



*Nikt by nie pamiętał o dobrym Samarytaninie,  
gdyby miał tylko dobre intencje.  
By przejść do historii, musiał mieć też pieniądze.*

*Margaret Thatcher*

# SPIS TREŚCI

|  |    |
|--|----|
| <b>WSTĘP</b>   | 5  |
|  <b>DZIAŁAJ ZGODNIE Z PRAWEM</b> <i>dr Jakub Kosowski, Tomasz Bruski</i>  | 7  |
|  <b>POSTĘPUJ W PRZEJRZYSTY SPOSÓB</b> <i>Andrzej Rybus-Tołłoczko</i>  | 11 |
|  <b>STALE DBAJ O STABILNOŚĆ FINANSOWĄ ORGANIZACJI</b> <i>Grzegorz Jędrys</i>  | 15 |
|  <b>ZAPEWNIJ WARUNKI DO DZIAŁANIA ORGANOM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I CIAŁOM DORADCZYM</b> <i>dr Jakub Kosowski</i>  | 19 |
|  <b>DBAJ O BUDOWANIE REZERW FINANSOWYCH – KAPITAŁU REZERWOWEGO, ORAZ NIENARUSZALNEGO MAJĄTKU FINANSOWEGO – KAPITAŁU ŻELAZNEGO</b> <i>dr Ewa Balcerowicz</i> | 23 |
|  <b>PAMIĘTAJ, BY RACJONALNIE INWESTOWAĆ MAJĄTEK ORGANIZACJI</b> <i>Piotr Dygas</i>  | 29 |
|  <b>STWÓRZ MOŻLIWOŚĆ POWOŁYWANIA FUNDUSZY WIECZYSTYCH I ZAPEWNIJ DARCYŃCOM UDZIAŁ W ICH ZARZĄDZANIU</b> <i>Paweł Łukasik</i>                                | 35 |
|  <b>BĄDŹ WIARYGODNYM KLIENTEM DLA INSTYTUCJI FINANSOWYCH</b> <i>Tomasz Schimanek</i>  | 39 |
|  <b>UNIKAJ KONFLIKTU INTERESÓW I PROWADZENIA NIEETYCZNYCH INWESTYCJI</b> <i>dr Tomasz Perkowski</i>   | 43 |
|  <b>DZIAŁAJ NA RZECZ PODNOSZENIA KOMPETENCJI FINANSOWYCH W TWOJEJ ORGANIZACJI</b> <i>Grzegorz Wach</i>  | 47 |
| <b>10 ZASAD BEZPIECZNEGO ZARZĄDZANIA FINANSAMI NA RZECZ DOBRA WSPÓLNEGO</b>  | 50 |
| <b>SŁOWNIK</b>   | 52 |
| <b>PRZYDATNE STRONY INTERNETOWE</b>  | 55 |
| <b>NARODOWY BANK POLSKI</b>  | 56 |
| <b>AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE</b>   | 57 |

# WSTĘP

Dobra inwestycja – inwestycja w dobro. Ta gra słów wyznacza kierunek zarządzania finansami w organizacjach pozarządowych. To na nich spoczywa obowiązek odpowiedniego zarządzania finansami i powiększania kapitału, który następnie odpowiednio inwestowany będzie służył innym.

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce we współpracy z Narodowym Bankiem Polskim realizuje projekt „Dobrze inwestuj w dobro! Nowe horyzonty zarządzania finansami na rzecz dobra wspólnego” w ramach programu edukacji ekonomicznej. Celem projektu jest wzrost wiedzy wśród polskich organizacji pozarządowych i samorządów lokalnych na temat zarządzania finansami, pozyskiwania źródeł finansowania oraz optymalizacji kosztów zarządzania organizacjami. Dlaczego kierujemy ten projekt do organizacji pozarządowych, a równocześnie do samorządów? Ponieważ lokalnie działające organizacje i samorządy to naturalni partnerzy, którzy działają razem na rzecz dobra wspólnego w swoich społecznościach.

Aby oddać w Państwa ręce publikację, która kompleksowo mówi o bezpieczeństwie finansów w organizacjach, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce powołała grupę ekspercką. Do uczestnictwa w jej pracach zostali zaproszeni eksperci finansowi, przedstawiciele organizacji pozarządowych oraz specjaliści ds. współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi.

Grupa ekspercka wypracowała 10 zasad bezpiecznego zarządzania finansami na rzecz dobra wspólnego, które stały się fundamentem tej publikacji. Poczynając od wyjaśnienia zasady „Działaj zgodnie z prawem”, a kończąc na „Działaj na rzecz podnoszenia kompetencji finansowych w organizacji”, można tu znaleźć cenne wskazówki zarówno dla organizacji, które dopiero zaczynają swoją działalność w trzecim sektorze jak i dla tych, które są w nim obecne od lat.

Publikacja wychodzi naprzeciw wyzwaniom, które stoją przed organizacjami w niepewnych czasach. Wyjaśnia, co tak naprawdę oznacza racjonalne inwestowanie; tłumaczy, jak budować rezerwy finansowe, jak być wiarygodnym partnerem dla swoich darczyńców, instytucji finansowych i samorządu, oraz podpowiada, jak zapewnić sobie stabilność finansową dzięki kapitałom żelaznym i funduszom wieczystym.

Wierzmy, że organizacje pozarządowe mogą być stabilne, solidnie wywiązywać się ze swoich obowiązków, dbać o przejrzystość działań oraz stale się rozwijać.

## Dobrze inwestuj w dobro!

Niech to hasło stanie się mottem przewodnim w Państwa przyszłych działaniach.

Karolina Muzal i Krystyna Stodółkiewicz  
Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce



## DZIAŁAJ ZGODNIE Z PRAWEM



PROWADŹ PEŁNĄ KSIĘGOWOŚĆ,  
REALIZUJ POLITYKĘ  
RACHUNKOWOŚCI



SPORZĄDZAJ RZETELNE SPRAWOZDANIE  
FINANSOWE (BILANS, RACHUNEK WYNIKÓW,  
INFORMACJA DODATKOWA)



SPORZĄDZAJ I PRZESYŁAJ W WYZNACZONYCH  
TERMINACH WYMAGANE PRAWEM  
SPRAWOZDANIA I DEKLARACJE



DBAJ O TERMINOWE REGULOWANIE  
ZOBOWIĄZAŃ PUBLICZNOPRAWNYCH  
(ZUS, URZĄD SKARBOWY I INNE)

## DZIAŁAJ ZGODNIE Z PRAWEM

*dr Jakub Kosowski,  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Tomasz Bruski,  
Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce*



PROWADŹ PEŁNĄ KSIĘGOWOŚĆ,  
REALIZUJ POLITYKĘ  
RACHUNKOWOŚCI

Zgodnie z ustawą o rachunkowości każda organizacja pozarządowa posiadająca osobowość prawną zobowiązana jest do opracowania i stosowania polityki rachunkowości. Dokument ten opracowywany jest przez osobę zajmującą się księgowością w organizacji, a zatwierdzany jest przez kierownika jednostki.

Polityka rachunkowości powinna zawierać między innymi następujące informacje:

- ▶ określenie roku obrotowego organizacji i okresy sprawozdawcze,
- ▶ zasady wyceny aktywów i pasywów,
- ▶ sposoby ewidencji zdarzeń finansowych wraz z przyjętym planem kont i opisem jego funkcjonowania,
- ▶ rodzaje dokumentów źródłowych,
- ▶ obieg i przetwarzanie dokumentów księgowych,
- ▶ osobę odpowiedzialną za stosowanie zasad rachunkowości,
- ▶ procedurę archiwizacji i zabezpieczenia dokumentacji finansowej,
- ▶ zasadę podziału kosztów na programowe i administracyjne,
- ▶ ewentualnie własny wzór sprawozdania finansowego.



SPORZĄDZAJ RZETELNE SPRAWOZDANIE FINANSOWE  
(BILANS, RACHUNEK WYNIKÓW, INFORMACJA DODATKOWA)

Fundamentalną kwestią związaną z funkcjonowaniem organizacji pozarządowej i zarządzaniem nią są znajomość i przestrzeganie obowiązującego prawa, w tym przepisów dotyczących finansów w organizacjach społecznych. Jest to bardzo istotne nie tylko dla bezpieczeństwa samej organizacji, lecz także dla budowania zaufania partnerów, darczyńców i beneficjentów.

Każda organizacja pozarządowa posiadająca osobowość prawną (a więc fundacje i stowarzyszenia, wyłączając stowarzyszenia zwykłe) jest zobligowana do prowadzenia pełnej księgowości i corocznego sporządzania sprawozdania finansowego zgodnie z obowiązującymi przepisami. Zasady prowadzenia pełnej księgowości reguluje ustawa o rachunkowości z 1994 r. (Dz.U. z 1994 r. nr 121, poz. 591). Księgowość pełną prowadzi się według ściśle ustalonych zasad, dokonując zapisów księgowych na kontach księgi głównej zgodnie z przyjętym planem kont.

Sprawozdanie finansowe powinno być sporządzone starannie, zgodnie z dokumentami i zapisami księgowymi. Zapisy księgowe muszą być dokonane bez błędów rachunkowych na podstawie oryginalnych, kompletnych i zatwierdzonych przez osoby upoważnione w organizacji dokumentów księgowych.

Organizacje, które nie prowadzą działalności gospodarczej, sporządzają sprawozdanie finansowe zgodnie ze wzorem określonym w rozporządzeniu ministra finansów z 15 listopada 2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej (Dz.U. 2001 nr 137, poz. 1539).

sprawozdanie finansowe składa się z trzech integralnych części:

- ▶ bilansu,
- ▶ rachunku wyników,
- ▶ informacji dodatkowej.

**Bilans** – to zestawienie w formie tabeli, która prezentuje stan aktywów i pasywów na dzień zamknięcia ksiąg rachunkowych. Najczęściej rok obrotowy jest tożsamy z rokiem kalendarzowym (chyba że zarząd organizacji zdecyduje inaczej), zatem dane wykazane w bilansie będą dotyczyły stanu na 31 grudnia roku, za który sporządzany jest bilans; oraz – dla porównania – są w nim prezentowane także dane na 31 grudnia roku poprzedniego.

W bilansie możemy znaleźć między innymi informacje, jakim majątkiem trwałym dysponuje organizacja, czyli czy posiada środki trwałe, takie jak budynki, grunty, środki transportu i inne. Te informacje znajdziemy w kategorii aktywa trwałe.

W kategorii aktywa obrotowe odnajdziemy dane dotyczące między innymi należności dla organizacji oraz stan inwestycji krótkoterminowych, czyli wysokość środków finansowych zdeponowanych w banku i gotówki w kasie oraz wartość pozostałych aktywów finansowych.

**Rachunek wyników** – prezentuje przychody i koszty organizacji za rok obrotowy (i dla porównania – za poprzedni rok), a dla każdego z rodzaju przychodów i kosztów ustala się wynik finansowy, który na końcu tabeli sumowany jest jako wynik finansowy organizacji za dany rok.

Zrachunku wyników bardzo łatwo można wyczytać, w jakiej wysokości organizacja osiągnęła przychody z działalności statutowej, ile przeznaczyła na realizację zadań statutowych (czyli jakie były ich koszty), a ile wydała na pokrycie kosztów administracyjnych. W pozycji przychody finansowe odnajdziemy informację o wysokości przychodów uzyskanych z inwestycji finansowych, na przykład lokat bankowych i wyceny jednostek funduszy inwestycyjnych.

Pozycje bilansu i rachunku wyników mogą być wykazywane z większą szczegółowością niż we wzorze zawartym w rozporządzeniu, zatem organizacja może rozszerzyć zakres informacji w tabelach sprawozdania finansowego w zależności od potrzeb.

**Informacja dodatkowa** – zawiera uszczegółowienie danych zawartych w tabeli bilansu i rachunku wyników. Zgodnie z rozporządzeniem ministra finansów informacja dodatkowa powinna zawierać:

- ▶ objaśnienia stosowanych metod wyceny aktywów i pasywów oraz przyczyn ewentualnych ich zmian w stosunku do roku poprzedniego,
- ▶ uzupełniające dane o aktywach i pasywach,
- ▶ informacje o strukturze zrealizowanych przychodów ze wskazaniem ich źródeł, w tym przychodów określonych statutem,
- ▶ informacje o strukturze kosztów stanowiących świadczenia pieniężne i niepieniężne określone statutem oraz o strukturze kosztów administracyjnych,
- ▶ dane o źródłach zwiększenia i sposobie wykorzystania funduszu statutowego,

- ▶ dane dotyczące udzielonych gwarancji, poręczeń i innych zobowiązań związanych z działalnością statutową,
- ▶ informacje o tendencjach zmian w przychodach i kosztach oraz składnikach majątku i źródłach ich finansowania.

Jeśli organizacja w ciągu roku obrotowego rozpocznie działalność gospodarczą, wtedy z dniem podjęcia tej działalności stosuje przepisy i stosowne wzory sprawozdań finansowych dla jednostek prowadzących działalność gospodarczą.

Sprawozdanie finansowe musi być podpisane przez osobę sporządzającą dokument oraz wszystkich członków zarządu organizacji. Jeśli któryś z członków zarządu nie podpisze sprawozdania finansowego, organizacja musi dołączyć do sprawozdania pisemne uzasadnienie odmowy jego podpisu.

Przed zatwierdzeniem zarząd organizacji powinien dokładnie przeanalizować sprawozdanie finansowe i ewentualnie zażądać dodatkowych informacji lub wyjaśnień. Zarząd w prosty sposób może zweryfikować stan środków pieniężnych w bilansie, prosząc księgowego o potwierdzenie salda rachunków wysyłanych przez bank na koniec roku oraz protokół kontroli kasy, który powinien być sporządzony na dzień 31 grudnia danego roku. Suma wynikająca z tych zestawień powinna być taka sama jak wartość wykazana w bilansie.



### SPORZĄDZAJ I PRZESYŁAJ W WYZNACZONYCH TERMINACH WYMAGANE PRAWEM SPRAWOZDANIA I DEKLARACJE

Przepisy prawa obowiązujące w Polsce nakładają na organizacje pozarządowe określone obowiązki. I tak, organizacja pozarządowa jest zobligowana do składania okresowych sprawozdań ze swojej działalności: sprawozdania merytorycznego i sprawozdania finansowego; ponadto musi składać określone deklaracje.

Szczegółowe kwestie dotyczące konstrukcji sprawozdania finansowego zostały omówione wyżej. Tutaj dodajmy, że należy je sporządzić do 31 marca kolejnego roku. Musi ono zostać zatwierdzone przez właściwy organ organizacji pozarządowej i przekazane do odpowiednich organów państwowych:

1. do urzędu skarbowego (w terminie 10 dni od zatwierdzenia nie później niż 10 lipca kolejnego roku),
2. w przypadku organizacji pożytku publicznego – także do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, za pośrednictwem strony [www.pozytek.gov.pl](http://www.pozytek.gov.pl) (w terminie do 15 lipca kolejnego roku),
3. w przypadku organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą – także do Krajowego Rejestru Sądowego (w terminie 15 dni od zatwierdzenia sprawozdania przez uprawniony organ, nie później niż do 15 lipca kolejnego roku).

Kto musi, a kto może przygotowywać sprawozdania merytoryczne? Zobligowana do tego przygotowania jest każda fundacja.

Musi przesłać je do ministra sprawującego nadzór nad jej działalnością. Wzór sprawozdania określony jest w rozporządzeniu ministra sprawiedliwości z 8 maja 2001 r. w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji (Dz.U. z 2001 r. nr 50, poz. 529 z późn. zm.). Ustawa nie wskazuje terminu, w jakim ma być ono złożone, ale dobrą praktyką jest składanie sprawozdania analogicznie jak w przypadku innych sprawozdań, tj. nie później niż w połowie roku. Fundacja ma także ustawowy obowiązek przedstawić sprawozdanie merytoryczne do publicznej wiadomości i najczęściej publikuje je na własnej stronie internetowej; układ i stopień szczegółowości sprawozdania z działalności podawanego do publicznej wiadomości leżą w gestii samej organizacji, które mogą, ale nie muszą powielać układu sprawozdania wymaganego przez rozporządzenie ministra sprawiedliwości.

Ustawowego obowiązku sporządzania sprawozdań merytorycznych nie mają stowarzyszenia. Obowiązek taki może jednak wynikać z przyjętego przez nie statutu.

W ostatnim czasie zmieniły się regulacje dotyczące sprawozdań merytorycznych wymaganych od organizacji mających status organizacji pożytku publicznego. Organizacje te mają obowiązek sporządzania sprawozdań merytorycznych i podawania ich do publicznej wiadomości w sposób umożliwiający zapoznanie się z nim przez zainteresowane podmioty. Ustawa o działalności pożytku publicznego (Dz.U. z 2010 r. nr 234, poz. 1536 z późn. zm.) przewiduje dwa rodzaje sprawozdań merytorycznych dla organizacji pożytku publicznego:

- a) uproszczone – dla organizacji, która w roku obrotowym, za który sporządza sprawozdanie, osiągnęła przychód nieprzekraczający 100 tys. zł, oraz
- b) pełne – dla organizacji o wyższych przychodach.

Wzory obydwu powyższych sprawozdań znajdują się w rozporządzeniu ministra pracy i polityki społecznej (Dz.U. z 2013 r. poz. 234). Ustawa obliuguje ponadto do zamieszczenia sprawozdania na stronie internetowej danej organizacji. Trzeba pamiętać też, że sprawozdanie merytoryczne musi zostać opublikowane na stronie internetowej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej ([www.pozytek.gov.pl](http://www.pozytek.gov.pl)) w terminie do 15 lipca roku następującego po roku, za który składane jest sprawozdanie. Niespełnienie tego obowiązku powoduje nieuwzględnienie organizacji w wykazie podmiotów, którym może być przekazywany w roku kolejnym 1 proc. podatku dochodowego od osób fizycznych!

Nie zapominajmy też o pozostałych deklaracjach. Do 31 marca kolejnego roku trzeba złożyć do urzędu skarbowego deklarację o podatku dochodowym CIT 8 (wraz z załącznikami). W przypadku braku obrotu środkami finansowymi należy złożyć deklarację zerową.

Część dotyczącą prowadzenia pełnej księgowości, realizowania polityki rachunkowości oraz sporządzania rzetelnego sprawozdania finansowego opracował Tomasz Bruski. Część dotyczącą sporządzania i przesyłania w wyznaczonych terminach wymaganych prawem sprawozdań i deklaracji oraz dbania o terminowe regulowanie zobowiązań publicznych opracował dr Jakub Kosowski.



### DBAJ O TERMINOWE REGULOWANIE ZOBOWIĄZAŃ PUBLICZNOPRAWNYCH (ZUS, URZĄD SKARBOWY I INNE)

Niezwykle istotne w działalności organizacji pozarządowych jest terminowe regulowanie zobowiązań publicznych. Z jednej strony pozwala uniknąć dodatkowych obciążeń (odsetki za zwłokę), a z drugiej ma niebagatelne znaczenie w procesie ubiegania się o dotacje w otwartych konkursach ofert.

Zawieranie umów o pracę czy umów cywilnoprawnych (umowa-zlecenie, umowa o dzieło) nakłada na organizację pozarządową obowiązek odprowadzania składek ZUS i zaliczek na podatek dochodowy. Składki do ZUS należy wpłacić do 15. dnia miesiąca następującego po miesiącu, za który jesteśmy zobowiązani zapłacić składki. Natomiast podatek do urzędu skarbowego należy opłacić do 20. dnia miesiąca następującego po miesiącu, za który powinniśmy zapłacić podatek.

Brak zaległości w regulowaniu zobowiązań podatkowych oraz opłaceniu składek na ubezpieczenia społeczne jest warunkiem ubiegania się o dotację w otwartych konkursach ofert. Warunek ten występuje w zdecydowanej większości konkursów.

Termin opłacania zobowiązań publicznych wiąże się także ściśle z wykorzystaniem dotacji. Musi zostać ona wykorzystana w terminie określonym w umowie. Jeżeli jest to termin do 31 grudnia, wówczas zobowiązania te muszą zostać opłacone właśnie w tym terminie, mimo iż teoretycznie podmiot ma czas do 15-20 stycznia. W przypadku płatności ze środków dotacyjnych w styczniu podmiot będzie musiał zwrócić tę część środków.

#### Dobre praktyki

1. Zamieszczenie sprawozdań na stronie internetowej organizacji pozarządowej, nawet w sytuacji, gdy nie ma takiego prawnego obowiązku.
2. Sporządzanie sprawozdań merytorycznych przez podmioty, które nie są do tego zobligowane przepisami ustaw (np. stowarzyszenia). Wymóg ten warto także wprowadzić do statutu jako jeden z obowiązków zarządu.
3. Wprowadzenie, w dużych stowarzyszeniach, wymogu opiniowania sprawozdań finansowych przez walne zebranie członków/delegatów, co wpłynie także na szczegółowe zapoznanie członków stowarzyszenia z jego sytuacją finansową.
4. Przesyłanie sprawozdań właściwym organom z odpowiednim wyprzedzeniem, bez czekania na ostatni dzień terminu.
5. Dokonywanie płatności z odpowiednim wyprzedzeniem, bez czekania na ostatni dzień terminu.
6. Uważna analiza umowy dotacji pod kątem terminów realizacji zadania i dokonywanie płatności w podanych tam terminach, co najczęściej odbiega od ustawowych terminów regulowania zobowiązań publicznych. Powoduje to także konieczność regulowania zobowiązań ze środków dotacyjnych do końca roku kalendarzowego.



## POSTĘPUJ W PRZEJRZYSTY SPOSÓB



UPUBLICZNIJ SPRAWOZDANIE FINANSOWE, A PONADTO PREZENTUJ INFORMACJE FINANSOWE O ZREALIZOWANYCH DZIAŁANIACH W SPOSÓB CZYTELNY I ZROZUMIAŁY



W MIARĘ MOŻLIWOŚCI PRZEPROWADZAJ AUDYTY, W SZCZEGÓLNOŚCI FINANSOWY



RZETELNIE ROZLICZAJ SIĘ Z OTRZYMANYCH ŚRODKÓW Z DARCYŃCAMI I W SPOSÓB PRZEZ NICH WYMAGANY SPORZĄDZAJ SPRAWOZDANIA ORAZ ARCHIWIZUJ ROZLICZENIA



PROWADŹ WYODRĘBNIONĄ ANALITYKĘ KSIĘGOWĄ DLA KAŻDEGO PROJEKTU



W UZASADNIONYCH PRZYPADKACH WYODRĘBNIJ RACHUNKI BANKOWE NA POTRZEBĘ REALIZACJI POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁAŃ

## POSTĘPUJ W PRZEJRZYSTY SPOSÓB

*Andrzej Rybus-Tołłoczko, Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie*



Każda organizacja pozarządowa powinna działać w sposób jak najbardziej przejrzysty. Dobrze, by organizacja posiadała przejrzystą księgowość, dzięki której można swobodnie sprawdzić na co są wydatkowane środki. Jest to istotne ze względu na fakt iż większość pieniędzy, jakimi dysponuje organizacja, są darowane przez różne urzędy, przedsiębiorstwa czy osoby prywatne. Darczyńcy z reguły są zainteresowani, na co zostały one wydane, a co za tym często idzie – wymagają prawidłowego rozliczenia się z przyznanymi środkami. Dobrze, by organizacja w ramach wewnętrznych standardów pracy posiadała określone zasady przejrzystości. Powinny mieć one swoje odzwierciedlenie we wszystkich obszarach działalności organizacji, szczególnie w zakresie finansów. W tym celu warto stosować poniższe zasady.



**UPUBLICZNIJ SPRAWOZDANIE FINANSOWE, A PONADTO PREZENTUJ INFORMACJE FINANSOWE O ZREALIZOWANYCH DZIAŁANIACH W SPOSÓB CZYTELNY I ZROZUMIAŁY**

Formalny obowiązek publikowania sprawozdania finansowego (i sprawozdania merytorycznego z działalności) został nałożony jedynie na organizacje pożytku publicznego. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2010 r. nr. 1536, poz. 234 z późn zm.) ustala (art. 23 ust. 6), że „Organizacja pożytku publicznego zamieszcza zatwierdzone sprawozdanie finansowe i sprawozdanie merytoryczne ze swojej działalności w terminie do dnia 15 lipca roku następującego po roku, za który składane jest sprawozdanie finansowe i merytoryczne, na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego”. Za nieopublikowanie sprawozdania jest przewidziana poważna sankcja (art. 23 ust. 6a): „Organizacja pożytku publicznego, która nie zamieściła na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego zatwierdzonego sprawozdania finansowego i sprawozdania merytorycznego ze swojej działalności nie zostaje uwzględniona w wykazie organizacji pożytku publicznego”.

Mimo braku obowiązku ustawowego wszystkie pozostałe organizacje pozarządowe – kierując się zasadą przejrzystości działania – powinny zawsze upubliczniać swoje sprawozdania finansowe, tak by były one powszechnie dostępne, by każdy zainteresowany mógł do nich zajrzeć. Najlepszą, najprostszą i najtańszą opcją jest zamieszczenie sprawozdania finansowego na stronie internetowej organizacji. Pozwala to każdemu donatorowi, urzędowi, beneficjentowi usług organizacji czy obywatelowi na zapoznanie się z finansami danego podmiotu. Otwartość organizacji oraz możliwość sprawdzenia stanu finansów danej organizacji budują społeczne zaufanie do organizacji.

