarządowymi oparta jest na sześciu zasadach, które w uproszczeniu opisać można następująco:

- ✓ zasada pomocniczości – oznacza, że władze przekazują wykonanie zadań, rozwiązanie problemów itp. na możliwie najniższy poziom oraz że świadczona jest „pomoc ku samopomocy”, czyli „daje się wędkę, a nie rybę” tylko tak długo, dopóki obywatele nie staną się samodzielni,
- ✓ zasada suwerenności – oznacza, że obie strony są autonomiczne i szanują swoją niezależność,
- ✓ zasada partnerstwa – oznacza współdecydowanie, współudział i współodpowiedzialność obu stron,
- ✓ zasada efektywności – oznacza osiągnięcie możliwie najlepszych rezultatów przy najmniejszych nakładach, przy zachowaniu jakości oraz wartości społecznych,
- ✓ zasada uczciwej konkurencji – oznacza, że stworzone są równe szanse, kryteria oceny są jawne i dostępne oraz że unika się konfliktu interesów, np. łączenia funkcji,
- ✓ zasada jawności – oznacza dostęp do informacji i wiedzy.

Na koniec warto pamiętać, że niezależnie od tego, czy mówimy o organizacji pozarządowej czy o urzędniku bądź przedstawicielu władz lokalnych oraz niezależnie od tego, który sektor reprezentujemy, pamiętajmy o wzajemnej życzliwości, szacunku, pozytywnym nastawieniu. Wyjaśnijmy niespójności, szukajmy punktów zbieżnych, a trudności traktujmy jak wyzwania. Czasem krótki telefon albo spotkanie w celu wyjaśnienia napotkanego problemu potrafi więcej zdziałać niż wymienianie się kolejnymi oficjalnymi pismami. Pamiętajmy, że „po drugiej stronie” również siedzi człowiek, któremu zależy na dobru danej społeczności.

Współpraca między organizacjami pozarządowymi

Organizacje pozarządowe, aby jeszcze skuteczniej realizować postawione sobie cele, mogą współpracować nie tylko z sektorem prywatnym czy z administracją publiczną i samorządową, ale także z innymi fundacjami czy stowarzyszeniami. Najczęściej współpraca wewnątrz trzeciego sektora przybiera formę:

- ✓ doraźnej współpracy przy realizacji różnorodnych projektów, przy czym współpraca ta może być sformalizowana lub nie,
- ✓ sieci, opierającej się na luźnych, nieformalnych zasadach, mającej na celu przede wszystkim wymianę informacji, pozyskiwanie kontaktów, partnerów,
- ✓ koalicji, w ramach których organizacje mogą się dzielić własnymi zasobami, a członkostwo w niej jest bardziej stabilne niż w sieci,
- ✓ federacji, tworzonej przez organizacje wokół konkretnego, zwykle dalekosiężnego celu, przy czym federacja ma najbardziej formalną strukturę i zasady działania zawarte w statucie oraz innych oficjalnych dokumentach.

Federacja działa w oparciu o ustawę – Prawo o stowarzyszeniach, posiada osobowość prawną, jest zarejestrowana w Krajowym Rejestrze Sądowym jako związek minimum trzech stowarzyszeń. Fundacje i inne organizacje pozarządowe mogą należeć do federacji, ale nie mogą samodzielnie jej powołać – mogą to zrobić wyłącznie stowarzyszenia. Federacje najczęściej dzielimy na branżowe, tj. zrzeszające organizacje pozarządowe zajmujące się podobną tematyką (np. promocją zdrowia, wsparciem osób z niepełnosprawnościami), terytorialne, które zrzeszają organizacje z podobnego terenu oraz federacje jednolite, które skupiają organizacje o podobnych celach, standardach i modelach działania. Najczęstsze zadania federacji to wyznaczanie standardów działania członków federacji, rzecznictwo

i lobbying w sprawach ważnych dla organizacji członkowskich, jak również świadczenie usług dla organizacji członkowskich. Do największych zalet, korzyści z przynależności do federacji zaliczyć należy bieżący kontakt z NGO o podobnym profilu albo terenie działania, a zatem możliwość wzajemnej pomocy przy rozwiązywaniu problemów, reprezentowaniu w istotnych kwestiach lub możliwość podejmowania wspólnych projektów. Nie bez znaczenia jest poczucie siły i bezpieczeństwa, szczególnie istotne w sytuacji zagrożeń zewnętrznych i pojawiających się problemów. Organizacje zrzeszone w federacji mają wspólnie dużo większą siłę przebicia, niż pojedyncza fundacja czy stowarzyszenie.

Przydatne linki

<https://www.ngo.pl/>

<https://niw.gov.pl/>

<https://www.gov.pl/web/pozytek/>

<https://centrumwolontariatu.pl>

<https://sektor3-0.pl/>

<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/>

<https://www.filantropia.org.pl/>

<https://ngostacja.pl/>

<https://ofop.eu/>

<https://odpowiedzialnybiznes.pl>

<https://kampaniespoleczne.pl/>



Na zakończenie

Serdecznie dziękujemy za wspólną podróż, w czasie której poznawaliśmy różne zagadnienia związane z zakładaniem i prowadzeniem organizacji pozarządowej. Dołożyliśmy starań, aby przekazywane informacje stanowiły niezbędne kompendium wiedzy i zachęcały do dalszego samodzielnego zgłębiania tematyki. Jako zespół Fundacji Postscriptum jesteśmy ciekawi Waszych wrażeń, odczuć, refleksji związanych z Poradnikiem. Jako organizacja ucząca się, chętnie przyjmujemy informację zwrotną od Was, Drodzy Czytelnicy. Napiszcie nam, czy Poradnik był dla Was przydatny, a jeśli tak, które części w szczególności pomogły Wam przejść przez kolejne etapy zakładania, prowadzenia organizacji pozarządowej. Jeśli czegoś zabrakło – również dajcie nam znać. Wasze spostrzeżenia wykorzystamy wydając kolejne publikacje dotyczące działalności trzeciego sektora w Polsce.

Trzymamy kciuki za Was i Wasze organizacje,

Fundacja Postscriptum

kontakt: biuro@fundacijapostscriptum.eu

<https://fundacijapostscriptum.eu/>

www.facebook.com/fundacijapostscriptum/