Ponieważ zrozumienie danych zawartych w sprawozdaniu finansowym (które – o czym warto pamiętać – są danymi zagregowanymi) wymaga od czytelnika sporego przygotowania księgowo-finansowego, warto, by organizacja dodatkowo przygotowywała i publikowała informacje o swoich finansach w bardziej przystępnej formie: jasnej i przejrzystej dla przeciętnego czytelnika. Sprawozdanie takie mogłoby wyglądać następująco:

1. Dotacja z Urzędu m.st. Warszawy na prowadzenie świetlicy w wysokości 30 000 zł została wykorzystana na zatrudnienie wychowawców i wyżywienie. Ze świetlicy skorzystało w tym roku xxx dzieci w wieku...
2. Darowizna od osoby prywatnej w wysokości 2000 zł przeznaczona została na pokrycie części kosztów zajęć edukacyjnych dla dzieci...

Dzięki takiej formie prezentacji poszczególnych przychodów i kosztów indywidualnych działań organizacji czytelnik może się dowiedzieć, w jakiej wysokości środki zostały przeznaczone na konkretne działania prowadzone przez organizację. Warto zadać sobie dodatkowy trud i przedstawić finanse organizacji w przystępny a zarazem szczegółowy sposób. Taka praktyka dowodzi, że organizacji zależy, by każdy zainteresowany mógł zapoznać się z ich strukturą przychodów i kosztów oraz sposobem wydatkowania środków.



## W MIARĘ MOŻLIWOŚCI PRZEPROWADZAJ AUDYTY, W SZCZEGÓLNOŚCI FINANSOWY

Audyt finansowy to badanie sprawozdania finansowego, zestaw procedur i testów, dzięki którym możliwe jest określenie, czy np. wartość sprzedaży, (w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej), poziom zobowiązań czy wysokość środków pieniężnych przedstawionych w sprawozdaniu są zgodne ze stanem faktycznym. Błędy popełnione w sprawozdaniu finansowym mogą spowodować niewłaściwe decyzje darczyńców i innych użytkowników danych finansowych. W celu ich uniknięcia powinno się korzystać z instytucji audytu. Do procedur i testów zalicza się m.in. przegląd istotnych umów, uzgodnienie kwot z dokumentami źródłowymi (np. faktury), potwierdzenie sald środków pieniężnych i pożyczek z bankami, obserwację inwentaryzacji zapasów, kontakt z prawnikami organizacji, rozmowy z pracownikami.

Audyt nie powinien być kojarzony z kolejną kontrolą w firmie, zaś audytorów nie należy traktować jak osób, którym tylko zależy na identyfikowaniu błędów i pomyłek oraz donoszeniu na pracowników. Ich rolą jest badanie sprawozdań finansowych pod kątem rzetelności i jasności przedstawionych danych. Badanie takie obejmuje także pomoc w rozwiązywaniu problemów księgowych i podatkowych, ocenę efektywności kontroli wewnętrznych oraz identyfikację ryzyk będących nieodłącznym elementem prowadzenia wszelkiej działalności.

Formalne wymogi co do badania sprawozdań finansowych reguluje ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2013 r. poz. 330 z późn. zm.). Organizacja musi się poddać badaniu sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta, jeśli spełnia dwa z trzech wymogów:

- ▶ średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób;
- ▶ suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego w walucie polskiej przekroczyła równowartość 2 500 000 euro;
- ▶ przychody netto ze sprzedaży produktów i towarów oraz operacji finansowych w walucie polskiej przekroczyły równowartość 5 000 000 euro.



## RZETELNIE ROZLICZAJ SIĘ Z OTRZYMANYM ŚRODKÓW Z DARZYŃCAMI I W SPOSÓB PRZEZ NICH WYMAGANY SPORZĄDZAJ SPRAWOZDANIA ORAZ ARCHIWIZUJ ROZLICZENIA

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie jasno określa zasady sprawozdawczości z otrzymanych środków publicznych (zob. art. 18):

„1. *Sprawozdanie z wykonania zadania publicznego określonego w umowie należy sporządzić w terminie 30 dni od dnia zakończenia realizacji zadania publicznego.*

2. *Okresem sprawozdawczym jest rok budżetowy.*
3. *Organ administracji publicznej może wezwać do złożenia w roku budżetowym częściowych sprawozdań z wykonania zadania publicznego, nie wcześniej niż przed upływem 30 dni od dnia doręczenia wezwania”.*

Sprawozdanie musi być przygotowane zgodnie ze wzorem określonym w rozporządzeniu ministra pracy i polityki społecznej z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania (Dz.U. z 2011 r. nr 6, poz. 25). Trzeba w nim pokazać, jak każda złotówka otrzymana na „realizację zadania publicznego” została wydana, i właściwie to udokumentować.

Z darczyńcami prywatnymi rozliczenia formalne mają inny charakter. Choć większość fundacji, banków i innych instytucji oraz fundatorów funduszy wieczystych (o których mowa w zasadach 5 i 7) wymaga sprawozdania pisemnego z wykorzystania darowizny, to mogą one wyglądać różnie, a raportowanie może być mniej lub bardziej, sformalizowane jeśli chodzi o jego szczegółowość i formę prezentacji danych finansowych.

Inna jest sytuacja z darczyńcami – osobami prywatnymi i firmami – którzy nie żądają żadnych sprawozdań. Jednakże warto zadbać o sporządzenie i przesłanie im informacji o sposobie wykorzystania przez organizację darowizny od nich otrzymanej. Im lepiej zadba się o informowanie tej grupy darczyńców, tym większa szansa, że przekażą na cele społeczne realizowane przez organizację kolejne środki. Co można konkretnie zrobić? Można np. przesłać listem informację ze zdjęciami; można zaprosić naszych dobroczyńców do siedziby organizacji, pokazać rezultaty naszych działań osiągnięte dzięki ich wsparciu finansowemu i nawiązać osobiste kontakty ważne na przyszłość. W przypadku dużej liczby darczyńców koszt wysyłki takich sprawozdań może być wysoki. Warto wówczas rozesłać informację e-mailem lub zamieścić ją na stronie internetowej.

Rozliczanie się ze sposobu wykorzystania otrzymanych darowizn i dotacji powinno dotyczyć wszystkich środków, nawet tych, co do których nie ma formalnego obowiązku sprawozdawczego. Sprawozdania są bardzo ważne choćby dlatego, że im bardziej w przejrzysty sposób darczyńcy rozliczymy się, tym większa szansa, że otrzymamy kolejne darowizny/dotacje. Duże organizacje mogą sobie pozwolić na zbudowanie działu fundraisingu, którego zadaniem jest utrzymywanie kontaktu z darczyńcami, w tym przekazywanie im wszelkich informacji na temat sposobu wykorzystania otrzymanych przez organizację datków. Im mniejsza organizacja, tym oczywiście trudniej sobie pozwolić na utrzymanie takiego działu, ale mała skala działalności nie zwalnia organizacji od obowiązku rzetelnego rozliczania się z darczyńcami z otrzymanych środków. Taka reguła postępowania powinna zwiększyć szanse na zdobycie kolejnych, może większych środków na działalność statutową oraz może otworzyć drzwi do nowych źródeł pozyskania finansowania.



## PROWADŹ WYODRĘBNIĄ ANALITYKĘ KSIĘGOWĄ DLA KAŻDEGO PROJEKTU

Pisaliśmy już (zob. zasada 1), że każda organizacja pozarządowa posiadająca osobowość prawną ma obowiązek prowadzić pełną księgowość. W prowadzeniu księgowości pomagają programy komputerowe. Ważne, by kupić je z licencją dla organizacji. Są firmy, które sprzedają oprogramowanie księgowe dla organizacji pozarządowych z dużym upustem, nawet do 99%.

Jeżeli nie ma dużo dokumentów księgowych, można się zastanowić nad samodzielnym księgowaniem. Im większy budżet organizacji, im więcej projektów, tym więcej co miesiąc dokumentów księgowych. Wówczas potrzebna jest profesjonalna obsługa księgowa: zatrudnienie księgowej albo zlecenie prowadzenia księgowości na zewnątrz, czyli przez biuro rachunkowe.

Jednym z ważniejszych zaleceń dla organizacji pozarządowych jest prowadzenie wyodrębnionej analityki księgowej dla każdego projektu. Trzeba tu przypomnieć, że osobne konto księgowe musi być utworzone dla każdej dotacji publicznej.

Organizacja powinna prowadzić wyodrębnioną analitykę finansową dla każdego projektu, co pozwala na bieżącą kontrolę, czy środki, które otrzymała organizacja, właściwie są wydatkowane. Analityka księgowa pozwala sprawdzić czy pieniądze są racjonalnie rozdysponowane, a przede wszystkim zgodnie z budżetem projektu.

Generalnie na system ewidencji księgowej składają się konta syntetyczne (zwane też głównymi) i konta analityczne (pomocnicze do kont głównych). Konta syntetyczne (tzw. konta księgi głównej) to wszystkie konta bilansowe i wynikowe objęte wykazem w zakładowym planie kont danej jednostki.

Konta księgi głównej stanowią podstawowe źródło informacji o zdarzeniach, które nastąpiły w danym okresie sprawozdawczym. Zawierają informacje o charakterze syntetycznym (zbiorczym), natomiast ich uszczegółowienie jest możliwe przez wprowadzenie kont ksiąg pomocniczych (kont analitycznych). Na podstawie zapisów na kontach syntetycznych i analitycznych sporządza się sprawozdania finansowe.

Konta analityczne (konta ksiąg pomocniczych) służą do uszczegółowienia i uzupełnienia (stąd ich inna nazwa – konta szczegółowe) zapisów kont księgi głównej. Ewidencję na kontach analitycznych prowadzi się w ujęciu (porządku) systematycznym jako wyodrębniony system ksiąg, kartotek (zbiorów kont), komputerowych zbiorów danych, uzgodniony z saldami i zapisami na kontach syntetycznych (kontach księgi głównej).

Konta analityczne prowadzi się w szczególności dla:

- ▶ środków trwałych, w tym także środków trwałych w budowie, wartości niematerialnych i prawnych oraz dokonywanych od nich odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych,
- ▶ rozrachunków z kontrahentami,
- ▶ rozrachunków z pracownikami, a w szczególności jako imienną ewidencję wynagrodzeń pracowników zapewniającą uzyskanie informacji z całego okresu zatrudnienia,
- ▶ operacji sprzedaży (kolejno numerowane własne faktury i inne dowody, ze szczegółowością niezbędną do celów podatkowych),
- ▶ operacji zakupu (obce faktury i inne dowody, ze szczegółowością niezbędną do wyceny składników aktywów i do celów podatkowych),
- ▶ kosztów i istotnych dla jednostki składników aktywów,
- ▶ operacji gotówkowych w przypadku prowadzenia kasy.

Poszczególne konta analityczne są powiązane z macierzystym kontem syntetycznym na zasadzie tzw. zapisu powtarzanego. Oznacza to, że zapis na koncie analitycznym jest powtórzeniem zapisu dokonanego na koncie syntetycznym. Pamiętać przy tym należy, że do kont syntetycznych stosuje się zasadę podwójnego zapisu, natomiast konta analityczne funkcjonują na zasadzie jednostronnego zapisu, gdyż stanowią tylko powtórzenie zapisu dokonanego na koncie syntetycznym.

Prowadzenie kont analitycznych na zasadzie zapisu powtarzanego sprawia, że pomiędzy saldami i zapisami na kontach analitycznych a saldami i zapisami na kontach syntetycznych musi zachodzić zgodność. W celu sprawdzenia, czy zależności te są spełnione, sporządza się zestawienie obrotów i sald kont analitycznych prowadzonych do danego konta syntetycznego.



## W UZASADNIONYCH PRZYPADKACH WYODRĘBNIJ RACHUNKI BANKOWE NA POTRZEBĘ REALIZACJI POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁAŃ

Często organizacje pozarządowe mają problem z mieszaniami się środków „pochodzących z różnych źródeł a co za tym idzie o różnym przeznaczeniu,” na jednym koncie bankowym. Do tego dochodzi rozliczanie środków publicznych, w ramach którego należy dodać odsetki bankowe. Wówczas najlepszym rozwiązaniem jest posiadanie wyodrębnionych rachunków bankowych, które stanowią subkonta do podstawowego konta organizacji. Dzięki temu jest zdecydowanie bardziej przejrzyste i bez problemu można się zorientować, gdzie są jakie środki.



## STALE DBAJ O STABILNOŚĆ FINANSOWĄ ORGANIZACJI



UŁÓŻ OGÓLNY  
PLAN FINANSOWY  
(ROZNY, WIELOLETNI)



TWÓRZ I MONITORUJ PLAN  
PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH  
(CASH FLOW)



POSZUKUJ  
ZRÓŻNICOWANYCH  
ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA



RACJONALNIE PRZEZNACZAJ  
PRZYCHODY NA DZIAŁANIA  
STATUTOWE I KOSZTY ADMINISTRACYJNE

## STALE DBAJ O STABILNOŚĆ FINANSOWĄ ORGANIZACJI

*Grzegorz Jędrys, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności*



Życie bez planowania wydatków jest niemożliwe. Wie o tym w dzisiejszym świecie prawie każdy. Nawet dzieci, znając wysokość swojego kieszonkowego, często długo oszczędzają, by zebrać pieniądze na zakup wymarzonej zabawki. Tak naprawdę jest to proces tworzenia ich własnego budżetu i prostego, a jednak prawdziwego zestawienia przepływów środków pieniężnych.

Dzieci wiedzą też, że poza stałym dochodem, jakim jest kieszonkowe, warto podejmować działania w celu pozyskania środków z innych źródeł, i często działają w tym zakresie tak aktywnie, że zadziwiają własnych rodziców (sprzedają stare zabawki lub wymieniają je na inne ważne dla nich rzeczy, oszczędzają na wycieczkach, a starsze czasami podejmują sezonowe prace dorywcze).



UŁÓŻ OGÓLNY  
PLAN FINANSOWY  
(ROZNY, WIELOLETNI)

Prowadzenia jakiegokolwiek aktywności bez podstawowych założeń budżetowych nie wydaje się możliwe. Także organizacja pozarządowa – podmiot działający w ściśle określonej dziedzinie – musi działać na podstawie planu finansowego zbudowanego i dostosowanego do własnych potrzeb. Brak planów finansowych, tak jak brak misji i celów działania, wcześniej czy później musi zakończyć się porażką wybranego przedsięwzięcia, chociażby ze względu na zaskakujące sytuacje, które mogą z przyczyn zupełnie od nas niezależnych pojawić się w trakcie realizacji przedsięwzięcia, a brak gotowych alternatywnych rozwiązań może spowodować na początek wiele trudności i kłopotów, a w konsekwencji paraliż i niemoc działania.

Plany finansowe mogą być opracowywane zarówno na okresy krótkie – do jednego roku, jak i okresy dłuższe, sięgające nawet pięciu lat. Najczęściej plan finansowy działalności organizacji jest prezentacją zbiorczą planów częściowych opracowywanych dla poszczególnych kategorii przychodów i kosztów operacyjnych, a także dla poszczególnych projektów, które organizacja zamierza realizować, i oczywiście dla działalności gospodarczej, jeżeli taka jest prowadzona.

Plan finansowy zawiera przychody z określeniem ich źródeł oraz pełne koszty działalności. Najczęściej stosowanymi podstawowymi kategoriami kosztów są:

- ▶ koszty stałe (wynagrodzenia wraz z narzutami; koszty lokalu – jego wynajmu, utrzymania; opłaty związane z bieżącą działalnością – komunikacja, elektryczność, media, zakupy materiałów biurowych; usługi zewnętrzne itp.),
- ▶ koszty nabycia niezbędnych środków trwałych (inwestycje) uwzględniające amortyzację,
- ▶ koszty działalności programowej (wszelkie wydatki bezpośrednie ponoszone na realizację działań statutowych, programowych czy też projektów),



- ▶ koszty finansowe związane z prowadzeniem rachunków bankowych i ewentualnych pożyczek lub kredytów.

Po stronie przychodów mogą się znajdować dotacje i darowizny, przychody finansowe z inwestowania posiadanych środków finansowych oraz inne przychody związane z najmem, zbywaniem aktywów czy częściowymi opłatami związanymi z realizowanymi przedsięwzięciami.



## **TWÓRZ I MONITORUJ PLAN PRZEPLYWÓW PIENIĘŻNYCH (CASH FLOW)**

Składnikiem planu finansowego jest plan przepływów pieniężnych, który będzie wynikał z zestawienia wpływów i wypływu środków finansowych w określonym okresie. Plan przepływów pieniężnych jest nieocenionym źródłem informacji o możliwej nadwyżce gotówki lub jej braku. To na jego podstawie zarząd organizacji może podjąć decyzję o poszukiwaniu brakujących kwot lub inwestowaniu nadwyżki w danym okresie.

Przykłady tabel budżetowych i zestawień przepływu środków pieniężnych można bez problemu znaleźć na wielu stronach internetowych. Warto jednak spróbować stworzyć własne wzory, dzięki czemu lepiej zrozumiemy strukturę własnych kosztów i przychodów, a co za tym idzie sposób i zakres działania naszej organizacji. Budowanie takich tabel wspólnie z pracownikami wzbogaci ich wiedzę w obszarze finansów i wzmocni z pewnością ich identyfikację z organizacją i planowanym przedsięwzięciem.

Większość organizacji i firm w procesie planowania wykorzystuje najprostsze dostępne narzędzie, jakim jest arkusz kalkulacyjny. Niektóre organizacje korzystają z dostępnych wzorów, inne same budują strukturę poszczególnych zestawień. Metoda samodzielnego budowania na podstawie ogólnie dostępnych wzorców pozwala na zindywidualizowanie planów i dostosowanie kategorii do faktycznie prowadzonej działalności (jeżeli ktoś posiada własny lokal, to nie musi na przykład uwzględniać wydatku na czynsz czy inwestycji w obce środki trwałe). W większości przypadków tabele budżetowe żyją wraz z organizacją i zmieniają się każdego roku, idąc za potrzebą posiadania większej wiedzy i możliwości szybszego reagowania na pojawiające się odchylenia.

Niektórzy bronią się przed szacowaniem bardzo szczegółowych pozycji kosztów, jednak w opinii wielu praktyków przeważają głosy, że im bardziej szczegółowy jest budżet, tym więcej cennych informacji dla kierownictwa organizacji w zakresie możliwości szybkiego reagowania na pojawiające się odchylenia. Monitorowanie budżetu powinno odbywać się co najmniej raz na kwartał, a do sprawdzenia danych wykorzystywane powinny być faktyczne (czyli zaksięgowane) koszty i przychody.

Odpowiedzialność za przygotowanie i realizację planów finansowych spoczywa na zarządzie, jednak najlepiej jest, gdy w budowanie budżetu zaangażowana jest jak największa liczba pracowników. Warto po ukończeniu prac planistycznych zorganizować spotkanie, w trakcie którego wszyscy członkowie zespołu będą mogli uzyskać informację i wypowiedzieć się o końcowym kształcie budżetu i o zadaniach, które stoją przed organizacją.

W praktyce stosowane są dwie podstawowe metody budowania planów finansowych. Pierwszą jest zbieranie cząstkowych informacji od poszczególnych pracowników, zespołów i ich scalanie (budowanie piramidy od dołu). Drugą jest próba wyjścia z jednej kwoty i dopasowanie działań, które pozwolą zbilansować wydatki i koszty (budowanie piramidy od góry). Najczęściej metody te mieszają się i ostateczna wersja jest zwykle wypadkową obu wymienionych podejść. Budowanie planu finansowego na podstawie danych szczegółowych przydatne jest przy opracowywaniu wydatków związanych z kosztami operacyjnymi i wydatkami na nabycie środków trwałych. Drugie podejście wykorzystywane jest często do opracowywania szczegółów zadań statutowych organizacji, kiedy niezbędne jest zaplanowanie działań w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów programu. Budżety takie są zwykle stosowane przy wnioskowaniu o pozyskanie środków ze źródeł zewnętrznych. Częstym przypadkiem jest, że na wykonanie konkretnych działań i osiągnięcie danych efektów przeznaczona jest określona kwota. W takim przypadku w procesie planowania dochodzi do rozbicia zagregowanych wartości na poszczególne działania, które powinny doprowadzić do osiągnięcia planowanych rezultatów.

Warto podejść rzetelnie do planowania budżetu, bo dzięki temu jesteśmy w stanie określić, czy jako organizacja możemy wykonać zadania w ramach przeznaczonych na ich realizację środków, czy też nie jest to wykonalne.

O tym, jak istotne jest odpowiednie zaplanowanie kosztów oraz wydatków i czym grozi złe zaplanowanie budżetu, przekonał się każdy, kto śledził program budowy autostrad w Polsce. Wykorzystywanie w przetargach jedynie kryterium ceny spowodowało, że firmy budowlane skupiły się na ograniczaniu kosztów własnych i nie uwzględniły realiów rynkowych, takich jak inflacja czy koszty finansowania działalności ze środków zewnętrznych (kredyty lub odsetki od wyemitowanych przez nie obligacji). Nałożenie się niekorzystnych czynników, wzrost cen surowców, wydłużenie terminów realizacji i kłopoty z pozyskaniem finansowania zewnętrznego spowodowały nawarstwienie się problemów i w konsekwencji doprowadziły do upadku wielu firm z branży budowlanej.

Czy można było temu zapobiec? Rozwiązaniem procesu planowania jest zastosowanie analizy wrażliwości budżetu na zmianę wybranych istotnych czynników.

W sposób dość prosty można sprawdzić, co by się stało, gdyby analizowany projekt nie postępował zgodnie z przyjętymi założeniami, i jaki byłby wpływ tych zmian na efekt końcowy. Rozważmy sytuację, gdy organizacja pozarządowa z jakichś powodów musi wydłużyć czas realizacji przedsięwzięcia. Zmuszona jest więc ponosić z tego powodu dodatkowe koszty – personel, lokal, komunikacja, podatki – które są niezbędne do zakończenia projektu. Koszty takie da się dokładnie policzyć i już na etapie planowania rozważyć, jak sobie poradzimy z taką hipotetyczną sytuacją.

Każde przedsięwzięcie jest oczywiście inne, ale w każdym da się określić kluczowe elementy ryzyka. Przygotowanie awaryjnego scenariusza pozwoli na uniknięcie rozczarowań, a jednocześnie zbuduje wiarygodność organizacji jako sprawdzonego i racjonalnego partnera, który potrafi przewidywać zagrożenia oraz szybko i skutecznie na nie reagować.

Plan finansowy powinien zostać zatwierdzony do realizacji przez organ nadzorczy organizacji, a każdy budżet musi być opracowywany z wykorzystaniem realistycznych założeń. Zadaniem organów nadzorczych są monitorowanie wykonania budżetu i pomoc w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Szczegółowo rozliczać należy plany roczne, a po każdym ich rozliczeniu zarząd powinien aktualizować też plany kilkuletnie.

Opracowanie dobrego, to znaczy czytelnego i realistycznego planu finansowego jest podstawowym narzędziem wspomagającym pozyskiwanie środków zewnętrznych. Po pierwsze, pokazuje zdolność organizacji do planowania i rozliczania zadań, po drugie, umożliwia udokumentowanie historii działalności organizacji i wykazanie na podstawie twardych danych finansowych, że organizacja posiada doświadczenie w zakresie planowania zadań i ich rzetelnego wykonywania. Wiele instytucji wręcz wymaga zaprezentowania planu finansowego przed podjęciem decyzji o przekazaniu środków na wykonanie zdefiniowanych wcześniej projektów. Również w przypadku przekazania dotacji na kapitał żelazny darczyńca chce mieć pewność, że obdarowany podmiot potrafi zarządzać pieniędzmi.



## **POSZUKUJ ZRÓZNICOWANYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA**

Każda organizacja powinna dążyć do zbudowania struktury finansowania swojej działalności z kilku niezależnych źródeł. Optymalnym rozwiązaniem byłoby, aby miała ona własny kapitał, a odpowiednio inwestowane środki generowały dochód na sfinansowanie działalności operacyjnej. Nie jest to łatwe, lecz przy konsekwencji działania i kreatywności w zakresie poszukiwania funduszy jest możliwe. Poza tym posiadanie jakichkolwiek

środków własnych wzmacnia pozycję organizacji i jest kluczowym argumentem w procesie przekonywania innych darczyńców.

Środki organizacji mogą pochodzić z kilku źródeł i fakt ten będzie determinował sposób postępowania z nimi. Ograniczenia mogą dotyczyć zarówno sposobu zarządzania nimi (wydzielony rachunek bankowy, określenie możliwości inwestycji, np. tylko w lokaty lub obligacje Skarbu Państwa), jak i sposobu ich wydatkowania i odpowiedniego opisywania rachunków.

Bez względu na wymagania związane ze środkami zewnętrznymi warto wdrożyć własne zasady wydatkowania pieniędzy i zarządzania nimi. Każdy rachunek powinien być dokładnie opisany przez osobę decydującą o poniesieniu wydatków. Opis powinien zawierać poza datą i miejscem oraz podpisem informację o celowości wydatków, określać, w ramach jakiego programu miał miejsce wydatek, i zawierać uzasadnienie jego poniesienia. Ważny jest też wewnętrzny podział w zakresie zatwierdzania wydatków. Niedopuszczalne jest, aby jedna i ta sama osoba decydowała o celowości wydatku, zamawiała produkty lub usługi i dokonywała płatności. Proces ten powinien zostać podzielony pomiędzy kilka osób.

Każda organizacja powinna też opracować wewnętrzne zasady – regulamin w zakresie zakupów i zamówień. W regulaminie takim należy w sposób jednoznaczny wskazać osoby, które akceptują wydatki, określone powinny być limity kwotowe, które wymagają nadzwyczajnego trybu akceptacji, np. poprzez decyzję członka zarządu, określona odpowiedzialność w przypadku wydatkowania środków organizacji niezgodnie z przyjętym regulaminem.



## **RACJONALNIE PRZEZNACZAJ PRZYCHODY NA DZIAŁANIA STATUTOWE I KOSZTY ADMINISTRACYJNE**

Istotnym elementem jest też stworzenie ram, w których mogą poruszać się pracownicy, dlatego konieczne jest, aby w regulaminie uszczegółowione zostały kwestie związane z podróżami służbowymi (limity kosztu noclegu w hotelu, określone możliwości podróżowania zarówno własnym środkiem transportu, jak i publicznymi – np. jaką klasą mogą podróżować pracownicy korzystający z PKP, sposób rozliczania diet – często organizator szkolenia lub konferencji zapewnia wyżywienie). W zależności od skali działania regulacje takie mogą dotyczyć spotkań służbowych, wykorzystywania telefonów komórkowych, taksówek czy innych kosztów, które są istotne dla danej organizacji.



## ZAPEWNIJ WARUNKI DO DZIAŁANIA ORGANOM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I CIAŁOM DORADCZYM



ZADBAJ O AKTYWNE I KOMPETENTNE  
ORGANY KONTROLI WEWNĘTRZNEJ  
(NP. KOMISJĘ REWIZYJNĄ)



KORZYSTAJ Z WIEDZY I DOŚWIADCZENIA  
EKSPERTÓW, NP. STWÓRZ RADĘ EKSPERTÓW  
Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA FINANSAMI

## ZAPEWNIJ WARUNKI DO DZIAŁANIA ORGANOM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I CIAŁOM DORADCZYM



*dr Jakub Kosowski, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*

Dobłą praktyką jest posiadanie przez organizację pozarządową aktywnych i kompetentnych organów kontroli wewnętrznej. Ponadto organizacja powinna korzystać z wiedzy i doświadczenia ekspertów, tworząc ciała doradcze, w tym w szczególności z zakresu zarządzania finansami. Wpływa to na jakość funkcjonowania organizacji oraz umożliwia efektywne zarządzanie finansami w kierunku wypracowywania zysku dla prowadzenia dalszych działań statutowych.



### ZADBAJ O AKTYWNE I KOMPETENTNE ORGANY KONTROLI WEWNĘTRZNEJ

Tworzenie organu kontroli wewnętrznej przedstawia się odmiennie w zależności od formy prawnej organizacji. Odrębnie omówić trzeba funkcjonowanie stowarzyszeń, fundacji oraz organizacji pożytku publicznego.

**Stowarzyszenia.** Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz.U. z 2001 r. nr 79, poz. 855 z późn. zm.) wprowadziła dwa obligatoryjne organy stowarzyszenia: zarząd i organ kontroli wewnętrznej (art. 11 ust. 3). Ustawa nie wprowadza obligatoryjnej nazwy dla organu kontroli wewnętrznej, co oznacza, że stowarzyszenie ma swobodę zastosowania własnej nazwy organu kontroli wewnętrznej. Pamiętajmy jednak, że nazwa ta powinna zostać ujęta w statucie organizacji.

W praktyce spotkać się można z kilkoma nazwami organów kontroli wewnętrznej. Najbardziej powszechna to „komisja rewizyjna”. Funkcjonują także nazwy: „rada” lub „rada nadzorcza”. Wszystkie te nazwy sugerują, iż mamy do czynienia z organem kolegiальnym (wielosobowym). Ustawa takiego wymogu jednak nie wprowadza. Dopuszczalne jest więc powołanie jednoosobowego organu kontroli wewnętrznej, np. audytora.

Powyższe regulacje zawarte w ustawie –Prawo o stowarzyszeniach będą miały także zastosowanie do organizacji pozarządowych, które nie są stowarzyszeniami, w tym do organizacji społecznych powołanych na podstawie odrębnych ustaw i do organizacji religijnych, których sytuacja prawna jest uregulowana ustawami o stosunku państwa do Kościołów i innych związków wyznaniowych, działających w obrębie tych Kościołów i związków. Warunkiem stosowania tych przepisów jest jednak brak odmiennych regulacji w danych ustawach szczególnych (np. ustawie o związkach zawodowych).

**Fundacje.** Prawne aspekty funkcjonowania fundacji reguluje ustawa z 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (t.j. Dz.U. z 1991 r. nr 46, poz. 203 z późn. zm.). W przeciwieństwie do stowarzyszeń fundacje muszą mieć tylko jeden organ – zarząd. Zatem przepisy nie nakładają obowiązku posiadania organu kontroli wewnętrznej; jego istnienie zależy od woli fundatora, który ustala statut. Z pewnością warto taki organ utworzyć, tak by fundacja działała w sposób efektywny i przejrzysty.

W praktyce fundacje często posiadają organ kontroli wewnętrznej, który najczęściej nosi nazwę rady fundacji. Zwykle jest to twór kolegialny, może on jednak działać i w jednoosobowym składzie. Statut rozstrzyga, jaka jest kadencja rady fundacji oraz kto ją powołuje: może to być fundator, albo inne podmioty (spotkać można przykłady fundacji, w których fundator scedował prawo do powołania rady fundacji np. na rektora uczelni, przy której funkcjonuje fundacja absolwentów).

Rada fundacji jest specyficznym organem. Poza kompetencjami kontrolnymi ma także zastrzeżone pewne uprawnienia organu stanowiącego, może na przykład powoływać zarząd fundacji. Wówczas jej rola niezwykle wzrasta, bo ma możliwość zmiany organu wykonawczego, w przypadku gdy stwierdzone zostaną nieprawidłowości lub fundacja prowadzona jest nieefektywnie.

Warto w tym miejscu przypomnieć, że w przypadku stowarzyszenia organ kontroli wewnętrznej może tylko – jeśli negatywnie ocenia pracę zarządu – postawić wniosek na walnym zebraniu o nieudzielenie absolutorium. Jednak to walne zebranie członków, jako najwyższa władza stowarzyszenia, będzie podejmowało dalsze decyzje.

**Organizacje pożytku publicznego.** Mogą być nimi organizacje pozarządowe, które spełnią wymogi określone w ustawie z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz.U. z 2010 r. nr 234, poz. 1536 z późn. zm.). Status taki mogą uzyskać m.in. stowarzyszenia i fundacje. Można powiedzieć, że jest to forma kwalifikowana organizacji pozarządowej. Uzyskanie statusu organizacji pożytku publicznego obliguje do rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym, co jest szczególnie istotne dla organizacji pozarządowych, dla których ustawa przewiduje inne zasady rejestracji (np. uczniowskie kluby sportowe podlegają rejestracji w ewidencji właściwego miejscowo starosty).

Jednym z istotniejszych warunków ubiegania się o status organizacji pożytku publicznego jest posiadanie organu kontroli lub nadzoru. Ustawa wprowadza jednak dodatkowe obostrzenia. Organ ten musi mieć charakter kolegialny i być ustanowiony w statucie. Musi być też odrębny od organu zarządzającego i niepodlegający mu w zakresie wykonywania kontroli wewnętrznej lub nadzoru (nie może być więc powoływany przez zarząd).

Ustawa formułuje ponadto ograniczenia dla członków organu kontroli/nadzoru. Nie mogą być oni członkami organu zarządzającego ani pozostać z nimi w związku małżeńskim, we wspólnym pożyciu, w stosunku pokrewieństwa, powinowactwa lub podległości służbowej. Nie mogą być też osobami skazanymi prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe.

Z tytułu pełnienia funkcji w takim organie mogą otrzymywać zwrot uzasadnionych kosztów lub wynagrodzenie w wysokości nie wyższej niż przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze

przedsiębiorstw ogłoszone przez prezesa GUS za rok poprzedni (zgodnie z obwieszczeniem prezesa GUS z 18 stycznia 2013 r. za 2012 r. wynosi ono 3722,28 zł).

Celem tak szczegółowych regulacji jest zapewnienie niezależności organu kontroli/nadzoru, a co za tym idzie prawidłowe wypełnianie przez niego swoich obowiązków.

#### **Funkcjonowanie organu kontroli wewnętrznej**

Odpowiedni dobór reguły określającej powoływanie organu kontroli wewnętrznej nie gwarantuje oczywiście sprawnego jego działania. Niezbędne jest wprowadzenie regulacji dotyczących jego zadań, oraz trybu pracy, w tym częstotliwości spotkań i prowadzonych działań kontrolnych. Regulacje te mogą się znaleźć bezpośrednio w statucie lub w regulaminie funkcjonowania organu kontroli wewnętrznej. Regulamin taki uchwalić może zarząd, a w przypadku stowarzyszeń – zebranie członków lub sam organ kontroli.

Powołując skład organu kontroli wewnętrznej, warto wcześniej przeanalizować, jakie kompetencje posiadają jego kandydaci. Instytucja ta będzie przecież kontrolowała zarówno sprawy formalnoprawne (np. uchwały zarządu), jak i kwestie finansowe (np. opiniowanie sprawozdania finansowego). Z tego też względu pożądane są tam osoby posiadające stosowne wykształcenie lub doświadczenie praktyczne (np. osoby po studiach ekonomicznych lub prowadzące własną działalność gospodarczą). Teoretycznie można dopuścić możliwość wprowadzania w statucie organizacji ograniczeń, np. odnośnie wykształcenia osób powoływanych do organu kontroli wewnętrznej. Pamiętajmy jednak, że może to doprowadzić do sytuacji, w której nie zostanie dokonany wybór organu kontroli wewnętrznej z uwagi na brak kandydatów spełniających założone kryteria.

W dużych organizacjach pozarządowych nie ma zazwyczaj problemu ze znalezieniem kompetentnych osób we wskazanych obszarach. Trudniej jest w organizacjach mniejszych, o bardziej wąskim profilu działania. Wówczas ważne jest, żeby osoby powołane do składu organu kontroli wewnętrznej pogłębiały swoją wiedzę. Warto na przykład skorzystać z bogatej oferty studiów podyplomowych z zarządzania organizacjami pozarządowymi.

Ostatnim, ale nie mniej ważnym elementem jest aktywność osób wchodzących w skład organu kontroli wewnętrznej. Celowe są nie tylko bieżące spotkania (posiedzenia) organu kontroli wewnętrznej, ale przede wszystkim branie czynnego udziału w codziennym funkcjonowaniu organizacji pozarządowej, np. poprzez prowadzenie doraźnych kontroli działalności organizacji. Niedobłą praktyką jest ożywianie się organu kontroli wewnętrznej tylko w okresie procesu wyborczego. W stowarzyszeniach przed walnym zebraniem członków (delegatów) dokonuje się kontroli działalności zarządu i formułuje wniosek w sprawie udzielenia/nieudzielenia absolutorium.

W zależności od długości kadencji zdarza się, że organ kontroli wewnętrznej uaktywnia się raz na dwa lata, lub raz na cztery lata, lecz są w Polsce stowarzyszenia, w których kadencja władz trwa nawet 10 lat! Jeśli organ kontroli działa faktycznie tylko przed wyborami, wówczas trudno mówić o realnej kontroli organizacji, zwłaszcza gdy ma ona miejsce raz na 10 lat.



#### **KORZYSTAJ Z WIEDZY I DOŚWIADCZENIA EKSPERTÓW**

Poza organami kontroli wewnętrznej organizacji pozarządowe mogą mieć także inne organy, w zależności od własnych potrzeb i preferencji. Mogą powoływać stałe lub doraźne zespoły doradcze.

Można wyróżnić dwa sposoby powoływania takich zespołów. Pierwszy to wpisanie takiego organu doradczego w statucie organizacji, gdzie należy także zawrzeć zasady jego funkcjonowania. Szczegółowe regulacje dotyczące pracy takiego organu mogą być ujęte w regulaminie uchwalonym przez inny organ organizacji lub przez samą radę ekspertów. Ciało doradcze może być także powołane przez inny organ organizacji (walne zebranie, radę fundacji, zarząd), który ustala szczegółowy regulamin jego funkcjonowania.

Kto powinien wchodzić w skład takiego ciała doradczego? Najlepiej jest wyjść na zewnątrz i poszukać specjalistów z dziedziny zarządzania finansami posiadających wiedzę i doświadczenie. Mogą to być osoby, które wcześniej były związane z organizacją pozarządową lub jej sekundowały.

Skład takiego zespołu (kolegialny czy jednoosobowy), a także zakres jego działania powinny zostać określone w regulacjach wewnętrznych organizacji. Wskazane jest, aby zapisać w nich wymóg uzyskania i uwzględnienia przez organy wewnętrzne organizacji opinii takiego zespołu doradczego w najistotniejszych sprawach finansowych, np. inwestowania środków finansowych, zaciągnięcia kredytu, przygotowania budżetu (planu finansowego) na kolejny rok. Tylko takie regulacje pozwolą w sposób efektywny wykorzystać wiedzę i doświadczenie osób wchodzących w skład zespołu; inaczej stanie się on organem fasadowym.

Kompetentny i aktywny organ kontroli wewnętrznej to jeden z buforów bezpieczeństwa gwarantujących skuteczność i efektywność działania organizacji pozarządowej. Można wskazać kilka dobrych praktyk, którymi warto się kierować przy powołaniu oraz późniejszym funkcjonowaniu tego organu.

1. Wprowadzenie kadencyjności: nie wydaje się dobrym rozwiązaniem powoływanie składu na czas nieokreślony i jego uzupełnianie przez ten sam organ;

2. Precyzyjne ujęcie kompetencji organu kontroli wewnętrznej w statucie, co wyeliminuje spory kompetencyjne pomiędzy organami organizacji pozarządowej;
3. Wprowadzenie kolegialności: obecnie jest to wymóg formalny przy ubieganiu się o status organizacji pożytku publicznego. Warto jednak skorzystać z tego rozwiązania w pozostałych przypadkach, rezygnując z jednoosobowego organu, np. audytora. Liczba członków organu powinna być nieparzysta, co wyeliminuje problemy podczas głosowań. Zazwyczaj jest to od 3 do 5 osób;
4. Wprowadzenie precyzyjnych zasad działania organu w statucie organizacji lub regulaminie funkcjonowania tego organu; powinny być tam szczegółowo określone zasady pracy i częstotliwość zwoływania posiedzeń organu, quorum do podejmowania decyzji oraz wymagana większość dla podjęcia uchwały;
5. Doświadczenie i wiedza członków: skład organu powinien być ustalony w taki sposób, aby obok specjalistów z zakresu obszaru działania organizacji (np. kultura) znalazły się także osoby posiadające wiedzę z finansów i spraw formalnoprawnych;
6. Aktywność organu kontroli wewnętrznej: organ kontroli wewnętrznej nie może funkcjonować jedynie od czasu do czasu lub tylko w okresie przed wyborami zarządu (np. przed walnym zebraniem członków stowarzyszenia).

Badania przeprowadzone przez CBOS w ramach projektu „Dobrze inwestuj w dobro! Nowe horyzonty zarządzania finansami na rzecz dobra wspólnego” (zob. [www.funduszwiarczy.pl/dobrzeinwestujwdobro](http://www.funduszwiarczy.pl/dobrzeinwestujwdobro)) pokazują, że zaledwie 13 proc. spośród przebadanych organizacji pozarządowych posiada radę/komisję ds. inwestycji. Niepokojące są odpowiedzi na pytanie, kto w organizacji zarządza inwestycjami finansowymi. Ponad 51 proc. badanych stwierdziło, że jest to sam prezes. Z pewnością w większości przypadków nie wynika to z regulacji statutowych przyznających takie prawo prezesowi, lecz z bierności pozostałych członków zarządu. Jak temu zaradzić? Oto garść porad.

1. Wprowadzenie do statutu regulacji umożliwiających powoływanie przez zarząd (lub inny organ) stałych zespołów doradczych, np. rady ekspertów ds. zarządzania finansami;
2. Wprowadzenie regulacji wewnętrznych zobowiązujących organy organizacji do zasięgnięcia opinii zespołu doradczego w najważniejszych sprawach związanych z prowadzeniem gospodarki finansowej (np. inwestowanie środków pieniężnych organizacji, zaciągnięcie kredytu, przygotowywanie budżetu/planu finansowego);
3. Wykorzystanie regulacji statutowych i niezwłoczne powoływanie zespołów doradczych po rozpoczęciu kadencji władz;
4. Powoływanie w skład zespołu doradczego osób posiadających wiedzę i bogate doświadczenie w zakresie zarządzania finansami.



## DBAJ O BUDOWANIE REZERW FINANSOWYCH – KAPITAŁU REZERWOWEGO, ORAZ NIENARUSZALNEGO MAJĄTKU FINANSOWEGO – KAPITAŁU ŻELAZNEGO



RACJONALNIE WYDATKUJ ŚRODKI,  
A Z POSIADANYCH OSZCZĘDNOŚCI  
BUDUJ KAPITAŁ REZERWOWY



WŚRÓD METOD POZYSKIWANIA  
ŚRODKÓW MIEJ OFERTĘ TWORZENIA  
FUNDUSZY WIECZYSTYCH



TWÓRZ KAPITAŁY ŻELAZNE  
W SPOSÓB PRZEJRZYSTY I ZACHĘCAJ  
DARCZYŃCÓW DO ICH WSPIERANIA

## DBAJ O BUDOWANIE REZERW FINANSOWYCH – KAPITAŁU REZERWOWEGO, ORAZ NIENARUSZALNEGO MAJĄTKU FINANSOWEGO – KAPITAŁU ŻELAZNEGO



*dr Ewa Balcerowicz, Fundacja CASE*

Większość spośród działających w Polsce 60 tys. organizacji pozarządowych<sup>1</sup> prowadzi swoją działalność, dysponując wyłącznie pieniędzmi „znaczonymi”, czyli takimi, które mogą być wydane nie na realizację ogólnie sformułowanych (i zapisanych w statucie organizacji) celów statutowych, ale wyłącznie na sfinansowanie konkretnych projektów, opisanych szczegółowo w umowie z darczyńcą, który postanawia sfinansować ten czy inny, na ogół szczegółowo zdefiniowany projekt. Projekt taki musi mieć określony z góry budżet i na ogół ma wyspecyfikowane koszty jednostkowe. Do rzadkości należą organizacje wyposażone od początku przez fundatorów (fundacji) i założycieli (stowarzyszenia) w kapitał żelazny albo w roczny czy wieloletni fundusz celowy na realizację celów statutowych, w których zarząd (pod kontrolą organu nadzorczego: rady fundatorów czy rady nadzorczej w przypadku fundacji; walnego zebrania członków lub zebrania delegatów, lub jakiegoś organu ustanowionego dla nadzoru nad zarządkiem – w przypadku stowarzyszeń) decyduje o prowadzeniu konkretnych programów realizujących cele statutowe organizacji. Do takich „szczęściarzy” należą nieliczne fundacje ustanowione przez filantropów (jak np. Fundacja im. Stefana Batorego, utworzona w 1987 r. przez amerykańskiego inwestora finansowego węgierskiego pochodzenia G. Sorosa) lub fundacje założone przez duże przedsiębiorstwa, z tego powodu nazwane fundacjami korporacyjnymi; tych ostatnich jest w Polsce ok. 100<sup>2</sup>. W polskich dyskusjach na temat rozwoju trzeciego sektora nazywa się je fundacjami grantodawczymi, przeciwstawiając je fundacjom operacyjnym, czyli takim, które dysponują bardzo niewielkimi środkami własnymi i prowadzą własne programy i projekty, szukają na nie finansowania na zewnątrz.

Finansowanie działalności organizacji pozarządowych wyłącznie czy głównie za pomocą pieniędzy „znaczonych” jest rozwiązaniem na długą metę ryzykownym. Niepowodzenie w jednej dużej aplikacji o fundusze czy kilku staraniach o sfinansowanie konkretnych projektów może zagrozić zasadniczym zmniejszeniem skali działalności w danym roku, zamrożeniem aktywności, a w skrajnym przypadku nawet likwidacją organizacji. A przecież zwykle organizacje są zakładane z myślą o działaniu na dłuższą metę (stąd w statutach na ogół jest zapis o powołaniu organizacji na czas nieokreślony), a nie dla realizacji tylko jednego projektu.

<sup>1</sup> Według raportu pt. *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych 2012* zdecydowanie dominują stowarzyszenia, udział fundacji rośnie, ale stanowią one tylko nieco ponad 1/8 całej zbiorowości. Zob. [http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty\\_2012\\_podsumowanie/#/1](http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty_2012_podsumowanie/#/1) [data dostępu: 9.10.2013].

<sup>2</sup> Dane dla 2012 r.; z tej liczby działało ok. 90. Zob. *Fundacje korporacyjne w Polsce. Raport z badania 2012 r.*, [http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/forum\\_darczyncow\\_raport\\_fundacje\\_korporacyjne\\_www\\_1.pdf](http://www.forumdarczyncow.pl/docs/download/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www_1.pdf) [data dostępu: 9.10.2013].

Jaki z tego wniosek dla organizacji pozarządowych? Nie liczymy na środki finansowe wyłącznie z grantów czy dotacji projektowych, lecz – z myślą o stabilizacji i bezpieczeństwie finansowym organizacji w długim okresie – budujemy kapitał rezerwowy i kapitał wieczysty (zob. zasada 3). Jak to zrobić?



### RACJONALNIE WYDATKUJ ŚRODKI, A Z POSIADANYCH OSZCZĘDNOŚCI BUDUJ KAPITAŁ REZERWOWY

Jeśli organizacja zaczyna swoją działalność z niewielkim kapitałem założycielskim (w fundacjach nazywa się go także funduszem podstawowym lub statutowym, w stowarzyszeniach – funduszem statutowym), chcąc realizować swoje cele, musi ubiegać się o granty i dotacje z zewnątrz. Otrzymując je, organizacja musi – co oczywiste – wydawać je zgodnie z zaplanowanym budżetem, tak by starczyło ich na działania programowe. Ale nie tylko; musi też wydawać je racjonalnie, wybierając tańsze opcje, jeśli gwarantują one tę samą jakość produktu czy usługi. Dzięki wysiłkowi poświęconemu na wyszukanie tańszej oferty czy na negocjacje z wykonawcami prac lub dostawcami usług można zrobić oszczędności na kosztach.

W przypadku dotacji publicznych krajowych te oszczędności trzeba będzie zwykle oddać grantodawcy (jest to wówczas wprost zapisane w umowie z grantodawcą), ale mimo to trzeba zwracać uwagę na poziom kosztów, ponieważ organizacja wydaje nie własne środki, ale pieniądze publiczne. W innych przypadkach można owe niewydane pieniądze zachować – za zgodą grantodawcy lub bez konieczności uzyskania takiej zgody – i przeznaczyć na zasilenie kapitału rezerwowego organizacji.

**Kapitał rezerwowy** zalicza się do tzw. funduszy własnych, i jak sama nazwa wskazuje, gromadzi się w nim środki stanowiące rezerwę finansową dla organizacji, z przeznaczeniem na finansowanie ważnych przedsięwzięć służących realizacji celów statutowych organizacji, np. na zakup i remont środków trwałych czy na sfinansowanie/dofinansowanie programów, na które nie ma lub nie starcza środków z dotacji i grantów. O jego utworzeniu decyduje zarząd organizacji (chyba że zapis o nim wprowadzą do statutu organizacji jej fundatorzy/założyciele) i on też przesądza, z jakich środków go się tworzy: czy z dotychczasowego funduszu statutowego (o którym w następnym punkcie) i dodatkowo ze skumulowanego dodatniego wyniku finansowego z lat ubiegłych. Oszczędności na kosztach w danym roku, czyli niewydane w projektach środki finansowe (jeśli mogą zostać zatrzymane przez organizację), mogą zasilić fundusz rezerwowy dopiero po zamknięciu

rocznego sprawozdania finansowego i pod warunkiem, że organizacja zakończy rok dodatnim wynikiem finansowym. Zarząd może też postanowić, że do kapitału rezerwowego są kierowane nadwyżki wypracowane przez kapitał żelazny (o którym w kolejnym punkcie) lub otrzymane darowizny celowe. Czyli źródła zasilania kapitału rezerwowego może być wiele; pozyskanie każdego wymaga oczywiście wysiłku zarządu i osób pracujących na rzecz fundacji i na rzecz realizacji jej misji.

Tworząc organizację, warto od razu przewidzieć utworzenie funduszu rezerwowego, w konsekwencji ustanowić go jako pozycję w sprawozdaniu finansowym i opisać w polityce rachunkowości organizacji (o niej szerzej mówi zasada 1) reguły jego zasilania i używania. Jeśli nie pomyśli się o utworzeniu funduszu rezerwowego od razu, trzeba ten fundusz zacząć budować jak najszybciej. Jego istnienie w organizacji dyscyplinuje i porządkuje sprawy finansowe. Kapitał rezerwowy, zwłaszcza o znacznych rozmiarach w relacji do finansowej skali działania organizacji, daje zarządowi komfort spokojnej pracy; poduszka finansowa, bo tak można kolokwialnie nazwać fundusz rezerwowy, pozwala oddalić niepotrzebny stres i w efekcie, skupić się na prowadzeniu działalności statutowej. Kapitał rezerwowy o znaczących rozmiarach jest równie ważny dla spokojnej pracy w organizacjach już okrzepłych, włączając te, które mają drugą poduszkę finansową w postaci kapitału żelaznego.



### WŚRÓD METOD POZYSKIWANIA ŚRODKÓW MIEJ OFERTĘ TWORZENIA FUNDUSZY WIECZYSTYCH

Polskie organizacje pozarządowe mogą finansować swoją działalność statutową środkami zewnętrznymi i własnymi.

**Środki zewnętrzne** to:

- darowizny, granty lub dotacje na realizację projektu ustalonego z darczyńcą/grantodawcą; mogą one pochodzić ze źródeł publicznych krajowych (od polskiej administracji rządowej centralnej i lokalnej) i zagranicznych (od agend rządowych innych krajów, np. amerykańskiej Agencji Międzynarodowej Pomocy Rozwojowej USAID czy analogicznej co do misji kanadyjskiej Agencji rządowej CIDA); inne źródła to sektor prywatny krajowy (przedsiębiorstwa, fundacje korporacyjne i inne, osoby fizyczne – czyli drobni lub duzi filantropi) i zagraniczny (w tym fundacje amerykańskie, które dominują na świecie pod względem skali działania i wielkości zasobów do dyspozycji i działają nie tylko w granicach Stanów Zjednoczonych);

- krajowe i zagraniczne granty, darowizny, spadki otrzymane na realizację celów statutowych lub wybranego jednego lub więcej celów; jest o nie dużo trudniej niż o granty i dotacje projektowe;
- środki zebrane w zbiórkach publicznych (w tym poprzez internet), w których ogłasza się cel zbiórki;
- odpisy od wynagrodzeń pracowników (dobrowolnie przez nich zadeklarowane) odprowadzane przez pracodawcę na rzecz określonej organizacji pozarządowej;
- wpływy z tytułu odpisu 1 proc. podatku od osób fizycznych (ta opcja wchodzi w grę tylko w przypadku organizacji, które zdecydowały się wystąpić o status organizacji pożytku publicznego, wprowadzony i uregulowany ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, i spełniają ustawowe warunki.

**Środki wewnętrzne** to:

- fundusz założycielski (statutowy);
- fundusz rezerwowy;
- składki członkowskie (w przypadku stowarzyszenia);
- dochody z aktywów, nieruchomości oraz praw majątkowych;
- dochody z działalności gospodarczej (jeśli taka jest prowadzona);
- dochody z kapitału żelaznego.

Te organizacje, które w momencie rozpoczęcia działalności nie są wyposażone w kapitał żelazny, powinny – z powodów, które zostały wymienione – pomyśleć o jego utworzeniu i systematycznym gromadzeniu w nim środków. Nie jest to zadanie łatwe, wymaga przyjęcia racjonalnej koncepcji, opracowania strategii budowy kapitału żelaznego, wieloletniego planu działania, a następnie konsekwentnej jego realizacji i niezniechęcania się niepowodzeniami, które są nieuchronne po drodze.

Co to jest **kapitał żelazny (KŻ)**? Jest to fundusz, w którym gromadzi się darowizny na rzecz organizacji na wspieranie określonych celów społecznych, z założeniem, że otrzymane środki (nazywane kapitałem, ang. *principal*) są nienaruszalne (stąd KŻ nazywa się zamiennie funduszem wieczystym), ale „pracują”, czyli są inwestowane, a dochody osiągnięte z tego tytułu (liczone jako przychód z inwestowania minus koszt inwestowania) są przeznaczane na finansowanie działalności statutowej prowadzonej przez organizację. Darczyńca może zastrzec sobie w umowie darowizny szczegółowe przeznaczenie dochodów z inwestowania jego wkładu do KŻ, wówczas swoboda decyzji organów decyzyjnych organizacji jest oczywiście ograniczona.

Współcześnie najdłuższą i największą tradycję w tworzeniu kapitałów żelaznych fundowanych z przeznaczeniem na wspieranie najróżniejszych celów społecznych mają Stany Zjednoczone. Filantropia jest widoczna także w Europie, a po długiej

przerwie (50 lat, od wybuchu drugiej wojny światowej aż po rok 1989) stopniowo rozwija się i w Polsce. Użytecznym źródłem informacji na temat filantropii w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie jest założone w 1956 r. amerykańskie Foundation Center (<http://foundationcenter.org/>), które nie tylko prowadzi bank danych na temat grantodawców i grantów, lecz także promuje filantropię i działa na rzecz jej rozwoju także m.in. poprzez programy badawcze, edukację i szkolenia.

Fundowanie kapitału żelaznego przez bogatego filantropa czy duże przedsiębiorstwo (w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu) nie jest jedyną metodą tworzenia funduszu wieczystego. Innym sposobem, nie tak barwnym i imponującym, ale mozołnym i stopniowym, jest jego budowanie wewnętrzne przez samą organizację, na mocy decyzji zarządu organizacji. Te drugie fundusze nazywa się czasami **quasi-kapitałem żelaznym**. Wspólne dla obu rodzajów są trzy cechy wyróżniające fundusze wieczyste spośród innych funduszy: (a) ich nienaruszalność, (b) obowiązek inwestowania środków, (c) wykorzystywanie dochodów z inwestowania na finansowanie określonych w regulaminie KŻ celów.

W Polsce nie ma przepisów prawa wprost definiujących, czym jest (a czym nie może być) kapitał żelazny w organizacjach pozarządowych, w rezultacie nie ma przepisów wprost regulujących sposób jego tworzenia, nadzoru nad nim (zewnętrznego, wewnętrznego), zasad inwestowania zgromadzonych w nim środków, reguł ich wydatkowania. Czy to złe? Absolutnie nie; założyciele organizacji i zarządzający nimi mają swobodę założenia funduszu wieczystego i ustalenia wewnętrznych reguł gry w sposób najbardziej odpowiedni dla danej organizacji. Oczywiście organizacje pozarządowe, podobnie jak wszystkie inne podmioty działające w Polsce, muszą przestrzegać obowiązujących w Polsce przepisów prawa (podatkowego, rachunkowości, pracy, i innych), a te mają wpływ nie tylko na funkcjonowanie organizacji, lecz także w jakimś stopniu na budowanie i wydatkowanie środków funduszu wieczystego.

Jak zbudować kapitał żelazny w organizacji, która nie została wywianowana w momencie narodzin i która nie została utworzona po to, by zarządzać funduszem wieczystym? Po pierwsze, można szukać wsparcia finansowego u ludzi zamożnych, którzy już są filantropami lub filantropami stać się mogą; szansę powodzenia daje wyszukanie takich, którym bliska jest misja organizacji, i takich, którym bliska jest lokalna społeczność, dla dobra której działa organizacja. Można odwoływać się do hojności przedsiębiorstw czy instytucji finansowych, choć niektóre z nich działalność *pro bono* prowadzą same, zwykle nie bezpośrednio, ale za pośrednictwem „swoich” fundacji (czyli korporacyjnych, o których była mowa wyżej).

Można szukać programów, raczej za granicą, które oferują granty na utworzenie czy powiększenie kapitału żelaznego. Godne podziwu i warte naśladowania doświadczenie zgromadziło stowarzyszenie Nidzicki Fundusz Lokalny (NFL), którego misją jest działanie na rzecz dla poprawy warunków życia mieszkańców powiatu nidzickiego i regionu Warmii i Mazur (<http://www.funduszlokalny.nidzica24.pl/>). NFL, założony w 1999 r., od samego początku postawił na gromadzenie kapitału żelaznego. Stosuje rozmaite sposoby pozyskania środków. Namawia lokalne przedsiębiorstwa i osoby indywidualne do robienia darowizn na rzecz funduszu; jako organizacja pożytku publicznego przekonuje mieszkańców Nidzicy i okolic do przekazania NFL odpisu 1 proc. od ich PIT-u; urządza doroczny bal charytatywny; namawia pracowników lokalnych przedsiębiorstw, banków, urzędów, szkół do regularnego odpisu od wynagrodzeń na rzecz NFL.



#### **TWÓRZ KAPITAŁY ŻELAZNE W SPOSÓB PRZEJRZYSTY I ZACHĘCAJ DARCZYŃCÓW DO ICH WSPIERANIA**

Organizacje pozarządowe są tworzone przez ludzi z misją i dla realizacji określonych celów społecznych. By móc działać i się rozwijać, muszą nie tylko działać zgodnie z prawem i normami społecznymi (co jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym), lecz także i przede wszystkim muszą zdobyć zaufanie społeczne – uznanie dla tego, co robią, i dla tego, jak działają. Oczywiście przede wszystkim liczą się efekty działań, ale istotny i podlegający publicznej ocenie jest także sposób działania organizacji. Zaufania publicznego nie zdobędzie się, jeżeli organizacja nie będzie działała w sposób przejrzysty (zob. zasada 2, tutaj zastosowana do obszaru finansów organizacji) i odpowiedzialny (o czym mówią zasady 1, 3, 4, 6, 9 i 10).

I nie ma tu miejsca na żadne wyjątki: zasada przejrzystości obowiązuje także przy tworzeniu i rozbudowie kapitału żelaznego oraz przy wykorzystywaniu dochodów generowanych przez kapitał żelazny. Bez przejrzystego i odpowiedzialnego postępowania z darowiznami i spadkami na rzecz funduszu wieczystego nie ma szans na utrzymanie zaufania darczyńców i na zdobycie zaufania nowych filantropów, do których hojności organizacja zamierza się dopiero odwołać. Podstawowym wymogiem jest podawanie do publicznej wiadomości informacji na temat sposobu wykorzystania dochodów z kapitału żelaznego. Organizacja musi dotrzymywać warunków zapisanych w umowie darowizny, w tym w szczególności tych dotyczących obowiązków informacyjnych wobec darczyńcy. Zaufanie do organizacji jest warunkiem koniecznym dla skutecznego ubiegania się o darowizny na rzecz kapitału żelaznego.

Ale nie jest warunkiem wystarczającym. Konieczne jest przywołanie uwagi potencjalnych darczyńców i przekonanie ich, że warto przeznaczyć prywatne pieniądze na fundusz wieczysty tej właśnie organizacji. Potrzebne są do tego także zachęty. Mogą nimi być zaproszenie do uczestniczenia w projektowaniu sposobu wykorzystania dochodów z kapitału żelaznego czy też udział w komisji konkursowej przyznającej granty. Dla większych filantropów zachętą może być oferta stworzenia osobnego funduszu wieczystego nazwanego imieniem darczyńcy lub kogoś bliskiego, kogo pamięć chce on w ten sposób uwiecznić. Dla każdego (z nielicznymi wyjątkami osób, które cenią sobie anonimowość) miłą stroną jest otrzymanie podziękowania, w tym publicznego (np. w postaci wymienienie nazwiska na liście darczyńców).





## PAMIĘTAJ, BY RACJONALNIE INWESTOWAĆ MAJĄTEK ORGANIZACJI



PRZYGOTUJ STRATEGIĘ  
INWESTOWANIA



OPRACUJ I STOSUJ PROCEDURĘ WYBORU INSTYTUCJI  
FINANSOWEJ, KTÓRA ZARZĄDZA ŚRODKAMI ORGANIZACJI



KORZYSTAJ Z INSTRUMENTÓW INWESTYCYJNYCH  
DOPUSZCZONYCH OBOWIĄZUJĄCYMI PRZEPISAMI,  
ODPOWIEDNICH DO STRATEGII



MONITORUJ REALIZACJĘ STRATEGII  
I WYNIKI INWESTYCYJNE



ZABEZPIECZAJ ŚRODKI  
PRZEZNACZONE NA REALIZACJĘ  
BIEŻĄCYCH ZADAŃ



INWESTUJ TYLKO TE ŚRODKI,  
KTÓRYCH INWESTOWANIE NIE JEST  
ZASTRZEŻONE PRZEZ DARCZYŃCĘ

## PAMIĘTAJ, BY RACJONALNIE INWESTOWAĆ MAJĄTEK ORGANIZACJI

*Piotr Dygas, ekspert finansowy*



### PARAMETRY INWESTYCJI I JEJ RACJONALNOŚĆ

#### Parametr nr 1 – wartość inwestycji

Organizacja powinna określić wysokość środków, którą może przeznaczyć na inwestycje. Podstawowa zasada brzmi: nie inwestujemy środków koniecznych do pokrycia zobowiązań krótkoterminowych. Te lokujemy na krótkie terminy. Wynika to z konieczności utrzymania płynności finansowej organizacji. Zamykanie przed czasem inwestycji, by odzyskać środki na bieżące wydatki, może spowodować dotkliwie straty lub wręcz okazać się niemożliwe, grożąc brakiem płynności.

#### Parametr nr 2 – czas inwestycji

Organizacja musi ustalić także okres, na jaki może zainwestować wolne środki i – stosownie do tego – przyjąć strategię inwestowania. Dopiero po jego upływie może oczekiwać realizacji zakładanego dochodu z inwestycji. Nie oznacza to jednak, że inwestor nie powinien interesować się swoją inwestycją w trakcie jej trwania. Monitorowanie portfela inwestycyjnego powinno się odbywać w sposób systematyczny, w określonych odstępach czasu dopasowanych do rodzaju inwestycji. Obowiązuje zasada, że im bardziej agresywna (ryzykowna) jest inwestycja, tym częściej powinna podlegać monitorowaniu (ze względu na jej potencjalną zmienność).

#### Parametr nr 3 – ryzyko inwestycyjne

Inwestowanie jest nieuchronnie związane z niepewnością wyniku, fachowo nazywamy ją ryzykiem inwestycyjnym. Ryzyko jest zjawiskiem naturalnym, nie należy się go bać, trzeba jednak zrozumieć, jakie może przynieść konsekwencje (możemy stracić część pieniędzy, ale możemy też zarobić więcej niż planowaliśmy), umieć je oszacować, i brać je pod uwagę przy tworzeniu strategii inwestycyjnej i wyborze instrumentów inwestycyjnych.

Jest regułą, że im większej premii inwestycyjnej (zysku ponad stopę „wolną od ryzyka”) oczekujemy, tym większe ryzyko inwestycyjne musimy zaakceptować. Nawet lokaty bankowe są nim obarczone: istnieje ryzyko upadłości banku (które np. zmateriałizowało się latem 2013 r. na Cyprze). By przed nim chronić klientów banków wprowadza się bankowe fundusze gwarancyjne; w Polsce od 1994 istnieje Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG), który w przypadku niewypłacalności banku zarejestrowanego w Polsce gwarantuje wypłatę depozytów osób fizycznych do kwoty równowartości w złotych 100 000 euro. Szczegóły systemu gwarantowania depozytów bankowych znajdują się na stronie internetowej BFG (<https://www.bfg.pl>)

O ryzyku związanym z posiadaniem obligacji skarbowych ostatnio przekonali się wierzyciele Grecji, a wcześniej Argentyny (w 2001 roku) i Rosji (w 1998 roku). Bankructwa państw nie zdarzają się na szczęście często; ale zmienność wycen rynkowych obligacji skarbowych jest zwykłą codziennością. Wpływ na wycenę ma nie tylko postrzeganie wiarygodności emitenta obligacji (ryzyko kredytowe państwa), ale również oczekiwania co do kształtowania się polityki stóp procentowych<sup>1</sup> determinowanych inflacją oraz produktu krajowego brutto.

Najczęściej spotykanymi ryzykami, które pozwalają na uzyskanie premii inwestycyjnej są: ryzyko kredytowe, ryzyko płynności oraz ryzyko zmienności stopy procentowej. Każdy instrument finansowy swobodnie wyceniany przez rynek nosi w sobie ryzyko kumulujące wszystkie ryzyka składowe i będące jednocześnie ich wypadkową – ryzyko zmienności ceny. Na rynku akcji decyzje o ich zakupie przestały zależeć tylko od potencjału wzrostu wartości firmy, jej możliwości rozwoju i szans na otrzymywanie dywidendy. Obecnie całość czynników wpływających na decyzję o kupowaniu akcji lub ich sprzedawaniu nazywa się skłonnością do ryzyka lub sentymentem do rynku akcji, a kapitał spekulacyjny zdominował kształtowanie się cen poszczególnych walorów w krótkich okresach czasu. Rynek akcji niesie ze sobą bardzo wysokie ryzyko inwestycyjne, ale w dalszym ciągu pozostaje jednym z najbardziej atrakcyjnych miejsc poszukiwania wysokiej stopy zwrotu z inwestycji.

Racjonalność. W procesach i decyzjach inwestycyjnych zawsze mamy do czynienia ze zjawiskiem tzw. ograniczonej racjonalności. Jest bowiem tak, że oczekiwanym efektem inwestycji często nie jest obiektywna maksymalizacja jej wyniku, ale subiektywna satysfakcja inwestora z poziomu osiągniętego wyniku. Zaś racjonalne inwestowanie środków nie zawsze polega na maksymalizowaniu poziomu zysku, co jest zawsze równoważne z akceptowaniem wysokiego ryzyka inwestycyjnego. Zważywszy, że organizacje pozarządowe dysponują środkami przeznaczonymi na inne cele niż generowanie wysokich zysków finansowych, ich strategia inwestycyjna powinna uwzględniać kompromis pomiędzy oczekiwanym zyskiem i przyjmowanym na siebie ryzykiem inwestycyjnym. Najlepsze będą rozwiązania, które prowadzą do zwiększania wartości posiadanych środków z docelowym przeznaczeniem ich na realizację celów statutowych.



## ORGANIZACJA OPRACOWUJĘ STRATEGIĘ INWESTOWANIA

Zanim organizacja przystąpi do pracy nad strategią inwestycyjną, musi ustalić:

1. Jak dużo pieniędzy potrzebuje na finansowanie bieżącej działalności;

<sup>1</sup> W Polsce prowadzonej przez Radę Polityki Pieniężnej (RPP).

2. Jakiej wielkości środki będą jej potrzebne na finansowanie projektów w średnim i długim okresie.

Ustalenie mapy przepływów finansowych pozwoli wyodrębnić wolne okresowo środki, które można inwestować w poszczególnych terminach. Mając takie rozeznanie organizacja może przystąpić do określenia strategii inwestycyjnej i wyboru instrumentów finansowych.

Strategia inwestycyjna to zbiór zasad, którymi kierujemy się w celu osiągnięcia założonego celu inwestycyjnego. Nie ma jednej uniwersalnej strategii. Każda powinna przede wszystkim uwzględniać specyfikę samego inwestora, a w drugiej kolejności brać pod uwagę parametry środków do zainwestowania. Proces opracowania strategii inwestycyjnej zaczyna się od określenia, czy organizacja posiada nadrzędne ograniczenia lub wskazania dotyczące budowy portfela inwestycyjnego. Następnie określa się cel inwestycyjny, najczęściej jest nim oczekiwany wynik inwestycji. Wyznaczenie celu determinuje wybór środków jego osiągnięcia, czyli instrumentów finansowych. Następnie trzeba skonfrontować cel z ryzykiem inwestycyjnym generowanym przez wybrane instrumenty finansowe. Jeżeli poziom ryzyka jest akceptowalny, pozostaje ustalić zasady jego optymalizacji, czyli ustalić limity na pojedyncze instrumenty zapewniające dywersyfikację portfela (np. jeden rodzaj obligacji nie może stanowić więcej niż 5 proc. wartości całego portfela inwestycyjnego). Jeżeli poziom ryzyka ocenia się za zbyt wysoki, konieczne jest zweryfikowanie zestawu instrumentów, a często i samego celu inwestycyjnego. Istotne jest też ustalenie sposobu zarządzania (np. w oparciu o tzw. benchmark czy też absolutną stopy zwrotu<sup>2</sup>), metody wynagradzania instytucji zarządzającej (stałe lub zmienne) oraz okresów weryfikacji osiągniętych wyników, przeglądu i dostosowania strategii.

Dla organizacji pozarządowych najbardziej efektywną strategią inwestycyjną wydaje się szeroka dywersyfikacja portfela (różne instrumenty dłużne i udziałowe). Taka strategia jest jednak możliwa w przypadku dużego portfela inwestycyjnego. Przy małym portfelu trzeba umiejętnie wykorzystywać instrumenty finansowe, których konstrukcja zakłada duży poziom dywersyfikacji.

Ponieważ proces wyboru i dopasowania strategii inwestycyjnej jest dość skomplikowany, racjonalne jest utworzenie komitetu inwestycyjnego składającego się ze specjalistów. Jego zadaniem jest doradzanie zarządowi organizacji w zakresie inwestowania wolnych środków. Efekty takiej współpracy mogą przynieść wymierne korzyści.

<sup>2</sup> Absolutna stopa zwrotu oznacza relatywny przyrost wartości zainwestowanych środków, czyli przyrost wartości środków odniesiony do początkowej kwoty inwestycji w ujęciu procentowym.



## ORGANIZACJA POSIADA PROCEDURĘ WYBORU INSTYTUCJI FINANSOWEJ, KTÓRA ZARZĄDZA ŚRODKAMI ORGANIZACJI

Współpraca z wyspecjalizowaną instytucją finansową zarządzającą aktywami jest konieczna, jeśli chcemy inwestować wolne środki w papiery wartościowe. Samodzielne budowanie złożonych i długoterminowych strategii inwestycyjnych jest w praktyce niemożliwe, bo wymaga wewnętrznego know-how i ma sens tylko w przypadku bardzo dużych funduszy (statutowego, rezerwowego, czy wieczystego).

Działalność instytucji finansowych w Polsce jest licencjonowana i nadzorowana przez Komisję Nadzoru Finansowego. Obowiązuje je rygor kapitałowy nakazujący posiadanie stosownych środków własnych. Sposób organizacji instytucji musi gwarantować profesjonalne wykonanie usługi i ma ona obowiązek zatrudniania licencjonowanych doradców inwestycyjnych. Wszystko to ma zapewnić bezpieczeństwo środków powierzonych im w zarządzanie.

Decydując się na wybór partnera inwestycyjnego, warto wziąć pod uwagę następujące informacje:

1. dane instytucji zarządzającej, w tym numery zezwoleń i licencji uprawniających do świadczenia usługi zarządzania portfelem,
2. skład akcjonariatu firmy inwestycyjnej wraz ze wskazaniem beneficjenta rzeczywistego,
3. wykaz osób wchodzących w skład organów instytucji wraz z notkami biograficznymi,
4. wykaz osób tworzących skład zespołu odpowiedzialnego za inwestowanie powierzonych środków wraz z opisami ich doświadczenia zawodowego,
5. zmiany personalne w ciągu ostatnich 3-5 lat w zarządzie instytucji oraz w zespole odpowiedzialnym za inwestowanie, w szczególności na stanowiskach zarządzających aktywami klientów,
6. wartość aktywów powierzonych przez klientów w zarządzanie, z podziałem na strategię, produkty lub segmenty rynku finansowego, na którym są alokowane wraz z wynikami tej alokacji osiągniętymi w konkretnych, zadanych okresach czasu;
7. opis stosowanego procesu inwestycyjnego,
8. terminy ostatnich kontroli przeprowadzonych przez organ nadzoru wraz z informacją o ewentualnych karach nałożonych na firmę i ich przyczynach.

Powyższe informacje najwygodniej jest zebrać w formie kwestionariusza, który pozwoli porównać instytucje finansowe między sobą. Przyjęcie kryteriów oceny i przypisanie im wag procentowych umożliwi organizacji wybór najbardziej odpowiedniego partnera. Konieczne do tego będzie odwołanie się do wiedzy osób z doświadczeniem; rolę taką może pełnić wspomniany wcześniej komitet inwestycyjny organizacji.

Jeżeli partner spełnia kryteria, można przejść do analizy jego oferty. Jej zakres można narzucić, ale lepszym rozwiązaniem jest wyznaczenie podstawowych parametrów środków, jakimi dysponujemy i które chcielibyśmy przeznaczyć na utworzenie portfela inwestycyjnego. Te parametry to wartość, horyzont inwestycyjny, potrzeby płynnościowe, oczekiwana stopa zwrotu i akceptowalne ryzyko. Mając takie dane instytucja finansowa powinna przedstawić ofertę inwestycyjną. Ocena oferty przez organizację nie powinna się koncentrować wyłącznie na cenie usługi. Ważne są również: sposób realizacji celu inwestycyjnego, elementy ryzyka oraz zarządzanie nim.



## ORGANIZACJA KORZYSTA Z INSTRUMENTÓW INWESTYCYJNYCH DOPUSZCZONYCH OBOWIĄZUJĄCYMI PRZEPISAMI, ODPOWIEDNICH DO STRATEGII

Podstawową wskazówką wykorzystywania instrumentów inwestycyjnych jest zapis art. 17 ust. 1e pkt 1 i 3 ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz.U. z 1992 r. nr 21, poz. 86). Priorytetem jest więc korzystanie z instrumentów finansowych wskazanych do lokowania dochodów w przywołanym przepisie. Warto zapamiętać, że poza obligacjami skarbowymi, lokatami bankowymi i jednostkami uczestnictwa funduszy inwestycyjnych, działających na podstawie ustawy z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych (Dz.U. z 2004 r. nr 146 poz. 1546), inwestowanie w papiery wartościowe lub instrumenty finansowe niebędące papierami wartościowymi<sup>3</sup> powinno – ze względów podatkowych – odbywać się we współpracy z wyspecjalizowaną firmą inwestycyjną, działającą na podstawie decyzji KNF i posiadającą licencję na prowadzenie tego typu usług. Pozwoli to nie tylko na racjonalne inwestowanie, ale zapewni również stosowne wykorzystywanie instrumentów finansowych do budowania portfeli i realizowania wybranych strategii inwestycyjnych.



## ORGANIZACJA ZABEZPIECZA ŚRODKI PRZEZNACZONE NA REALIZACJĘ BIEŻĄCYCH ZADAŃ

Fundamentalnym celem krótkoterminowego lokowania powinna być ochrona wartości inwestowanych środków. Efektem finansowym powinna być zatem stopa zwrotu wyższa niż inflacja oraz nie niższa niż oprocentowanie krótkich lokat bankowych.

<sup>3</sup> O papierach wartościowych lub instrumentach finansowych niebędących papierami wartościowymi mówi ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi (Dz.U. z 2005 r. nr 183 poz. 1538)



Efekt ten można osiągnąć wykorzystując lokaty bankowe, fundusze inwestycyjne lub portfele zarządzane na zlecenie. Dokonując wyboru instrumentów finansowych i struktury portfela trzeba przestrzegać dwóch zasad: instrumenty finansowe muszą być doskonale płynne i charakteryzować się bardzo niskim ryzykiem spadku poniżej wartości nabycia. O ich płynności świadczy codzienna możliwość nieograniczonego nabywania i zbywania, a o niskiej zmienności wyceny – stabilny i równomierny przyrost wartości (wzrost ceny).

Do wyboru mamy krótkie depozyty bankowe, jednostki uczestnictwa funduszy inwestycyjnych otwartych rynku pieniężnego i funduszy inwestycyjnych otwartych skonstruowanych z uwzględnieniem cech płynnościowych, to znaczy posiadających urynkowiony portfel (bardzo płynny, codziennie wyceniany).

Lokaty bankowe najwygodniej jest zakładać w banku prowadzącym rachunek bieżący organizacji. Trzeba jednak sprawdzić, czy oprocentowanie nie odbiega znacząco in minus od ofert konkurencji. Pamiętajmy, że zarówno termin lokaty, jak i oprocentowanie można z bankiem negocjować, a niektóre banki pozwalają na ustalanie indywidualnych warunków już od kwoty kilkudziesięciu tysięcy złotych. Trzeba brać pod uwagę, że oprocentowanie krótkich lokat bankowych jest bardzo zmienne, oraz że wśród ofert można czasami znaleźć stawki znacząco odbiegające w górę od stawek rynkowych.

Fundusze inwestycyjne otwarte są bardzo wygodną i dostępną formułą inwestowania, polegającą na nabyciu jednostek uczestnictwa (j.u.) wybranego funduszu. Środki odzyskuje się odsprzedając jednostki uczestnictwa funduszowi. Warto zaznaczyć, że fundusz otwarty ma ustawowy obowiązek odkupienia jednostek od klienta. Przelew pieniędzy na zakup jednostek oraz wpływ środków z tytułu sprzedaży jednostek uczestnictwa zajmuje jednak trochę czasu i powoduje utratę przynajmniej jednego dnia odsetkowego. Nie ma więc sensu lokować tam pieniędzy na okresy krótsze niż 3-4 tygodnie. Minimalna wielkość inwestycji w fundusze zaczyna się już od kilkuset złotych.

Fundusze inwestycyjne publikują prospekty informacyjne, w których zawarte są kluczowe informacje. Co pół roku podają także szczegółową informację na temat struktury swojego portfela. Przed podjęciem decyzji o lokowaniu pieniędzy trzeba się z tymi danymi obowiązkowo zapoznać.

Fundusze inwestycyjne otwarte płynnościowe to kategoria funduszy zbliżona do funduszy rynku pieniężnego. Charakteryzują się niską zmiennością i zazwyczaj wyższą stopą zwrotu od funduszy rynku pieniężnego. Brak ścisłych kryteriów budowania portfela inwestycyjnego funduszu płynnościowego powoduje, iż grupa ta jest dość szeroka i charakteryzuje się głównie lokowaniem

zebranych pieniędzy w papiery dłużne. Zdecydowanie większe ryzyko kredytowe emitentów papierów znajdujących się w portfelach takich funduszy wiąże się z możliwością uzyskania wyższej stopy zwrotu, ale też generuje wyższe ryzyko.

Inwestując wolne środki w j.u. funduszy inwestycyjnych starajmy się optymalizować koszty. Można to zrobić wybierając najtańszy kanał dostępu lub zawierając indywidualną umowę na świadczenie dodatkowe na rzecz organizacji (zwane kick-backiem), polegające na zwrocie części kosztów wynagrodzenia za zarządzanie funduszem w postaci przekazania dodatkowych jednostek uczestnictwa.



**Poniższa tabela może być wykorzystana przy budowie portfela inwestycyjnego, w zależności od tego, jakimi środkami finansowymi dysponuje organizacja, oraz w jakim horyzoncie czasowym może je inwestować.**

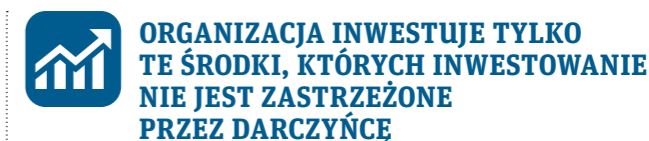
| Horyzont inwestycyjny             |   |   |  |  |  |
|-----------------------------------|---|---|--|--|--|
| Powyżej 10 lat                    | Portfel różnych funduszy inwestycyjnych o średnim i wysokim ryzyku z ekspozycją na różne rynki  | Portfel funduszy otwartych ze strategiami średniego i wysokiego ryzyka inwestycyjnego z ekspozycją na różne rynki | Portfele indywidualne  | Portfele indywidualne  | Portfele indywidualne  |
| Okolo 10 lat                      | Portfel różnych funduszy inwestycyjnych o średnim i wysokim ryzyku z ekspozycją na różne rynki  | Portfel funduszy otwartych ze strategiami średniego i wysokiego ryzyka inwestycyjnego                             | Portfele indywidualne  | Portfele indywidualne  | Portfele indywidualne  |
| Okolo 5 lat                       | Zdywersyfikowany portfel funduszy inwestycyjnych o średnim ryzyku inwestycyjnym                 | Portfel funduszy otwartych ze strategiami różnego poziomu ryzyka inwestycyjnego                                   | Portfele indywidualne  | Portfele indywidualne  | Portfele indywidualne  |
| Okolo 24 miesięcy                 | Lokaty bankowe, zdywersyfikowane o fundusze inwestycyjne otwarte o średnim ryzyku inwestycyjnym | Portfel funduszy otwartych ze strategiami średniego ryzyka inwestycyjnego   | Portfele indywidualne  | Portfele indywidualne  | Portfele indywidualne  |
| Okolo 12 miesięcy                 | Lokaty bankowe, fundusze inwestycyjne otwarte o niskim ryzyku inwestycyjnym                     | Portfel funduszy otwartych ze strategiami niskiego ryzyka inwestycyjnego  | Portfel funduszy otwartych ze strategiami niskiego ryzyka inwestycyjnego | Portfel funduszy otwartych ze strategiami niskiego ryzyka inwestycyjnego lub portfel instrumentów zarządzany indywidualnie | Portfel funduszy otwartych ze strategiami niskiego ryzyka inwestycyjnego lub portfel instrumentów zarządzany indywidualnie |
| Okolo 3 miesięcy                  | Lokaty bankowe, fundusze inwestycyjne płynnościowe otwarte                                      | Lokaty bankowe, fundusze inwestycyjne płynnościowe otwarte  | Lokaty bankowe, fundusze inwestycyjne płynnościowe otwarte               | Lokaty bankowe, fundusze inwestycyjne płynnościowe otwarte   | Lokaty bankowe, fundusze inwestycyjne płynnościowe otwarte   |
| Poniżej 1 miesiąca                | Lokaty bankowe  | Lokaty bankowe  | Lokaty bankowe   | Lokaty bankowe   | Lokaty bankowe   |
| Wartość inwestowanych środków --> | do 100 tys.   | 100 tys - 1 mln   | 1 - 5 mln  | 5 - 10 mln   | powyżej 10 mln   |

działania samodzielne    współpraca z firmą inwestycyjną



Budowanie portfela inwestycyjnego samodzielnie lub z firmą inwestycyjną wymaga stałego monitorowania realizacji przyjętej strategii. Podstawą kontroli są potwierdzenia transakcji, stanów i wartości inwestycji, które otrzymujemy od obsługującej nas instytucji finansowej. Warto wykorzystać do tego także raporty i informacje zdobywane samodzielnie. Monitorowanie polega na śledzeniu, jak zmienia się wartość naszej inwestycji, rozumieniu przyczyn i kierunku tych zmian i weryfikacji, czy są one zgodne z naszymi oczekiwaniami. Jeśli takie monitorowanie daje nam negatywne sygnały, musimy działać. Można zamknąć inwestycję lub zmodyfikować strategię, czy też przebudować skład portfela.

Częstotliwość monitoringu zazwyczaj jest uzależniona od przyjętej strategii i horyzontu inwestycyjnego. Im strategia jest bardziej agresywna, tym częściej powinna być monitorowana, im horyzont inwestycji jest dłuższy tym rzadziej trzeba analizować bieżące wyniki.



Darczyńca ma prawo wprowadzić ograniczenia inwestycyjne dotyczące środków przekazanych organizacji. Zastrzeżenia inwestycyjne darczyńcy są ważniejsze niż przesłanki ekonomiczne. Zarząd organizacji przystępując do opracowania strategii inwestycyjnej i dokonując wyboru instrumentów finansowych musi sprawdzić, które ze środków podlegają ograniczeniom inwestycyjnym zapisanym w umowie darowizny. Dobór strategii inwestycyjnej powinien polegać w pierwszej kolejności na implementacji warunku darczyńcy/ów.



## STWÓRZ MOŻLIWOŚĆ POWOŁYWANIA FUNDUSZY WIECZYSTYCH I ZAPEWNIJ DARCYŃCOM UDZIAŁ W ZARZĄDZANIU NIMI



OFERUJ DARCYŃCOM MOŻLIWOŚĆ WSPÓŁPRACY PRZY REALIZACJI WSPIERANYCH PRZEZ NICH INICJATYW



W POROZUMIENIU Z DARCYŃCĄ PODEJMUJ DECYZJĘ O PRZEZNACZENIU DOCHODÓW Z KAPITAŁU W RAMACH FUNDUSZU WIECZYSTEGO

## STWÓRZ MOŻLIWOŚĆ POWOŁYWANIA FUNDUSZY WIECZYSTYCH I ZAPEWNIJ DARCYŃCOM UDZIAŁ W ZARZĄDZANIU NIMI



*Paweł Łukasiak, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce*



OFERUJ DARCYŃCOM MOŻLIWOŚĆ WSPÓŁPRACY PRZY REALIZACJI WSPIERANYCH PRZEZ NICH INICJATYW

Zakładanie fundacji i przekazywanie legatów na cele dobroczynne od wieków było domeną ludzi zamożnych: władców, arystokratów, biskupów, mieszczan, później bogatych przemysłowców. Każda właściwie osoba dysponująca znacznym majątkiem sporządzała testament, na mocy którego, oprócz zabezpieczenia przyszłości bliskich, część pieniędzy przeznaczała na cele dobroczynne. Postąpiło tak wielu wybitnych Polaków: Stanisław Staszic, Bolesław Prus, Ignacy Paderewski, Henryk Sienkiewicz. To właśnie z utworzonych przez nich funduszy wieczystych wypłacano stypendia, z których skorzystało wielu młodych, zdolnych artystów. Wspomogły one rozwój artystyczny m.in. Marii Konopnickiej, Józefa Rapackiego, Stanisława Przybyszewskiego, Stanisława Wyspiańskiego, czy Kazimierza Przerwy-Tetmajera.

Funduszowi wieczystemu zawdzięczamy też Fundację Nobla. Powstała ona na podstawie testamentu wybitnego wynalazcy Alfreda Nobla, a jej celem – zgodnie z życzeniem darczyńcy – jest fundowanie nagród dla najlepszych naukowców, aktywistów i literatów, niezależnie od ich narodowości i pochodzenia. Na nagrody przeznaczone są odsetki z utworzonego funduszu wieczystego, a dzięki umiejętnemu zarządzaniu kapitałem żelaznym majątek fundacji wzrósł z ok. 186 mln dol. (ok. 31 mln koron szwedzkich) do ok. 420 mln dol.

Współcześnie większość polskich funduszy wieczystych została ustanowiona przez rodziny lub przyjaciół jako „żywe pomniki” pamięci bliskich, którzy odeszli. Tacy fundatorzy to bardzo świadomi darczyńcy. Podejmując decyzję, aby w taki właśnie sposób kultywować pamięć o bliskich, chcą mieć możliwość współdecydowania i monitorowania rozdziału środków w taki sposób, który dawałby poczucie realizacji zamierzeń lub kontynuacji działań osoby, ku czci której fundusz został założony.

Tak było na przykład w przypadku Funduszu Wieczystego im. Pawła Kryszczyżyna, założonego przez rodzinę i przyjaciół z firmy Microsoft. Fundusz ten, utworzony ze środków zgromadzonych przez pracowników i wyasygnowanych przez przedsiębiorstwo, przyznaje stypendia, które otrzymują uczniowie i studenci znajdujący się w trudnej sytuacji socjalnej lub wymagający wsparcia w rozwoju naukowym. Dzięki stypendium mogą pokryć koszty związane z nauką oraz rozwojem swoich zainteresowań.

To właśnie te wartości były bardzo bliskie tragicznie zmarłemu pracownikowi Microsoftu. W skład rady funduszu, która decyduje o przyznaniu stypendiów, wchodzi przedstawiciele przedsiębiorstwa oraz rodziny, dzięki czemu rozdział środków jest cały czas monitorowany przez fundatorów.

Taka forma filantropii indywidualnej jest bardzo popularna w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej. Organizacje specjalizujące się w zarządzaniu funduszami wieczystymi, zwane funduszami lokalnymi, gromadzą kapitały żelazne rzędu setek milionów dolarów. Zarządzają one tysiącami niewielkich funduszy zakładanych przez darczyńców indywidualnych lub rodziny pragnące przyczynić się do rozwiązania konkretnego problemu, poprawy jakości życia lub popularyzacji danej idei w społeczności.

Fundusze wieczyste tworzone są także przez organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa. Takie fundusze zwykle mają na celu rozwiązanie jakiegoś konkretnego problemu społecznego. Mogą być też one związane z realizowanym programem społecznym, na przykład Fundusz Wieczysty Gwiazd Dobroczynności powstał niejako przy okazji organizacji plebiscytu Gwiazd Dobroczynności. Na konto funduszu trafiły środki zebrane podczas balu charytatywnego; są one przeznaczane na realizację wartościowych projektów społecznych.

Utworzenie funduszu wieczystego może także być manifestacją przyjęcia przez przedsiębiorstwo tzw. strategii społecznej odpowiedzialności. Tu także działania funduszu wieczystego będą wspierać społecznie ukierunkowane działania firmy lub służyć rozwiązaniu problemu wskazanego przez jej pracowników. Przykładami takich funduszy są Fundusz „Konto Cargon” ze Słowacji, utworzony z inicjatywy firmy Heineken Slovakia Inc., oraz T-Mobile Fund z Czech. Obydwa fundusze oferują granty służące poprawie jakości życia społeczności, w miejscach gdzie znajdują się siedziby przedsiębiorstw. Zyski z założenia funduszy przez korporacje są nie do przecenienia – oprócz poprawy życia lokalnych społeczności przynoszą korzyści w postaci ocieplenia wizerunku firm i budowania kapitału społecznego.

Coraz częściej fundusz wieczysty (rodzinny lub celowy) zakładany jest przez osobę żyjącą. Dzięki temu darczyńca może realizować swoje pasje i liczyć na ich kontynuację w przyszłości, mając przy tym możliwość obserwowania rezultatów swoich działań i cieszenia się nimi. Rodzinnym funduszem jest na przykład Fundusz im. Rodziny Kulczyków. Darowizna znanej rodziny została przekazana Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, która zarządza środkami: inwestuje środki kapitału żelaznego i przyznaje stypendia studentom i doktorantom UAM. Przykładem funduszu rodzinnego jest także Hora Fund, utworzony w Czechach przez rodzinę Hora i działający przy Fundacji VIA, oraz Fundusz Rodziny Gavellów prowadzony przez Fundację im. Stefana Batorego.

Przez wiele wieków taka forma dobroczynności była zarezerwowana dla elit finansowych, które miały nie tylko wystarczające pieniądze, lecz także czas i możliwości, by bez reszty poświęcić się budowaniu „pomników pamięci”.

Współcześnie istnieją instytucje, które pomagają w tworzeniu funduszy i zarządzaniu nimi. Z reguły są to stowarzyszenia lub fundacje, które tworzą wyodrębnione fundusze wieczyste zarządzane zgodnie z wolą darczyńcy.

## W POROZUMIENIU Z DARCYŃCĄ PODEJMUJ DECYZJĘ O PRZEZNACZENIU DOCHODÓW Z KAPITAŁU W RAMACH FUNDUSZU WIECZYSTEGO

Większość osób, które decydują się pomagać innym – czy poprzez wrzucenie datku do puszki wolontariusza Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, czy też przekazując odpis 1 proc. podatku lub reagując na kampanie finansowania społecznościowego (crowdfunding) – chce wiedzieć, na co wydawane są ich pieniądze. W przypadku funduszy wieczystych oprócz troski o odpowiednie wykorzystanie środków darczyńcy muszą brać pod uwagę także wolę osoby, której pamięci zakładany fundusz jest poświęcony. Jeśli taka wola nie została wyrażona, zazwyczaj spadkobiercy pragną uwzględnić zainteresowania zmarłej osoby. Dlatego ważne jest uregulowanie zasad zarządzania środkami zgromadzonymi przez fundusz wieczysty.

W sytuacji kiedy fundusz wieczysty powstaje jako wyodrębniona instytucja, np. fundacja, nie ma problemu zgodności celu funduszu z celami organizacji. Taki fundusz tworzy się na podstawie oświadczenia woli o ustanowieniu fundacji lub testamentu w formie aktu notarialnego. Podobnie jest w przypadku funduszu wieczystego utworzonego na podstawie środków własnych organizacji: za tworzenie takiego funduszu i zarządzanie nim odpowiedzialny jest zarząd organizacji, a podstawą utworzenia funduszu jest uchwała zarządu.

W przypadku funduszy tworzonych na podstawie darowizny lub rozporządzenia na wypadek śmierci, dokumentem regulującym zasady przeznaczenia przekazanych środków jest umowa darowizny. Zgodnie z zapisami polskiego prawa (kodeksu cywilnego) jest to tzw. umowa darowizny z poleceniem: darczyńca zobowiązuje obdarowaną organizację np. do utworzenia funduszu wieczystego i wydatkowania środków na określony cel. Utworzenie odrębnego funduszu wieczystego następuje na podstawie uchwały zarządu, która musi być zgodna z treścią umowy darowizny.

## REGULAMIN FUNDUSZU

Załącznikiem do umowy darowizny jest zazwyczaj regulamin funduszu. Określa on zasady współpracy pomiędzy instytucją, przy której będzie utworzony fundusz, a darczyńcą i definiuje cele funduszu. Powinny być one zgodne także z celami statutowymi organizacji. Z zapisów regulaminu powinny wynikać sposoby realizacji tych celów.

Na przykład, jeśli celem jest promocja nauki, edukacji i ochrony zdrowia, to regulamin określi, że cele te będą realizowane poprzez przyznawanie nagród i stypendiów oraz finansowanie kosztów leczenia i rehabilitacji.

Regulamin musi także regulować kwestie finansowe funkcjonowania funduszu, a w szczególności przesądza:

- ▶ sposób podziału dotacji na kapitał żelazny i kapitał przepływowy,
- ▶ sposób inwestowania kapitału żelaznego i przeznaczenie dochodu z inwestowania,
- ▶ sposób wykorzystania dodatkowych darowizn (jeśli przewidywane jest dalsze pozyskiwanie środków na powiększenie funduszu),
- ▶ zakres obowiązków i odpowiedzialności instytucji zarządzającej funduszem i źródło pokrycia jej kosztów.

Zazwyczaj większość decyzji dotyczących wykorzystania środków podejmowanych jest za pisemną zgodą darczyńcy.

Regulamin definiuje także organy zarządzające funduszem: zarząd funduszu i komisję selekcyjną/stypendialną czy kapitułę, która odpowiedzialna jest za rozstrzyganie konkursów grantowych lub przyznawanie stypendiów i nagród. Zazwyczaj w organach takich zasiadają przedstawiciele instytucji zarządzającej funduszem i darczyńca lub jego reprezentant: członek rodziny, przedstawiciel firmy czy też inna wyznaczona osoba. Zarząd funduszu jest odpowiedzialny za przygotowanie we współpracy z darczyńcą planu finansowego.

Regulamin określa zakres odpowiedzialności i zasady podejmowania decyzji przez poszczególne organy.

Darczyńca może zażyczyć sobie otrzymywania informacji o udzielonym wsparciu oraz o jego efektach. Instytucja zarządzająca fun-

duszem może zaś zobowiązać się albo zostać zobowiązana do dostarczania darczyńcy i podania do wiadomości publicznej rocznych raportów z działalności funduszu. Warto zauważyć, że z reguły takie właśnie informacje są dla darczyńcy najbardziej interesujące: raczej nie będzie on studiował całościowych raportów rocznych i sprawozdań finansowych organizacji zarządzającej funduszem.

## DOBRA KOMUNIKACJA

Warunkiem właściwego funkcjonowania funduszu wieczystego są dobra współpraca i komunikacja z darczyńcą. Jest zrozumiałe, że jest on żywo zainteresowany rezultatami swojej pomocy. Pamiętajmy zatem o konsultowaniu z nim ważniejszych poczynań funduszu, angażowaniu go do pracy w komisjach, radach funduszu, zapewnieniu mu roli współdecydena w zarządzaniu i dystrybucji powierzonych środków.

Regularnie wysyłane raporty i podziękowania to także ważne elementy współpracy, o których nie wolno zapominać.

Do komunikacji warto wykorzystać nowoczesne kanały, takie jak portale społecznościowe. Wystarczy jeden wpis dziennie lub raz na parę dni na Facebooku, aby darczyńca czuł, że się o nim pamięta. Do podtrzymania kontaktu można także stosować memy, virale, filmiki. Ważne, by dać darczyńcy poczucie, że jego darowizna została dobrze „zainwestowana”. To równie istotne, jak gwarancja jawności i transparentności, które są kluczowe dla wiarygodności organizacji podejmującej się zarządzania powierzonymi funduszami.

Takie właśnie metody współpracy i komunikacji z powodzeniem stosuje Akademia Rozwoju Filantropii – organizacja zarządzająca różnymi modelami funduszy wieczystych. Obserwacja rozwoju programu „Jesteśmy dziś, jutro, zawsze” pozwala stwierdzić, że z roku na rok tworzenie „żywych pomników” staje się coraz popularniejsze.



Infografika Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce promująca ideę funduszy wieczystych



## BĄDŹ WIARYGODNYM KLIENTEM DLA INSTYTUCJI FINANSOWYCH



POSIADAJ RACHUNEK BANKOWY  
DO OBSŁUGI FINANSOWEJ  
DZIAŁALNOŚCI



UPEWNIJ SIĘ, ŻE CZŁONKOWIE ZARZĄDU  
NIE FIGURUJĄ W KRAJOWYM  
REJESTRZE KARNYM

## BĄDŹ WIARYGODNYM KLIENTEM DLA INSTYTUCJI FINANSOWYCH

*Tomasz Schimanek, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce*



POSIADAJ RACHUNEK BANKOWY  
DO OBSŁUGI FINANSOWEJ  
DZIAŁALNOŚCI

Każda organizacja pozarządowa, która operuje pieniędzmi, jest klientem instytucji finansowej. Tą instytucją najczęściej jest bank, w którym organizacja posiada jeden lub więcej rachunków bankowych dla obsługi finansowej prowadzonej przez siebie działalności. Znacznie rzadziej organizacje korzystają z usług innych instytucji finansowych, choć budując kapitał żelazny czy inwestując posiadane pieniądze, mogą stać się klientami towarzystw funduszy inwestycyjnych czy domów maklerskich. Są także instytucje finansowe niebędące bankami, a udzielające pożyczek, niekiedy adresowanych specjalnie do organizacji pozarządowych. Wśród tych ostatnich są zarówno instytucje ogólnopolskie: Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich Sp. z o.o. i TISE SA, jak i instytucje działające regionalnie lub lokalnie, na przykład Szczeciński Fundusz Pożyczkowy Sp. z o.o. czy Fundusz Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego.

Niezależnie od typu instytucji finansowej, z którą współpracuje organizacja pozarządowa, i rodzaju świadczonych usług wzajemne relacje zawsze dotyczą pieniędzy. Pieniądzy, które z punktu widzenia organizacji pozarządowej są bardzo ważne, ale jako środek realizacji celów statutowych. Dla instytucji finansowej obrót pieniędzmi to z kolei istota działalności, a także źródło zysków niezbędnych do jej funkcjonowania. Organizacja pozarządowa, realizując swoją misję społeczną najczęściej uważa, że bank powinien dostrzegać tę misję i brać ją pod uwagę w określaniu warunków współpracy, stosując na przykład preferencyjne warunki prowadzenia rachunku czy uzyskania kredytu. Z kolei dla instytucji finansowych najważniejsza jest zyskowność operacji finansowych i ich bezpieczeństwo.

Ta różnica w priorytetach jest często przyczyną nieporozumień i problemów we współpracy. Organizacje pozarządowe obawiają się instytucji finansowych, bo „one patrzą jedynie na pieniądze”, z kolei instytucje finansowe postrzegają organizacje jako „społeczników, którzy z pieniędzmi mają niewiele do czynienia”. Na te wzajemne wyobrażenia nakładają się realne ograniczenia. Z punktu widzenia regulacji obowiązujących instytucje finansowe oraz ich wewnętrznych procedur dotyczących prowadzonych operacji większość organizacji pozarządowych to klienci wysokiego ryzyka, głównie dlatego, że nie mają własnych, stałych dochodów, a te, które uzyskują, muszą przeznaczać na ściśle określone działania, w których nie mieści się na przykład spłata zaciągniętego kredytu. Większość organizacji nie ma także majątku, np. nieruchomości, który mógłby stanowić zabezpieczenie dokonywanych operacji finansowych. Przeciętna organizacja pozarządowa nie jest zatem atrakcyjna dla instytucji finansowej. Atrakcyjne są podmioty, które dysponują pieniędzmi, bo wtedy można zarabiać na ich pomnażaniu (np. w postaci lokat), albo takie, które prowadzą dużo operacji bankowych, za które można pobierać opłaty.

Te obiektywne uwarunkowania połączone ze stereotypami powodują, że instytucje finansowe, podejmując współpracę z organizacjami pozarządowymi, nie tworzą dla nich specjalnych ofert i z reguły traktują je bardziej restrykcyjnie niż innych klientów, co przejawia się najczęściej w żądaniu dodatkowych dokumentów przy otwarciu rachunku lub też dodatkowych zabezpieczeń przy udzielaniu kredytu. Wyjątek stanowią organizacje prowadzące działalność gospodarczą przynoszącą dochody lub organizacje posiadające własny kapitał żelazny. Tego typu organizacje mogą liczyć na korzystniejsze warunki obsługi finansowej. Nie oznacza to jednak, że pozostałe organizacje nie mogą dobrze współpracować z instytucjami finansowymi. Muszą jednak potwierdzić swoją wiarygodność i rzetelność. Jak to zrobić? Należy spełnić, co najmniej kilka warunków, z których najważniejsze to:

### USTALENIE POTRZEB I MOŻLIWOŚCI ORGANIZACJI

Organizacja powinna jasno określać swoje oczekiwania wobec instytucji finansowej. Dobrze jest wcześniej dokładnie przeanalizować potrzeby i możliwości organizacji, a także zaplanować jej działania. Dzięki temu łatwiej będzie określić, ile rachunków bankowych i kart płatniczych będzie potrzebnych, czy w ramach rachunku przydadzą się subkonta, czy organizacja będzie zaciągać kredyt, a jeśli tak, to w jakiej wysokości, na co ma być on przeznaczony i jakie są możliwości jego spłaty. Warto policzyć, ile zleceń stałych wykonywanych jest miesięcznie, i rozważyć, czy potrzebna będzie bankowość internetowa. Określając podstawowe oczekiwania wobec instytucji finansowej, organizacja dowodzi swojej rzetelności i sprawności działania.

### ZBADANIE OFERT INSTYTUCJI FINANSOWYCH

Dla prostych usług bankowych wystarczy rozpoznanie ofert dostępnych na rynku za pomocą internetu. Przy bardziej skomplikowanych operacjach, na przykład inwestycjach, organizacja, negocjując warunki współpracy z instytucją finansową, powinna zasięgnąć rady eksperta, który także mógłby reprezentować czy też wspierać organizację w kontaktach z instytucjami finansowymi (o tym więcej w opisie zasady nr 6). To nie tylko zwiększa bezpieczeństwo organizacji, lecz także buduje do niej zaufanie. Organizacja nie powinna udawać, że zna się na rzeczach, które nie są jej domeną, bo jest to specjalność drugiej strony, która bardzo szybko zorientuje się w niewiedzy organizacji. Wsparcie specjalisty jest dla banku sygnałem, że organizacja traktuje współpracę poważnie.

Jeżeli organizacja nie może odwołać się do pomocy eksperta, to jej przedstawiciele powinni pytać i prosić o wyjaśnienia ze strony instytucji finansowej, tak aby w pełni zrozumieć zasady i warunki potencjalnej współpracy.



### UPEWNIJ SIĘ, ŻE CZŁONKOWIE ZARZĄDU NIE FIGURUJĄ W KRAJOWYM REJESTRZE KARNYM

Kompletne i aktualne dokumenty finansowe organizacji to przepustka do budowania dobrych relacji z każdą instytucją finansową. Dlatego warto zwrócić na nie szczególną uwagę. Podstawowy zestaw dokumentów, którymi od ręki powinna dysponować każda organizacja, to:

- ▶ statut potwierdzony za zgodność przez osoby do tego upoważnione,
- ▶ wyciąg z Krajowego Rejestru Sądowego (lub innych rejestrów), aktualny (nie starszy niż sprzed trzech miesięcy) lub potwierdzony za zgodność ze stanem aktualnym,
- ▶ potwierdzenie nadania numeru identyfikacji podatkowej NIP oraz numeru REGON,
- ▶ roczne sprawozdania finansowe (o których mówi zasada nr 1),
- ▶ uchwały walnego zgromadzenia/ rady fundatorów/ rady fundacji i/lub zarządu dotyczące kwestii formalno-finansowych.

Sprawozdania finansowe powinny obejmować bilans, rachunek wyników oraz informację dodatkową i powinny być zaakceptowane przez odpowiednie władze, zgodnie ze statutem. Jeżeli w organizacji jest wewnętrzne ciało kontrolne (np. komisja rewizyjna w stowarzyszeniu czy rada w fundacji), to powinno ono także opiniować sprawozdania finansowe. Uchwały walnego zgromadzenia/ rady fundacji i zarządu, które powinny być udostępnione instytucji finansowej, dotyczą takich kwestii, jak: upoważnienia do zaciągania zobowiązań czy też dysponowania majątkiem organizacji, udzielanie absolutorium zarządowi, zatwierdzanie sprawozdań finansowych i merytorycznych, akceptowanie polityki rachunkowości organizacji. Mogą być to także inne dokumenty, w zależności od tego, jakiego typu działalność prowadzi organizacja, na przykład uchwały dotyczące określenia przedmiotu działalności statutowej odpłatnej i gospodarczej, uchwały dotyczące podziału zysku z działalności gospodarczej czy regulaminy dotyczące gospodarowania kapitałem wieczystym organizacji.

Pomocne mogą być także inne dokumenty dotyczące działalności organizacji, przede wszystkim zestawienia źródeł finansowania, rekomendacje darczyńców i sponsorów, roczne (lub wieloletnie) plany finansowe i budżety.

Użyteczne jest przygotowanie wszystkich podstawowych dokumentów w jednym pakiecie (teczce, segregatorze), który będzie mógł być przekazany instytucji finansowej.

Instytucje finansowe mogą także żądać innych dokumentów potwierdzających rzetelność działania organizacji, na przykład:

- ▶ zaświadczenia z urzędu skarbowego o niezaleganiu z podatkami,
- ▶ zaświadczenia z ZUS-u o niezaleganiu z wpłatami należnych składek,
- ▶ informacji z Krajowego Rejestru Karnego o niekaralności członków zarządu,
- ▶ umów finansowych (np. umów dotacji),
- ▶ umów własności/użytkowania lokalu,
- ▶ umów kredytowych – jeżeli organizacja korzysta z kredytu – oraz opinii kredytodawcy (banku) obejmującej informacje o aktualnym stanie zadłużenia, terminowości obsługi kredytu i wywiązywaniu się z warunków umowy.

### POSIADANIE KOMPETENTNYCH PRZEDSTAWICIELI DO KONTAKTÓW Z INSTYTUCJĄ FINANSOWĄ

Obok dokumentacji istotnym czynnikiem budującym wiarygodność organizacji są jej kompetentni przedstawiciele, którzy potrafią udzielić informacji i wyjaśnień dotyczących przedstawionych dokumentów. Może być to dyrektor finansowy, członek zarządu odpowiedzialny za finanse i/lub osoba prowadząca księgowość. Warto przy tym pamiętać, że choć w większości organizacji na co dzień nie obowiązuje tak zwany *dress code*, czyli strój służbowy, to z kolei instytucje finansowe przyzwyczajone są do obsługi osób z kręgów biznesowo-urzędniczych. Zbyt nieformalny strój może zatem budzić nieufność ich przedstawicieli. Osoby do kontaktów z instytucją finansową powinny być nie tylko kompetentne i zorientowane w finansach organizacji, ale także dostępne dla instytucji finansowej nie tylko przy nawiązywaniu współpracy, ale również w bieżących kontaktach. Szybkie reagowanie na prośby kontaktu ze strony instytucji finansowej to także czynnik budowania zaufania do organizacji.

### INFORMOWANIE O SPECYFICE DZIAŁANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

Dla instytucji finansowej na pierwszym miejscu są oczywiście kwestie finansowe, ale działalność społeczna organizacji też może mieć znaczenie. Stąd na pewno warto informować instytucję finansową, z którą współpracuje lub zamierza współpracować organizacja, o prowadzonej przez siebie działalności statutowej i jej efektach. Przydatne są tu zwłaszcza bezpośrednie kontakty

oraz materiały informacyjne i sprawozdania merytoryczne z prowadzonej działalności. Ważne cele społeczne realizowane przez organizację i skuteczność prowadzonej przez nią działalności są z pewnością dodatkowymi czynnikami budującymi wiarygodność i prestiż organizacji.

### BUDOWANIE DOBRZYCH RELACJI INTERPERSONALNYCH

Zakres i zasady współpracy instytucji finansowej i organizacji pozarządowej są ustalone w umowie, np. umowie o prowadzeniu rachunku czy umowie kredytowej. Ale współpraca jest oparta na kontaktach między ludźmi działającymi z ramienia i w imieniu obu instytucji. Stąd ważne, aby dbać także o dobre relacje międzyludzkie, bo one wpływają na dobre relacje instytucjonalne, a przede wszystkim budują wzajemne zaufanie. Trzeba przy tym pamiętać, by nie przekraczać w tym zakresie granic prywatności, a także nie wykorzystywać dobrych relacji międzyludzkich do naruszania przyjętych zasad i warunków współpracy.

### BYCIE UCZCIWYM I RZETELNYM

Pomijanie czy też świadome zatajanie informacji dotyczących na przykład sytuacji finansowej organizacji nie tylko jest nieuczciwe, lecz także najczęściej dość szybko wychodzi na jaw, rujnując reputację organizacji. To się po prostu nie opłaca. Organizacja nie może także zapominać o terminowym regulowaniu wszystkich należności finansowych. Pomijając konsekwencje finansowe, które z tego powodu ponosi organizacja, terminowość regulowania zobowiązań z punktu widzenia każdej instytucji finansowej jest jednym z najważniejszych czynników budujących wiarygodność klienta.



## UNIKAJ KONFLIKTU INTERESÓW I PROWADZENIA NIEETYCZNYCH INWESTYCJI



PAMIĘTAJ, ABY CZŁONKOWIE ORGANÓW KONTROLI WEWNĘTRZNEJ NIE BYLI RÓWNOCZEŚNIE CZŁONKAMI ZARZĄDU



UPEWNIJ SIĘ, ŻE DORADCY FINANSOWI ORGANIZACJI NIE SĄ RÓWNOCZEŚNIE CZŁONKAMI JEJ ZARZĄDU LUB CZŁONKAMI ORGANÓW KONTROLI WEWNĘTRZNEJ



WPROWADŹ WEWNĘTRZNĄ PROCEDURĘ UJAWNIANIA I ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW INTERESÓW



OPRACOWUJ STANDARDY ETYCZNE INWESTYCJI I PRZESTRZEGAJ ICH (NP. UNIKAJ INWESTYCJI W PRZEMYSŁ ZBROJENIOWY, ALKOHOLOWY I TYTONIOWY)

## UNIKAJ KONFLIKTU INTERESÓW I PROWADZENIA NIEETYCZNYCH INWESTYCJI



*dr Tomasz Perkowski, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej*

Czyje są środki zgromadzone w funduszu żelaznym? Nie jest to z pewnością majątek fundatora. Należą one do organizacji, która dysponuje funduszem, ale z drugiej strony są to środki powierzone jej jedynie w zarządzaniu i to nie ona jest odbiorcą korzyści z niego płynących.

Taka jest definicja trustu (patrz przypis) – idei, która pojawiła się w angielskim prawie w XVI wieku i położyła podwaliny pod współcześnie istniejące fundacje i fundusze żelazne. Słowo „trust” ma w języku angielskim wiele znaczeń, najważniejsze z nich to zaufanie, pewność i poleganie na czymś lub na kimś. Można zatem powiedzieć, że kapitał żelazny „należy”<sup>1</sup> do ludzi, którzy korzystają lub będą korzystać ze środków z niego wypracowanych. Fundusz żelazny opiera się z jednej strony na zaufaniu osoby, która powierza organizacji środki na jego stworzenie, z drugiej na odpowiedzialności tejże organizacji wobec osób lub celów, dla których został on założony. Dla funduszu stypendialnego będą to jego obecni i przyszli beneficjenci. Niektórzy z nich jeszcze nawet nie wiedzą, że zostaną jego stypendystami, a inni nawet się jeszcze nie narodzili... Odpowiedzialność władz zarządzających funduszem w przypadku tak rozproszonej grupy jego „właścicieli” jest szczególna i powiększona o obowiązek rozpoznania i reprezentowania interesów nie tylko obecnych, lecz także przyszłych pokoleń. Fundusz żelazny stanowi bowiem wehikuł dla międzypokoleniowych transferów, jeden z nielicznych, w którym obecne pokolenie nie tylko nie obciąża swoimi zobowiązaniami przyszłych generacji (jak to ma miejsce np. w przypadku zobowiązań emerytalnych), lecz także ogranicza swoje bieżące potrzeby na rzecz swoich następców.

Ta szczególna rola i odpowiedzialność organizacji, którym powierzono fundusze żelazne, musi skutkować wzmoczoną uwagą i wysiłkiem chroniącymi przed nadużyciem pokładanego w nich zaufania. Rozwiązania stosowane przez inne sektory mogą stanowić cenną wskazówkę w tym zakresie, ale nie zawsze odpowiadają specyfice kapitałów żelaznych. W przypadku własności publicznej interesy interesariuszy (w tym przede wszystkim obywateli danego państwa) zabezpiecza się poprzez liczne regulacje prawne, administracyjne i proceduralne. Podejście takie nierzadko jednak okazuje się mało skuteczne, a prawie zawsze mało elastyczne. Instytucje komercyjne z kolei nie mają zwykle problemu ze zidentyfikowaniem i przestrzeganiem interesów właścicieli kapitału, aczkolwiek – szczególnie w przypadku spółek publicznych – interesy te mogą mieć bardzo bliski horyzont czasowy, przez co hamują lub zaburzają długofalowy rozwój tych firm.

Zbyt sztywne i szczegółowe kodyfikacje postępowania z funduszami żelaznymi mogą ograniczać możliwość dopasowania zasad zarządzania nimi do zmieniającej się sytuacji zewnętrznej. Pamiętając o tym, że zapisy regulacyjne są konieczne przede wszystkim tam, gdzie zanikają dobre obyczaje, osoby kontrolujące kapitał żelazny i zarządzające nim powinny zdawać sobie sprawę ze swojej szczególnej roli jako opiekunów powierzonego majątku i wypracować wewnętrzne zasady postępowania, pomagające unikać konfliktów interesów, oraz odpowiedzialnie gospodarować otrzymanymi zasobami.

<sup>1</sup> Słowo „należy” zostało tutaj użyte metaforycznie. Zgodnie z prawem fundusz żelazny stanowi bowiem składnik majątku fundacji. Jest to jednak szczególny przypadek, gdyż majątek ten został jej powierzony na rzecz innej osoby lub osób. Taka konstrukcja prawna zwana trustem pojawiła się w 1536 roku w prawie angielskim i odnosiła się początkowo do sytuacji, w której właściciel ziemski chciał przekazać korzyści płynące z posiadania ziemi osobie, która z różnych powodów (np. będąc kobietą lub przestępcą – jakkolwiek dziwnie brzmiałoby zrównanie praw tych dwóch kategorii osób) nie mogła być legalnym właścicielem gruntu. Tytuł prawny do ziemi był wtedy przekazywany osobie zaufanej (*trustee*), która zobowiązywała się przekazywać beneficjentowi korzyści płynące z jej uprawy.



## PAMIĘTAJ, ABY CZŁONKOWIE ORGANÓW KONTROLI WEWNĘTRZNEJ NIE BYLI RÓWNOCZEŚNIE CZŁONKAMI ZARZĄDU

Konflikt interesów zwykle definiuje się jako sytuację, w której jedna ze stron próbuje zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej. Zaletą tej definicji jest jej zwięzłość, wadą to, że w życiu rzadko mamy do czynienia z jasnym wyznaczeniem interesów obu stron. Przykładem pokazującym cienką granicę pomiędzy interesem organizacji a interesem indywidualnych osób może być podejmowanie decyzji finansowych przez organy funduszu, które mają wpływ na sytuację finansową jednego z członków tychże organów.

Na początku 2012 roku w Stanach Zjednoczonych doszło do wydarzenia, które odbiło się szerokim echem w środowisku fundacji amerykańskich. Anonimowa grupa podpisująca się „Przyjaciele Eleazara Wheelocka” (fundatora Dartmouth College) wysłała list do prokuratora generalnego stanu New Hampshire w USA. Wyraziła w nim swoje zaniepokojenie konfliktem interesów związanym z decyzją rady powierniczej dotyczącą zainwestowaniem części środków funduszu żelaznego Dartmouth College za pośrednictwem funduszu inwestycyjnego prowadzonego przez jednego z członków rady. Niewątpliwie w tej sprawie jeden z członków rady reprezentował własne interesy. Dochody funduszy inwestycyjnych są bezpośrednio zależne od wielkości powierzonych im w zarządzanie środków. Przekazanie w zarządzanie funduszy Dartmouth College przyczyniło się do osiągnięcia lepszych wyników finansowych przez firmę prowadzoną przez członka rady, a tym samym miało bezpośredni pozytywny wpływ na jego sytuację finansową. Dodatkowo okazało się, że Dartmouth zainwestował aż w sześć różnych funduszy powiązanych z członkami jego rady. Z drugiej jednak strony rada broniła swojego stanowiska, twierdząc, iż stopa zwrotu z inwestycji w fundusze powiązane z członkami rady przyniosła zyski na poziomie 11,1 proc. rocznie przez ostatnie 10 lat, przy średniej rynkowej na poziomie 7 proc. Przy okazji wyszło na jaw, że 56 proc. amerykańskich funduszy żelaznych pozwala na inwestowanie w fundusze powiązane z członkami rad, jeżeli tylko relacje te zostaną publicznie ujawnione.

Powyższy przykład pokazuje, że trudno o jednoznaczne rozwiązanie pasujące do wszystkich sytuacji. Organizacja zarządzająca funduszem żelaznym powinna jednak zdawać sobie sprawę z istnienia takiego problemu. Może on wydawać się nieco egzotyczny na gruncie polskim, ale dotyczy wszelkich zdarzeń, w których zachodzi relacja finansowa pomiędzy organizacją zarządzającą funduszem żelaznym a członkami jej zarządu lub rady.

Przykładem z Polski może być organizacja X, której prezes podpisał umowę z firmą Y, np. na wynajem pomieszczeń na działalność, przy czym prezes stowarzyszenia pełni także funkcję prezesa firmy Y.

Argumentem za takim rozwiązaniem była niska cena wynajmu. Sytuacja taka może jednak rodzić podejrzenie o naruszenie interesów zarówno organizacji X („Czy rzeczywiście nie można było uzyskać niższej ceny?”), jak i firmy Y („Czy działanie prezesa nie preferowało organizacji X kosztem interesów firmy?”). Niezależnie od prawnej oceny tego specyficznego przypadku najważniejszym wnioskiem z niego płynącym jest to, iż każda organizacja powinna dysponować procedurą ujawniania takich sytuacji, komunikowania się z interesariuszami i scenariuszami dalszego postępowania. Nawet jeżeli z czysto ekonomicznego punktu widzenia można znaleźć argumenty przemawiające za tym, że obie strony czerpią korzyści w zaistniałych okolicznościach, organizacje pozarządowe, w szczególności te, którym powierzono zarządzanie kapitałami żelaznymi, powinny unikać takich sytuacji chociażby ze względów wizerunkowych. Wizerunek jest bowiem jednym z ich najcenniejszych aktywów.

Oprócz przypadku, w którym członek organów organizacji zaangażowany jest kapitałowo w podmiot świadczący usługi organizacji – np. bank, towarzystwo funduszy inwestycyjnych, towarzystwo ubezpieczeniowe, firmę asset management, spółkę publiczną itd., możemy mieć także do czynienia z sytuacją, w której członek organu inwestuje własne środki za pośrednictwem tego samego podmiotu co organizacja, w której pełni on swoją funkcję. Sytuacja taka nie powinna budzić wątpliwości natury etycznej, jeżeli tylko osoba taka nie otrzymuje żadnej dodatkowej gratyfikacji związanej z tego typu współinwestowaniem. Oznaczałoby to bowiem, iż osoba taka ponosi niższe koszty zarządzania niż organizacja, w której organie zasiada, i to właśnie dzięki podjętej m.in. przez niego samej decyzji.



## WPROWADŹ WEWNĘTRZNĄ PROCEDURĘ UJAWNIAŃ I ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW INTERESÓW

Aby organizacja mogła sprawnie reagować w takich sytuacjach, niezbędne jest istnienie procedury ujawniania potencjalnego konfliktu interesów. Każdy, kto podejrzewa, że konflikt taki istnieje, powinien wiedzieć, komu może o tym powiedzieć, bez obawy o negatywne konsekwencje.

Procedura powinna także precyzować, kto decyduje o tym, czy rzeczywiście konflikt interesów ma miejsce, oraz jakie dalsze kroki zostaną podjęte. Najważniejszy jest jednak sam fakt ujawnienia potencjalnego lub rzeczywistego konfliktu interesów na szerszym forum. Z jednej strony buduje to wzajemne zaufanie między członkami organizacji, z drugiej ma działanie prewencyjne.

Dosyć oczywistą regułą jest konieczność ścisłego rozdzielenia ciał wykonawczych od kontrolnych.

Wysoko niewskazane jest, aby ta sama osoba pełniła np. funkcje w zarządzie i radzie tej samej organizacji. Współpraca i zaufanie pomiędzy tymi organami są niezbędnym warunkiem sprawnego funkcjonowania organizacji, ale jej podstawą musi być rzetelne wywiązywanie się obu stron ze swoich obowiązków – zarządu wobec rady i rady wobec samej organizacji.



## UPEWNIJ SIĘ, ŻE DORADCY FINANSOWI ORGANIZACJI NIE SĄ RÓWNOCZEŚNIE CZŁONKAMI JEJ ZARZĄDU LUB CZŁONKAMI ORGANÓW KONTROLI WEWNĘTRZNEJ

Ze względu na częsty brak specjalistycznej wiedzy i doświadczenia członków rady lub zarządu na temat funkcjonowania rynków finansowych niewskazane wydaje się również, aby doradcy finansowi służący swoimi radami i doświadczeniem organizacji, a niebędący jej pracownikami, pełnili funkcje w jej organach. Asymetria wiedzy w kwestiach finansowych może spowodować, że pozostali członkowie rady lub zarządu zdadzą się całkowicie na zdanie takiej osoby, co może znacząco utrudnić wykrycie popełnianych przez nią błędów, a w skrajnych wypadkach także nadużyć.

Przekonanie o braku własnych kompetencji w zakresie zarządzania finansami i inwestowania nie może być jednak – z tych samych względów – usprawiedliwieniem dla wyłączenia się członka organu z tego obszaru działalności organizacji. Z drugiej strony na osobach odpowiedzialnych za systematyczne przekazywanie członkom rady, zarządu, komisji rewizyjnej lub walnego zgromadzenia stowarzyszenia informacji finansowych w formie, która pozwala na ich zrozumienie także przez osoby nieposiadające głębokiej wiedzy ekonomicznej.



## OPRACOWUJ STANDARDY ETYCZNE INWESTYCJI I PRZESTRZEGAJ ICH (NP. UNIKAJ INWESTYCJI W PRZEMYSŁ ZBROJENIOWY, ALKOHOŁOWY I TYTONIOWY)

Organizacje mają zobowiązania wobec swoich członków, darczyńców i beneficjentów. Czy dotyczą one również instrumentów finansowych, w które organizacja inwestuje? Kupując obligacje korporacyjne lub akcje, organizacja przekazuje firmie środki na jej rozwój (kupując instrumenty na rynku pierwotnym) oraz staje się jej wierzycielem (obligacje) lub akcjonariuszem (akcje), pośrednio biorąc odpowiedzialność

za działalność danej firmy. Czy zatem należy zwracać uwagę na to, czym się zajmuje firma, której obligacje lub akcje kupujemy? Czy możemy inwestować w biznes, który czerpie zyski z handlu tytoniem lub alkoholem, nie przestrzega praw pracowniczych, dyskryminuje kobiety lub niepełnosprawnych, zatrzuwa środowisko, robi interesy z krajami niedemokratycznymi, wyprowadza zyski do rajów podatkowych, nie ma polityki odpowiedzialności społecznej?

Dyskusja na ten temat toczy się w III sektorze już od długiego czasu. Część organizacji uważa, że rozróżnienie pomiędzy „czystym” i „brudnym” biznesem nie ma sensu tak długo, jak zapewnia on godziwe zyski, przeznaczone na cele, które sama organizacja (lub jej darczyńcy) uznali za ważne i wymagające wsparcia. Powstają także inicjatywy zachęcające organizacje do inwestowania w „brudne” firmy, po to aby jako ich udziałowcy mieli wpływ na zmianę prowadzonej przez nie polityki. Są również organizacje, które nie rozstrzygają tych kwestii, bądź tłumacząc się brakiem specjalistycznej wiedzy, bądź zdając się na decyzje instytucji pośredniczących – takich jak np. fundusze inwestycyjne. Kupując certyfikaty inwestycyjne lub jednostki uczestnictwa, zwykle nie wiemy, w jakie firmy dany fundusz zaangażuje swoje środki. Są także organizacje, które podnoszą argument, iż instytucją, która zarabia na handlu alkoholem, tytoniem i bronią, jest również państwo, a tym samym również zakup obligacji emitowanych przez Skarb Państwa może zostać uznany za etycznie kwestionowalny. Nawet jeżeli uznamy takie podejście za nazbyt skrajne lub słabo umotywowane, pokazuje ono stopień skomplikowania kwestii inwestowania zgodnego z systemem wartości reprezentowanych przez organizację. Organizacja, która pragnie zachować swoją integralność, powinna jednak brać te kwestie pod uwagę i dyskutować o nich z członkami, pracownikami i darczyńcami. Winna także wypracować takie rozwiązania, które będą możliwe do zaakceptowania przez wszystkie te grupy, a zarazem nie będą rzutowały na misję organizacji i jej zewnętrzny wizerunek.



## DZIAŁAJ NA RZECZ PODNOSZENIA KOMPETENCJI FINANSOWYCH W ORGANIZACJI



DBAJ, ABY OSOBY ODPOWIEDZIALNE ZA ZARZĄDZANIE FINANSAMI PODNOŚIŁY SWOJE KOMPETENCJE ADEKWATNIE DO PEŁNIONEJ FUNKCJI



PODNOŚ KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI POPRZEZ M.IN.: ICH UCZESTNICTWO W SZKOLENIACH, KORZYSTANIE Z PROFESJONALNYCH NARZĘDZI, DOSTĘP DO KONSULTACJI EKSPERCKIEJ



REGULARNIE KONSULTUJ SIĘ Z DARCZYŃCAMI



DOKONUJ SYSTEMATYCZNEGO PRZEGLĄDU STRATEGII INWESTYCYJNEJ I AKTUALIZUJ JĄ NA PODSTAWIE DOTYCHCZASOWYCH DOŚWIADCZEŃ I SYTUACJI RYNKOWEJ

## DZIAŁAJ NA RZECZ PODNOSZENIA KOMPETENCJI FINANSOWYCH W ORGANIZACJI



*Grzegorz Wach, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga*

W ferworze dążenia do dobra wspólnego często zaniedbujemy kwestie ekonomiczne. Tymczasem działanie nawet z najbardziej szlachetnych pobudek nieoparte rozsądną kalkulacją finansową nie ma szans na skuteczną realizację. Najważniejsze jest racjonalne zarządzanie budżetem, ale równie istotne jest ciągle podnoszenie kompetencji finansowych przez organizacje pozarządowe. W czasach dynamicznych zmian na rynkach finansowych, rozwoju technologicznego i zalewu nowych aktów prawnych jest to niezbędne, by nią sprawnie kierować.



**PODNOŚ KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI POPRZEZ M.IN.: ICH UCZESTNICTWO W SZKOLENIACH, KORZYSTANIE Z PROFESJONALNYCH NARZĘDZI, DOSTĘP DO KONSULTACJI EKSPERCKIEJ**

W świecie urządzonym według wzorcowych zasad każda organizacja korzysta z usług wyspecjalizowanych instytucji rynku finansowego oraz biur rachunkowych. Te zaś dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu sprawnie wspierają ją zarówno w kwestiach lokowania nadwyżek finansowych, jak i bieżących rozliczeń.

Tyle teoria. W krajowych realiach bardzo często to prezes fundacji jest osobą odpowiedzialną za finanse. Gdy pozyskane środki pozwalają na opłacenie obsługi księgowej przy projektach, pieniędzmi zajmują się kolejne osoby. W ten sposób NGO jest w stanie poradzić sobie z bieżącą obsługą księgową, nie ma tu jednak miejsca na myślenie strategiczne.

Jak zabrać się do uporządkowania finansów w organizacji? Pierwszym krokiem powinno być wyznaczenie jednej osoby, która chciałaby się tym zająć i ma predyspozycje, aby sprostać zadaniu. Skonkretyzowanie odpowiedzialności zawsze upraszcza procesy i pozwala zaplanować strategię działania.

Nie można jednak zostawić takiej osoby samej z powierzonymi zadaniami. Potrzebuje ona wsparcia ze strony organizacji na płaszczyźnie merytorycznej (to na przykład udział w szkoleniach specjalistycznych), organizacyjnej (taką funkcję doradczo-kontrolną spełnia komitet inwestycyjny) i formalnej (dobrze opracowane dokumenty). Niezwykle istotne jest wsparcie formalne; jego usankcjonowaniem może być dokument przyjęty przez władze organizacji dotyczący zarówno kwestii księgowych, jak i inwestycyjnych. Kluczowe jest zatem sporządzenie, przyjęcie polityki rachunkowości oraz inwestycyjnej. Dobrze opracowane dokumenty jednoznacznie wyznaczają kierunki i zakres działań, nie dają pola do nadinterpretacji czy też realizacji własnych, niekiedy nie do końca przemyślanych pomysłów.





## **DBAJ, ABY OSOBY ODPOWIEDZIALNE ZA ZARZĄDZANIE FINANSAMI PODNOŚYŁY SVOJE KOMPETENCJE ADEKWATNIE DO PEŁNIONEJ FUNKCJI**

Sposobów na podniesienie własnych kompetencji jest wiele. Najpopularniejsze są szkolenia. Oprócz płatnej oferty warto skorzystać z szerokiego wachlarza szkoleń dofinansowywanych przez Unię Europejską albo umożliwić kontakt z osobami posiadającymi niezbędne know-how pracującymi w instytucjach, z którymi organizacja prowadzi stałą współpracę. Tańsze, choć wymagające większego zaangażowania jest samokształcenie. Ta ścieżka podnoszenia własnych kompetencji kryje wiele możliwości. Wiadomości z zakresu finansów warto poszukać przede wszystkim w internecie. Cenne są materiały edukacyjne wydane przez Narodowy Bank Polski. Odwiedzając stronę <http://www.nbportal.pl> można, nie wychodząc z biura, odbyć kursy e-learningowe, zapoznać się z ciekawymi artykułami czy też interesującą bazą multimediów. Pozostając jeszcze w wirtualnym świecie, warto spróbować swoich sił w symulacji online „Pierwszy Milion” ([www.pierwszymilion.edu.pl](http://www.pierwszymilion.edu.pl)), opracowanej przez Fundację Kronenberga przy Citi Handlowy. Ten finansowy symulator pozwala w praktyce zweryfikować wiedzę i umiejętności oraz sprawdzić opracowaną strategię inwestycyjną. Do wygrania jest wirtualny milion, ale cenniejsze od głównej nagrody będzie zdobyte doświadczenie.

Szukając pomocy sprofilowanej zgodnie z potrzebami organizacji pozarządowych, warto zainteresować się przede wszystkim bazą wiedzy dostępną pod adresem <http://poradnik.ngo.pl/>. Znajdujące się tam materiały przeprowadzają zarówno przez tematy finansowe dedykowane organizacjom pozarządowym, jak i kwestie prawne czy też komunikacyjne. Interesujące inicjatywy oferuje również Fundacja Instytut Spraw Obywatelskich, którego eksperci często dzielą się wiedzą merytoryczną na temat zagadnień związanych z prowadzeniem programów społecznych.

Oczywiście nie są to jedyne strony, które poruszają tematykę finansów i profilują ją zgodnie z potrzebami organizacji pozarządowych. Warto poświęcić trochę czasu na dalsze poszukiwania w sieci, tak aby skompletować pomocne materiały.

## **KTO SPRAWDZA I PYTA, NIE BŁĄDZI**

Rynek finansowy ulega ciągłym zmianom. Jego monitorowanie ułatwiają rankingi publikowane w internecie i gazetach. Porównują one tej samej klasy produkty finansowe, pomagając znaleźć najlepsze oferty w gąszczu nowości i promocji.

Warto także zapoznać się z opiniami ekspertów, którzy oceniają różne instrumenty finansowe i potrafią obiektywnie je opisać. Jako przykład może posłużyć blog dziennikarza ekonomicznego Macieja Samcika (<http://samcik.blox.pl/html>).

Pamiętajmy, aby nie podejmować decyzji wyłącznie na podstawie reklam czy też rozmowy z doradcą instytucji. W szczególności reklama rządzi się własnymi prawami, eksponując potencjalne korzyści, a zasłaniając ryzyko i koszty. Dobrze jest znaleźć chwilę czasu, aby na spokojnie przeanalizować ofertę, porównać ją z innymi propozycjami konkurencji, przeczytać, co sądzą o tym eksperci, i dopiero wtedy podejmować decyzję.

Przed zakupem jakiegokolwiek produktu warto znać mechanizm jego funkcjonowania, wysokość opłat, stopień ryzyka i potencjał zysku. Dlatego bez obaw należy wypytać doradcę o wszelkie niezbędne szczegóły i podzielić się z nim swoimi wątpliwościami. Dobrą praktyką jest, aby przed podjęciem decyzji skonfrontować się z jeszcze jednym doradcą. Może być nim np. znajomy, który pracuje w banku.

## **WOLONTARIAT KOMPETENCYJNY, CZYLI GDZIE SZUKAĆ POMOCY**

Gdy już dokładnie zbadamy potrzeby naszej instytucji i określimy obszary, które wymagają poprawy lub uzupełnienia – jak choćby powołanie komitetu inwestycyjnego – należy przystąpić do działania. Znalezienie lokalnych ekspertów w danej dziedzinie może odbywać się wielopłaszczyznowo. Specjalistów/wolontariuszy można znaleźć poprzez prowadzone w firmach programy wolontariatu pracowniczego. W celu zidentyfikowania instytucji, które je prowadzą, dobrze jest odwiedzić strony internetowe <http://dobrybiznes.info/oraz> <http://wolontariatpracowniczy.org.pl/>. Warto skontaktować się z koordynatorem działań wolontariackich w danej firmie, określić swoje oczekiwania i poprosić o rozesłanie informacji wśród osób zaangażowanych w program w ramach instytucji.

Ponadczasowym rozwiązaniem jest skorzystanie z pomocy znajomych lub osób poleconych. Dobrze zatem rozejrzeć się na rynku lokalnych instytucji finansowych. Zaangażowanie wolontariackie profesjonalistów pracujących w jednej z instytucji takich jak bank, firma ubezpieczeniowa, biuro maklerskie pozwoli na stały kontakt z praktykiem rynku. Niewątpliwie będzie to również tańsze rozwiązanie niż korzystanie z usług doradztwa inwestycyjnego świadczonych komercyjnie.

Poza zinstytucjonalizowanymi programami wolontariackimi można również skorzystać z mniej znanych możliwości.

Na przykład z banków czasu (<http://bankczasu.org/>), które oferują niekomercyjną wymianę usług i umiejętności. Jedna strona świadczy drugiej usługę, za co w zamian otrzymuje wsparcie w zakresie własnych potrzeb. Pamiętajmy jednak, że podjęcie się tego typu wymiany wymaga obopólnego zaangażowania.



## **DOKONUJ SYSTEMATYCZNEGO PRZEGLĄDU STRATEGII INWESTYCYJNEJ I AKTUALIZUJ JĄ NA PODSTAWIE DOTYCHCZASOWYCH DOŚWIADCZEŃ I SYTUACJI RYNKOWEJ**

Łącząc powyższe metody, można przystąpić do organizowania komitetu inwestycyjnego w organizacji pozarządowej. Komitet ma mieć charakter doradczy i opiniotwórczy, a w jego skład mogą wchodzić osoby wspierające społecznie naszą instytucję. Gremium takie powinno się spotykać nie częściej niż raz na pół roku. Warto zadbać o przejrzysty harmonogram spotkań i wcześniejsze ustalenie decyzyjności takiego komitetu oraz spisanie strategii inwestycyjnej. Nie wolno jednak zapominać, że komitet inwestycyjny nie będzie zarządzał na bieżąco finansami instytucji, ponieważ jest tylko ciałem doradczym; finalna decyzja dotycząca kształtu oraz ewentualnych zmian w strategii inwestycyjnej należy zawsze do władz organizacji.

Zadaniem komitetu powinno być przyglądanie się strategii inwestycyjnej przyjętej przez organizację NGO i rekomendacja, czy warto ją kontynuować, czy też trzeba ją zmienić. Taki przegląd powinien się dokonywać w stałych odstępach czasu – na przykład co pół roku.

Konstruując strategię inwestycyjną, nie można zapominać o podstawowych zasadach zarządzania środkami przeznaczonymi na inwestycję. Kluczowym elementem powinna być dbałość o bezpieczeństwo posiadanych środków. W żadnym wypadku nie można działać impulsywnie, nagle zmieniając zasady inwestycyjne. Długofalowa strategia inwestycyjna powinna być modyfikowana na podstawie analizy wyników dotychczasowej strategii inwestowania, oceny aktualnej i prognozowanej sytuacji na rynku finansowym oraz sytuacji finansowej organizacji. Decydentom w zakresie polityki inwestycyjnej nie powinien przyświecać miesięczny czy też kwartalny horyzont czasowy podejmowanych inwestycji.



## **REGULARNIE KONSULTUJ SIĘ Z DARCZYŃCAMI**

Zarządzanie finansami w organizacji pozarządowej ma ścisły związek z jej polityką komunikacyjną. Stosunkowo proste we wdrożeniu są zasady raportowania do instytucji rozdzielających środki z różnego rodzaju funduszy pomocowych. Opierają się one na szczegółowych wytycznych dostarczonych przez grantodawców. Zadaniem organizacji jest skrupulatne rozliczenie się z otrzymanymi środkami i spełnienie założonych na początku rezultatów.

Bardziej skomplikowane jest zaprojektowanie zasad komunikacji z darczyńcami indywidualnymi lub podmiotami, które nie wymagają sformalizowanych reguł sprawozdawczości. Tymczasem dobry kontakt z nimi może mieć kluczowe znaczenie dla organizacji.

Najważniejszym celem kontaktu powinno być budowanie długofalowej relacji. Warto cyklicznie, ale unikając nachalności, kierować komunikaty do poszczególnych grup darczyńców, najlepiej w momentach ważnych zarówno dla organizacji, jak i dla darczyńcy (święta okolicznościowe, imprezy). Istotne jest również przekazywanie darczyńcom ważnych informacji o działaniach podejmowanych przez instytucję. Dobrą praktyką jest sporządzanie chociażby na potrzeby najważniejszych interesariuszy raportu z działań przeprowadzonych przez organizację w poprzednim roku.

Cenne jest również angażowanie darczyńców w codzienne funkcjonowanie instytucji. Można zapraszać ich na uroczyste otwarcia bądź finały projektów, zachęcać do zaangażowania przy projektach społecznych, dzielenia się swoim know-how. Da im to nie tylko sporą dawkę pozytywnej energii, lecz także wzmocni więź ze wspieraną instytucją.

Ten katalog cech organizacji pozarządowej stale podnoszącej swoje kompetencje finansowe ma charakter hasłowy. Składają się na niego uporządkowane, przemyślane działania, jednoznacznie przydzielone uprawnienia i czytelny podział odpowiedzialności. Dodać także należy otwarty i systematyczny kontakt z otoczeniem organizacji, czyli aktywne poszukiwanie dobrych praktyk w kwestiach finansowych, angażowanie profesjonalistów oraz bliski kontakt z darczyńcami organizacji. Zharmonizowanie tych wszystkich działań nie jest proste, jednak warto podjąć taką próbę, by nie pogubić się w tajnikach finansów.

# 10 ZASAD BEZPIECZNEGO ZARZĄDZANIA FINANSAMI NA RZECZ DOBRA WSPÓLNEGO

## DZIAŁAJ ZGODNIE Z PRAWEM

- prowadź pełną księgowość, realizuj politykę rachunkowości
- sporządzaj rzetelne sprawozdanie finansowe (bilans, rachunek wyników, informacja dodatkowa)
- sporządzaj i przesyłaj w wyznaczonych terminach wymagane prawem sprawozdania i deklaracje
- dbaj o terminowe regulowanie zobowiązań publicznoprawnych (ZUS, urząd skarbowy i inne)

## POSTĘPUJ W PRZEJRZYSTY SPOSÓB

- upubliczniaj sprawozdanie finansowe, a ponadto prezentuj informacje finansowe<sup>2</sup> o zrealizowanych działaniach w sposób czytelny i zrozumiały
- w miarę możliwości przeprowadzaj audyty, w szczególności finansowy
- rzetelnie rozliczaj się z otrzymanych środków z darczyńcami i w sposób przez nich wymagany sporządzaj sprawozdania oraz archiwizuj rozliczenia
- prowadź wyodrębnioną analitykę księgową dla każdego projektu
- w uzasadnionych przypadkach wyodrębniaj rachunki bankowe na potrzebę realizacji poszczególnych działań

## STALE DBAJ O STABILNOŚĆ FINANSOWĄ ORGANIZACJI

- ułoż ogólny plan finansowy (roczny, wieloletni)
- twórz i monitoruj plan przepływów pieniężnych (cash flow)
- poszukuj zróżnicowanych źródeł finansowania
- racjonalnie przeznaczaj przychody na działania statutowe i koszty administracyjne

## ZAPEWNIJ WARUNKI DO DZIAŁANIA ORGANOM KONTROLI WEWNĘTRZNEJ I CIAŁOM DORADCZYM

- zadbaj o aktywne i kompetentne organy kontroli wewnętrznej (np. komisję rewizyjną)
- korzystaj z wiedzy i doświadczenia ekspertów, np. stwórz radę ekspertów z zakresu zarządzania finansami

## DBAJ O BUDOWANIE REZERW FINANSOWYCH – KAPITAŁU REZERWOWEGO, ORAZ NIENARUSZALNEGO MAJĄTKU FINANSOWEGO – KAPITAŁU ŻELAZNEGO<sup>3</sup>

- racjonalnie wydatkuj środki, a z posiadanych oszczędności buduj kapitał rezerwowy

<sup>3</sup> Kapitał żelazny to środki finansowe i inne aktywa, które organizacja zdobywa i gromadzi, by czerpać z nich zyski przeznaczane na realizację celów społecznych. Stanowi on ważne, stabilne i trwałe źródło finansowania działań podejmowanych przez organizację. Zapewnia również długofalowe wsparcie celów społecznych realizowanych w ramach funduszu wieczystego. Zasadą generalną jest nienaruszalność kapitału żelaznego oraz jego stałe pomnażanie.

<sup>2</sup> Informacje finansowe powinny zawierać m.in.: strukturę przychodów i kosztów organizacji, koszty zrealizowanych działań i źródła ich finansowania.

- wśród metod pozyskiwania środków<sup>4</sup> miej ofertę tworzenia funduszy wieczystych<sup>5</sup>

- twórz kapitały żelazne w sposób przejrzysty i zachęcaj darczyńców do ich wspierania

## PAMIĘTAJ, BY RACJONALNIE INWESTOWAĆ MAJĄTEK ORGANIZACJI

- przygotuj strategię inwestowania
- opracuj i stosuj procedurę wyboru instytucji finansowej, która zarządza środkami organizacji
- korzystaj z instrumentów inwestycyjnych dopuszczonych obowiązującymi przepisami, odpowiednich do strategii
- monitoruj realizację strategii i wyniki inwestycyjne
- zabezpieczaj środki przeznaczone na realizację bieżących zadań
- inwestuj tylko te środki, których inwestowanie nie jest zastrzeżone przez darczyńcę

## STWÓRZ MOŻLIWOŚĆ POWOŁYWANIA FUNDUSZY WIECZYSTYCH I ZAPEWNIJ DARCYŃCOM UDZIAŁ W ICH ZARZĄDZANIU

- oferuj darczyńcom możliwość współpracy przy realizacji wspieranych przez nich inicjatyw
- w porozumieniu z darczyńcą podejmij decyzję o przeznaczeniu dochodów z kapitału w ramach funduszu wieczystego

<sup>4</sup> Darowizny bezpośrednie, działalność gospodarcza, kampanie payroll (odpisy od wynagrodzeń), wpłaty przez stronę internetową, zbiórki publiczne, 1% podatku.

<sup>5</sup> Fundusz wieczysty to forma filantropii indywidualnej i instytucjonalnej o bogatej tradycji. Ma osobisty charakter, odzwierciedla zainteresowania i pasję darczyńcy, tworząc tym samym „żywy pomnik” wyznawanych przez niego idei i kluczowych wartości. Fundusz wieczysty zapewnia długofalowe wsparcie celów społecznych, które są bliskie fundatorowi. Realizację dążeń umożliwiają środki finansowe stanowiące nienaruszalny kapitał żelazny, który jest bezpiecznie inwestowany, a dochody z inwestycji przeznaczane są na realizację celów funduszu.

## BĄDŹ WIARYGODNYM KLIENTEM DLA INSTYTUCJI FINANSOWYCH

- posiadaj rachunek bankowy do obsługi finansowej działalności
- upewnij się, że członkowie zarządu nie figurują w Krajowym Rejestrze Karnym

## UNIKAJ KONFLIKTU INTERESÓW I PROWADZENIA NIEETYCZNYCH INWESTYCJI

- pamiętaj, aby członkowie organów kontroli wewnętrznej nie byli równocześnie członkami zarządu
- upewnij się, że doradcy finansowi organizacji nie są równocześnie członkami jej zarządu lub członkami organów kontroli wewnętrznej
- wprowadź wewnętrzną procedurę ujawniania i rozwiązywania konfliktów interesów
- opracowuj standardy etyczne inwestycji i przestrzegaj ich (np. unikaj inwestycji w przemysł zbrojeniowy, alkoholowy i tytoniowy)

## DZIAŁAJ NA RZECZ PODNOSZENIA KOMPETENCJI FINANSOWYCH W ORGANIZACJI

- dbaj, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie finansami podnosiły swoje kompetencje adekwatnie do pełnionej funkcji
- podnoś kompetencje pracowników organizacji poprzez m.in.: ich uczestnictwo w szkoleniach, korzystanie z profesjonalnych narzędzi, dostęp do konsultacji eksperckiej
- regularnie konsultuj się z darczyńcami
- dokonuj systematycznego przeglądu strategii inwestycyjnej i aktualizuj ją na podstawie dotychczasowych doświadczeń i sytuacji rynkowej

## SŁOWNIK

**AKCJA** papier wartościowy łączący w sobie prawa o charakterze majątkowym i niemajątkowym, wynikające z uczestnictwa akcjonariusza w spółce akcyjnej. Akcja świadczy o udziale jej właściciela (akcjonariusza) w kapitale spółki akcyjnej. Na rynku publicznym akcja jest zdematerializowana, czyli ma formę zapisu komputerowego, a nie dokumentu.

### AKCJONARIAT

posiadacze akcji danej spółki akcyjnej.

### BENCHMARK

wartość referencyjna, używana do oceny efektywności zarządzania. Jest to wzorzec składający się z jednego lub kilku elementów o cechach odwzorowujących zmiany na danym rynku, obrazujących zachowanie się tego rynku, do którego odnosi się zarządzający, budując portfel i zarządzając nim. W procesie zarządzania zarządzający dąży do osiągnięcia wyniku lepszego niż benchmark (*zarządzanie benchmarkowe aktywne*) lub do odwzorowania benchmarku (struktury rynku) – *zarządzanie benchmarkowe pasywne*. Zarządzanie *absolut return* nie wykorzystuje benchmarków, a jedynie dąży do maksymalizacji stopy zwrotu w ramach przyjętej polityki inwestycyjnej.

**BENEFICJENT RZECZYWISTY** osoba fizyczna bądź osoby fizyczne finalnie czerpiące korzyści z posiadania praw własności danego przedsięwzięcia lub spółki.

**BILANS** zestawienie w formie tabeli, które prezentuje stany aktywów i pasywów na dzień zamknięcia ksiąg rachunkowych poprzedniego i bieżącego roku obrotowego. Najczęściej rok obrotowy jest tożsamy z rokiem kalendarzowym (chyba że zarząd organizacji zdecyduje inaczej), zatem dane wykazane w bilansie będą dotyczyły stanu na 31 grudnia roku, za który sporządzany jest bilans oraz dla porównania są w nim prezentowane dane na 31 grudnia

roku poprzedniego. W bilansie można znaleźć między innymi informacje, jakim majątkiem trwałym dysponuje organizacja, czyli czy posiada środki trwałe, takie jak budynki, grunty, środki transportu i inne – te informacje można znaleźć w kategorii aktywa trwałe. W kategorii aktywa obrotowe znajdują się dane dotyczące między innymi ewentualnych należności dla organizacji oraz stan inwestycji krótkoterminowych, czyli wysokość posiadanych środków finansowych w banku i kasie oraz wartość pozostałych aktywów finansowych.

**DARCZYŃCA** ofiarodawca, osoba indywidualna, instytucja, firma udzielająca wsparcia np. organizacji pozarządowej. Wsparcie może mieć charakter finansowy, rzeczowy lub usługowy.

**DAROWIZNA** forma umowy, w której darczyńca zobowiązuje się do bezpłatnego świadczenia na rzecz obdarowanego kosztem swego majątku. Darowizna może być dokonywana zarówno przez osoby fizyczne, jak i osoby prawne. Przedmiotem darowizny mogą być nieruchomości i ruchomości, pieniądze, a także prawa majątkowe i inne aktywa.

**DOCHÓD FINANSOWY BRUTTO** zysk (różnica pomiędzy przychodem a kosztem) przed opodatkowaniem. Organizacje pozarządowe, przeznaczając dochody z inwestycji finansowych na cele statutowe, po spełnieniu odpowiednich kryteriów są zwolnione z podatku dochodowego.

**DYWERSYFIKACJA** zróżnicowanie portfela inwestycyjnego pozwalające minimalizować ewentualne straty.

**DYWIDENDA** część zysku wypłacana przez spółkę akcyjną posiadaczom akcji na podstawie decyzji walnego zgromadzenia akcjonariuszy, dotyczącej podziału zysku spółki za miniony rok obrachunkowy.

**FILANTROPIA** bezinteresowna aktywność osób, organizacji, firm, służąca dobru wspólnemu, polega na udzielaniu pomocy potrzebującym. We współczesnych społeczeństwach realizowana jest głównie poprzez fundacje i stowarzyszenia.

**FUNDACJA** typ organizacji pozarządowej, której podstawą jest majątek przeznaczony przez jej założyciela na określony cel (dobroczynny, kulturalny) oraz statut zawierający reguły dysponowania tym majątkiem.

**FUNDUSZ FILANTROPIJNY** umożliwia realizację indywidualnie określanych celów społecznych. Tworzony jest z majątku jego fundatora (osoby indywidualnej lub instytucji) przekazanego w drodze darowizny organizacji pozarządowej, która administruje i zarządza działalnością funduszu w sposób i w formie uzgodnionej z fundatorem. Źródłem kapitału funduszu mogą być zarówno darowizny pieniężne i rzeczowe, jak i cesje pożytków z kapitału fundatora, papiery wartościowe, nieruchomości oraz zapisy spadkowe. Fundusz może mieć charakter funduszu wieczystego – wówczas tylko zyski z zarządzania kapitałem są przekazywane na realizację wybranego celu społecznego, a sam kapitał pozostaje nienaruszony. Może też być wspierany okresowymi darowiznami przekazywanymi przez fundatora lub innych darczyńców na realizację bieżących zadań. Fundusz korzysta z osobowości prawnej organizacji, przy której został powołany, stąd też jego darczyńcy mogą skorzystać z ulg podatkowych od przekazywanych darowizn. Niektóre organizacje umożliwiają fundatorom zachowanie anonimowości oraz gwarantują możliwość sukcesji.

**FUNDUSZ INWESTYCYJNY** wspólny fundusz należący do wielu osób prawnych i fizycznych stworzony w celu inwestowania na rynku papierów wartościowych. Funduszami inwestycyjnymi zarządzają towarzystwa funduszy inwestycyjnych.

Uczestnikiem funduszu można się stać, kupując jednostki uczestnictwa lub certyfikaty inwestycyjne.

**FUNDUSZ LOKALNY** typ lokalnej organizacji filantropijnej wyspecjalizowanej w zdobywaniu środków finansowych, które przeznaczane są na wsparcie inicjatyw lokalnych odpowiadających na różne problemy i potrzeby społeczności lokalnej. Podstawą stabilności finansowej funduszu lokalnego jest kapitał żelazny.

**FUNDUSZ WIECZYSTY** forma filantropii indywidualnej i instytucjonalnej o bogatej tradycji. Ma osobisty charakter, odzwierciedla zainteresowania i pasje darczyńcy, tworząc tym samym „żywy pomnik” wyznawanych przez niego idei i kluczowych wartości. Fundusz wieczysty zapewnia długofalowe wsparcie celów społecznych, które są bliskie fundatorowi. Realizację dążeń umożliwiają środki finansowe stanowiące nienaruszalny kapitał żelazny, który jest bezpiecznie inwestowany, a dochody z inwestycji przeznaczane są na realizację celów funduszu.

**INFLACJA** trwałe wzrost ogólnego poziomu cen w gospodarce. Mierzy się ją przy pomocy stopy inflacji, która wyraża procentowo, jak szybko zwiększa się poziom cen w danym czasie. Dla przykładu wzrost cen w lipcu o 10 proc. miesięcznie oznacza, że są one przeciętnie o 10 proc. wyższe niż w czerwcu (stanowią 110 proc. poziomu cen w czerwcu).

**INFORMACJA DODATKOWA** zawiera uszczegółowienie danych zawartych w tabeli bilansu i rachunku wyników. Zgodnie z rozporządzeniem ministra finansów informacja dodatkowa powinna zawierać: objaśnienia stosowanych metod wyceny aktywów i pasywów oraz przyczyn ewentualnych ich zmian w stosunku do roku poprzedniego, uzupełniające dane o aktywach i pasywach, informacje o strukturze zrealizowanych

przychodów ze wskazaniem ich źródeł, w tym przychodów określonych statutem, informacje o strukturze kosztów stanowiących świadczenia pieniężne i niepieniężne określone statutem oraz o strukturze kosztów administracyjnych, dane o źródłach zwiększenia i sposobie wykorzystania funduszu statutowego, dane dotyczące udzielonych gwarancji, poręczeń i innych zobowiązań związanych z działalnością statutową, informacje o tendencjach zmian w przychodach i kosztach oraz składnikach majątku i źródłach ich finansowania.

**INWESTYCJA** między innymi aktywa nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu wartości tych aktywów albo dzięki przychodom z tych aktywów (czynsze, odsetki, dywidendy). Rezygnacja z bieżącej konsumpcji na rzecz przyszłych niepewnych zysków.

**INWESTYCJE KRÓTKOTERMINOWE** inwestycje charakteryzujące się horyzontem inwestycyjnym najczęściej krótszym niż rok. Horyzont inwestycji długoterminowych to zazwyczaj okres minimum 5 lat. Określenie inwestycji co do czasu jest umowne i powinno zależeć przede wszystkim od specyfiki samej koncepcji inwestycji warunkowanej jej płynnością (czyli możliwością zamiany na środki pieniężne) oraz „cyklem życia” instrumentu wykorzystywanego w procesie inwestycyjnym.

**INTERESARIUSZE** podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności.

**JEDNOSTKA UCZESTNICTWA FUNDUSZU INWESTYCYJNEGO** jednostka udziału w kapitale zarządzanym przez fundusz inwestycyjny. Całość kapitału, którym zarządza fundusz, jest podzielona na określoną liczbę jednostek.

Zmiana wartości jednostki uczestnictwa, czyli wartości przypadającego na nią kapitału, odzwierciedla efektywność zarządzania kapitałem przez fundusz.

**KAPITAŁ SPEKULACYJNY** środki inwestowane wybitnie krótkoterminowo w dany instrument w celu osiągnięcia zysku na skutek wzrostu ich ceny w krótkim okresie.

**KAPITAŁ SPOŁECZNY** zasoby tkwiące w sieciach kontaktów i relacjach międzyludzkich opartych na zaufaniu, normach i współpracy. Determinuje jakość życia w danej społeczności i możliwości jej rozwoju. Jest czynnikiem sprzyjającym współpracy, ułatwiającym wytwarzanie różnych dóbr, a w efekcie zwiększającym globalną efektywność różnych podmiotów funkcjonujących w społeczności.

**KAPITAŁ ŻELAZNY** środki finansowe i inne aktywa, które organizacja zdobywa i gromadzi po to, by czerpać z nich zyski przeznaczane na realizację celów społecznych. Stanowi on ważne, stabilne i trwałe źródło finansowania działań podejmowanych przez organizację. Zapewnia również długofalowe wsparcie celów społecznych realizowanych w ramach funduszu wieczystego. Zasadą generalną jest nienaruszalność kapitału żelaznego oraz jego stałe pomnażanie.

**LOKATA TERMINOWA** depozyt bankowy, w przypadku którego pełna kwota odsetek wypłacana jest jedynie wtedy, gdy depozyt nie jest wycofywany przed końcem okresu określonego umową. Wcześniejsze wycofanie depozytu z banku prowadzi do utraty całości lub części należnych odsetek.

**OBLIGACJA** papier wartościowy, którego emitent potwierdza, że jest dłużnikiem posiadacza obligacji oraz zobowiązuje się do spłaty kwoty zadłużenia wraz z należnymi odsetkami w określonym terminie.

## ORGANIZACJA POZARZĄDOWA

organizacja, której podstawą jest nienastawione na zysk, dobrowolne działanie na rzecz spraw społecznych i dobra publicznego, tzn. w imię wartości lub społecznie pożytecznych celów. Nie należy do struktur administracji państwowej i samorządowej ani do sfery działań gospodarczych. Organizacją pozarządową mogą być osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia.

**PAPIERY DŁUŻNE** papiery wartościowe emitowane przez dłużnika w celu zaciągnięcia pożyczki/kredytu na ściśle określonych warunkach od nabywcy takiego papieru (np. obligacje skarbowe to pożyczka zaciągana przez państwo od nabywców obligacji).

**PORTFEL INWESTYCYJNY** środki pieniężne i instrumenty finansowe będące w posiadaniu inwestora.

**PORTFEL INWESTYCYJNY** zbiór instrumentów finansowych lub strategii stanowiących jedną całość koncepcji inwestycyjnej należącej lub zarządzanej przez jeden podmiot.

**PROBLEM SPOŁECZNY** taki stan społeczny, który znaczna część społeczeństwa definiuje jako łamanie norm społecznych będących dla nich szczególnie cennymi. Problemy społeczne mogą stanowić przeszkodę dla efektywnego funkcjonowania państwa, utrudniają one bądź nawet uniemożliwiają realizację celów społecznych.

**PROGRAM SPOŁECZNY** zaplanowane działania mające na celu przeciwdziałanie określonemu problemowi społecznemu lub rozwiązanie go. Może być realizowany wspólnie bądź niezależnie przez instytucje publiczne, organizacje społeczne, a także biznes.

**RACHUNEK WYNIKÓW** prezentuje przychody i koszty organizacji za poprzedni i bieżący rok obrotowy, a dla każdego z rodzajów przychodów i kosztów ustala się wynik finansowy, który na końcu tabeli sumowany

jest jako wynik finansowy organizacji za dany rok. Z rachunku wyników bardzo łatwo można wyczytać, w jakiej wysokości organizacja osiągnęła przychody z działalności statutowej, ile przeznaczyła na realizację zadań statutowych, a ile na koszty administracyjne. W pozycji przychody finansowe odnajdziemy informację o wysokości przychodów uzyskanych z inwestycji finansowych, na przykład lokat bankowych i wyceny jednostek funduszy inwestycyjnych.

**RYZYKO INWESTYCYJNE** zbiór zdarzeń, których prawdopodobieństwo wystąpienia może mieć wpływ na wynik bieżący lub wynik końcowy realizowanej inwestycji, zmieniając ten wynik na gorszy lub na lepszy (aspekt negatywny lub pozytywny ryzyka inwestycyjnego).

**RYZYKO KREDYTOWE EMITENTA DŁUGU** prawdopodobieństwo braku możliwości oddania pożyczonych środków w wyniku kłopotów finansowych lub bankructwa (brak spłaty nominału obligacji i odsetek).

**RYZYKO ZMIENNOŚCI STOPY PROCENTOWEJ** ryzyko związane z wrażliwością ceny danego instrumentu finansowego na zmiany rynkowych stóp procentowych.

**SPONSORING** forma promocji, w której sponsorowany zobowiązuje się do świadczenia usług promocyjnych na rzecz sponsora. Aby prowadzić promocję sponsorowaną, sponsorowany zobligowany jest do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie świadczenia usług promocyjnych (co wiąże się m.in. z odprowadzaniem podatku dochodowego z tej działalności).

**STAŁY KUPON** stały poziom odsetek wypłacanych od wartości nominalnej papieru dłużnego. Zmienny kupon oznacza okresowe dostosowywanie się poziomu odsetek uzależnionego od bieżącego poziomu zmian stawki referencyjnej (np. WIBID 6M lub wybrany indeks), która ma wartość wyznaczaną przez rynek.

**STOPA PROCENTOWA** rynkowy koszt kapitału, albo inaczej cena, którą płaci się za pożyczanie kapitału na określony czas. Koszt ten wyraża się zazwyczaj jako procent od pożyczonej sumy, mierzony w ujęciu rocznym (tzn. gdyby suma została pożyczona – i zwrócona – dokładnie po roku). Jeśli ktoś pożycza pieniądze na krótszy okres, to zapłaci jedynie część tej sumy. Pożyczka taka może mieć charakter zarówno kredytu, jak i zakupu obligacji wyemitowanych przez potrzebującą kapitału instytucję.

**STOPA PROCENTOWA (NOMINALNA)** stopa procentowa nominalna skorygowana o stopę inflacji.

**STOPA PROCENTOWA (REALNA)** stopa procentowa pomniejszona o stopę inflacji.

**STOWARZYSZENIE** typ organizacji pozarządowej, dobrowolne, samorządne, trwałe zrzeszenie tworzone w celach niezarobkowych, związek osób o wspólnych celach lub zainteresowaniach.

**ŚRÓDOWISKO WYSOKICH STOP PROCENTOWYCH** czas, kiedy na rynku finansowym obowiązują relatywnie wysokie stopy procentowe, a banki chętnie płacą wysokie nominalnie oprocentowanie za lokaty bankowe.

**TOWARZYSTWO FUNDUSZY INWESTYCYJNYCH (TFI)** podmiot działający w formie spółki akcyjnej, którego przedmiotem działalności jest tworzenie funduszy inwestycyjnych i zarządzanie nimi.

(Źródła: [www.nbpportal.pl](http://www.nbpportal.pl), [knf.gov.pl](http://knf.gov.pl), Barbara Rysz-Kowalczyk (red.), *Leksykon Polityki Społecznej*, Warszawa, ASPRA – JR, 2001, Fundacja dla Polski oraz opracowanie własne).

## PRZYDATNE STRONY INTERNETOWE

### ADMINISTRACJA PUBLICZNA

- Departament Pożytku Publicznego [www.pozytek.gov.pl](http://www.pozytek.gov.pl)
- Internetowy System Aktów Prawnych [www.isap.sejm.gov.pl](http://www.isap.sejm.gov.pl)
- Komisja Nadzoru Finansowego [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)
- Ministerstwo Finansów [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl)
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej [www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl)

### EDUKACJA EKONOMICZNA

- Centrum Edukacji Obywatelskiej [www.ceo.org.pl](http://www.ceo.org.pl)
- Europejski Bank Centralny [www.ecb.int](http://www.ecb.int)
- Fundacja 2065 im. Leśława A. Pagi [www.paga.org.pl](http://www.paga.org.pl)
- Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga [www.kronenberg.org.pl](http://www.kronenberg.org.pl)
- Fundacja Edukacja dla Demokracji [www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)
- Fundacja Edukacji Rynku Kapitałowego [www.ferk.pl](http://www.ferk.pl)
- Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych [fise.org.pl](http://fise.org.pl)
- Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości [www.junior.org.pl](http://www.junior.org.pl)
- Fundacja na rzecz Nauki Polskiej [www.fnp.org.pl](http://www.fnp.org.pl)
- Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie [www.gpw.com.pl](http://www.gpw.com.pl)
- Instytut Nauk Ekonomicznych PAN [www.inepan.waw.pl](http://www.inepan.waw.pl)
- Komisja Nadzoru Finansowego [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)
- Narodowy Bank Polski [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)
- Olimpiada Przedsiębiorczości [www.olimpiada.edu.pl](http://www.olimpiada.edu.pl)
- Portal Edukacji Ekonomicznej Narodowego Banku Polskiego [www.nbportal.pl](http://www.nbportal.pl)
- Symulacja „Pierwszy Milion” opracowana przez Fundację Bankową im. Leopolda Kronenberga [www.pierwszymilion.edu.pl](http://www.pierwszymilion.edu.pl)
- Związek Banków Polskich [www.zbp.pl](http://www.zbp.pl)

### FILANTROPIA

- Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce [www.filantropia.org.pl](http://www.filantropia.org.pl)
- Forum Darczyńców [www.forumdarczynow.pl](http://www.forumdarczynow.pl)
- Fundacja dla Polski [www.fdp.org.pl](http://www.fdp.org.pl)
- Fundacja im. Stefana Batorego [www.batory.org.pl](http://www.batory.org.pl)
- Kampania społeczno-edukacyjna „Jesteśmy dziś, jutro, zawsze” [www.funduszwieczyty.pl](http://www.funduszwieczyty.pl)
- Stowarzyszenie Klon/Jawor [www.klon.org.pl](http://www.klon.org.pl)
- The Chronicle of Philanthropy [www.philanthropy.com](http://www.philanthropy.com)
- The Foundation Center [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

### FILANTROPIA LOKALNA

- Elckie Stowarzyszenie Aktywnych „STOPA” [www.ecop.elk.pl](http://www.ecop.elk.pl)
- Gołdapski Fundusz Lokalny [www.funduszgoldap.pl](http://www.funduszgoldap.pl)
- Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej [www.flzb.lbl.pl](http://www.flzb.lbl.pl)
- Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Płockiej „Młodzi Razem” [www.mlodzirazem.pl](http://www.mlodzirazem.pl)
- Fundacja Pokolenia [www.fundacjapokolenia.pl](http://www.fundacjapokolenia.pl)
- Fundacja Sokółski Fundusz Lokalny [www.sfl.org.pl](http://www.sfl.org.pl)
- Fundusz Lokalny „Ramża” [www.ramza.org](http://www.ramza.org)
- Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika [www.flms.pl](http://www.flms.pl)
- Fundusz Tratwa Szczecinek [www.fl.szczecinek.pl](http://www.fl.szczecinek.pl)
- Koalicja dla Młodych – Fundusz Lokalny Ziemi Białobrzkiej [www.bialobrzegi.org.pl](http://www.bialobrzegi.org.pl)
- Lokalna Fundacja Filantropijna „Projekt” [www.fundacja-projekt.pl](http://www.fundacja-projekt.pl)
- Nidzicki Fundusz Lokalny [www.funduszlokalny.nidzica24.pl](http://www.funduszlokalny.nidzica24.pl)
- Stowarzyszenie „Czajnia” [www.czajnia.pl](http://www.czajnia.pl)
- Stowarzyszenie „Partnerstwo dla Doliny Baryczy” [www.nasza.barycz.pl](http://www.nasza.barycz.pl)
- Stowarzyszenie „Przystań” [www.przystan.ilawa.pl](http://www.przystan.ilawa.pl)
- Stowarzyszenie Centrum Młodzieży „Arka” [www.arka.radom.pl](http://www.arka.radom.pl)
- Stowarzyszenie Dębicki Klub Biznesu [www.karierawdebicy.pl](http://www.karierawdebicy.pl)
- Stowarzyszenie W.A.R.K.A. [www.stowarzyszeniewarka.pl](http://www.stowarzyszeniewarka.pl)
- Żywiecka Fundacja Rozwoju [www.zfr.beskidy.org.pl](http://www.zfr.beskidy.org.pl)

### PORTAL POLSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

- Badania społeczeństwa obywatelskiego [www.civicpedia.ngo.pl](http://www.civicpedia.ngo.pl)
- Nowe technologie w organizacjach pozarządowych [www.technologie.ngo.pl](http://www.technologie.ngo.pl)
- Pomoc społeczna [www.pomocspoleczna.ngo.pl](http://www.pomocspoleczna.ngo.pl)
- Poradnik dla organizacji pozarządowych [www.poradnik.ngo.pl](http://www.poradnik.ngo.pl)
- Portal organizacji pozarządowych [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)
- Pozarządowy serwis multimedialny [www.mediateka.ngo.pl](http://www.mediateka.ngo.pl)
- Serwis dla mediów [www.media.ngo.pl](http://www.media.ngo.pl)
- Serwis dla urzędników współpracujących z organizacjami pozarządowymi [www.administracja.ngo.pl](http://www.administracja.ngo.pl)
- Serwis na temat funduszy dla organizacji pozarządowych [www.fundusze.ngo.pl](http://www.fundusze.ngo.pl)
- Serwis na temat Unii Europejskiej i jej funduszy [www.eu.ngo.pl](http://www.eu.ngo.pl)
- Serwis na temat wolontariatu [www.wolontariat.ngo.pl](http://www.wolontariat.ngo.pl)
- Szkolenia dla organizacji pozarządowych [www.szkolenia.ngo.pl](http://www.szkolenia.ngo.pl)

## NARODOWY BANK POLSKI



Narodowy Bank Polski (NBP) jest bankiem centralnym Rzeczypospolitej Polskiej. Wypełnia zadania określone w Konstytucji RP, ustawie o Narodowym Banku Polskim i ustawie – Prawo bankowe. Wymienione akty prawne gwarantują niezależność NBP od innych organów państwa.

NBP pełni trzy podstawowe funkcje: banku emisyjnego, banku banków oraz centralnego banku państwa. Organami Narodowego Banku Polskiego są: prezes NBP, Rada Polityki Pieniężnej oraz zarząd NBP.

Podstawowym zadaniem NBP jest utrzymanie stabilnego poziomu cen. Zgodnie z opracowaną przez Radę Polityki Pieniężnej *Strategią Polityki Pieniężnej po 2003 roku* celem NBP jest ustabilizowanie inflacji na poziomie 2,5 proc. z dopuszczalnym przedziałem wahań +/- 1 punkt procentowy.

Do głównych obszarów działalności NBP należą:

- prowadzenie polityki pieniężnej,
- działalność emisyjna,
- rozwój systemu płatniczego,
- zarządzanie rezerwami dewizowymi Polski,
- obsługa Skarbu Państwa,
- działalność edukacyjna i informacyjna.

Narodowy Bank Polski odpowiada za stabilność narodowego pieniądza. Wypełniając ten konstytucyjny obowiązek, NBP opracowuje i realizuje strategię polityki pieniężnej oraz – uchwalane corocznie – założenia polityki pieniężnej.

Poprzez zarządzanie rezerwami dewizowymi zapewnia odpowiedni poziom bezpieczeństwa finansowego państwa. Dzięki emisji znaków pieniężnych zabezpiecza płynność obrotu gotówkowego.

Ważnym celem NBP jest dbałość o stabilność systemu finansowego. W ramach pełnionych funkcji nadzorczych i regulacyjnych NBP dba o płynność, sprawność i bezpieczeństwo systemu płatniczego. Przyczynia się również do rozwoju bezpiecznej infrastruktury rynku finansowego.

Ponadto NBP podejmuje działania służące upowszechnianiu wiedzy ekonomicznej, m.in. dzięki udostępnianiu informacji na stronie internetowej [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl) oraz poprzez działalność [Portalu Edukacji Ekonomicznej](#). Oferta edukacyjna NBPortal.pl jest projektowana i budowana z myślą o potrzebach i oczekiwaniach młodzieży gimnazjalnej, licealnej, studentów, nauczycieli oraz osób dorosłych. Dzięki nowoczesnym, multimedialnym i interaktywnym narzędziom edukacyjnym propozycja NBPortal.pl wychodzi naprzeciw oczekiwaniom osób, które chcą pogłębiać znajomość ekonomii i świadomie uczestniczyć w życiu gospodarczym.

Duży wpływ na działalność NBP miały w ostatnich latach i mają nadal procesy integracji europejskiej oraz członkostwo w Unii Europejskiej, a w szczególności przygotowanie Polski do uczestnictwa w strefie euro.

W celu właściwego przygotowania się do przyjęcia euro NBP będzie dążył do spełnienia wymagań nałożonych na banki centralne państw, które już wprowadziły wspólną walutę. NBP będzie się starał uzyskać pozycję znaczącego ośrodka naukowego w zakresie badań ekonomicznych w kraju oraz w ramach Europejskiego Systemu Banków Centralnych.

Źródło: [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)

## AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE



Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce jest niezależną, nienastawioną na zysk organizacją pozarządową działającą od 1998 r.

Prowadzimy działania w następujących obszarach programowych:

- rozwój społeczności lokalnych
- programy stypendialne
- filantropia indywidualna oraz instytucjonalna
- społeczne zaangażowanie biznesu
- aktywność osób starszych

Działania Akademii skierowane są przede wszystkim do organizacji pozarządowych, grup obywatelskich i przedsiębiorców. Adresatami naszych programów są także samorządy, media i opinia publiczna.

### NASZE ZASADY:

- **Otwartość** – jesteśmy otwarci na dialog i współpracę, wymianę idei, poszukiwanie rozwiązań.
- **Partnerstwo** – budujemy koalicje, pracujemy poprzez sieci oparte na wspólnych celach i wartościach.
- **Innowacyjność** – poszukujemy nierutynowych metod działania, wkraczamy na nowe obszary.
- **Rzetelność i przejrzystość działań** – dbamy o jak najlepsze wykorzystanie powierzonych nam środków, o wysoką jakość rezultatów, monitoring i ewaluację.
- **Wszechstronne wsparcie** – udzielamy pomocy finansowej, szkoleniowej, doradczej, wydajemy publikacje, prowadzimy kampanie społeczne, zabiegamy o wprowadzenie systemowych rozwiązań i dobrych praktyk w obszarach naszych działań.
- **Niezależnianie od pomocy** – uczymy samodzielności, nasza pomoc to wspieranie aktywności i zaradności organizacji i obywateli.

### NASZE PROGRAMY:

- **Aktywność lokalna:** Działaj Lokalnie, Lokalne Partnerstwa PAFW, Program Rozwoju Bibliotek, V4 Community Foundation Maturity Program, Citi helps students. Students help locally
- **Programy stypendialne i grantowe:** „Agrafka Agory”, Fundusz „Pozytywka”, Program Stypendialny „Agrafka”, Konkurs stypendialny „Młodzieżowy Animator”
- **Społeczna odpowiedzialność biznesu:** Konkurs o tytuł „Dobroczyńca Roku”
- **Fundusze wieczyste:** Fundusz Pozytywka, Fundusz Agrafka, Fundusz wieczysty im. Grażyny Gęsickiej, Fundusz wieczysty im. Pawła Kryszczyżyna, Fundusz Wieczysty im. Olgi Rok, Fundusz Wieczysty im. prof. Aliny Brodzkiej-Wald, Kampania społeczno-edukacyjna „Jesteśmy dziś, jutro, zawsze”

Inspirujemy! Pomagamy działać!

---

Publikacja pt. „Dobrze inwestuj w dobro!” powstała w ramach projektu „Dobrze inwestuj w dobro! Nowe horyzonty zarządzania finansami na rzecz dobra wspólnego”, realizowanego przy współpracy z Narodowym Bankiem Polskim w ramach programu edukacji ekonomicznej.

Teksty: dr Ewa Balcerowicz, Tomasz Bruski, Piotr Dygas, Grzegorz Jędrys, dr Jakub Kosowski, Paweł Łukasiak, dr Tomasz Perkowski, Andrzej Rybus-Tołłoczko, Tomasz Schimanek, Grzegorz Wach

Opracowanie: Karolina Muzal, Krystyna Stodółkiewicz  
Redakcja merytoryczna: Ewa Balcerowicz, Agnieszka Jabłońska  
Redakcja językowa: Iwona Dominik  
Korekta: Weronika Girys-Czagowiec  
Projekt i skład: Konrad Grajner  
Druk: Chromapress

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce bardzo dziękuje wszystkim, którzy przyczynili się do powstania tej publikacji.

Warszawa, 2013  
ISBN 978-83-89997-40-1

---

**NBP** Narodowy Bank Polski

**Narodowy Bank Polski**  
ul. Świętokrzyska 11/21  
00-919 Warszawa  
[www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)

 **AKADEMIA ROZWOJU  
FILANTROPII W POLSCE**

**Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce**  
ul. Marszałkowska 6/6  
00-590 Warszawa  
[www.filantropia.org.pl](http://www.filantropia.org.pl)

