



SKUTECZNA I PROFESJONALNA ORGANIZACJA POZARZĄDOWA

Standardy formalno-organizacyjne zarządzania NGO



MAZOWIA

Federacja Organizacji Służebnych

Standardy formalno-organizacyjne zostały wypracowane przez Federację Organizacji Służebnych MAZOWIA w procesie konsultacji z przedstawicielami mazowieckich organizacji pozarządowych w ramach projektu „Skutecznie i profesjonalnie – standardy formalno-organizacyjne mazowieckich NGO’s”.



Opracowanie i redakcja: *Beata Żabka*
Autor i konsultacja merytoryczna: *Grzegorz Idziak*

Wydawca: **Federacja Organizacji Służebnych MAZOWIA**

Projekt graficzny okładki, skład: **Studio conTEXT** info@context.pl
Wydawnictwo BO TAK! a.dziegielewska@wp.pl

Egzemplarz bezpłatny



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

WSTĘP	6
CZĘŚĆ I. STANDARDY FORMALNO-ORGANIZACYJNE ZARZĄDZANIA W NGO	
1. Planowanie działań w organizacji, wytyczanie celów i sposobów ich realizacji	7
1.1. Analiza potrzeb	7
1.2. Misja organizacji	8
1.3. Strategia/plany działania	9
1.4. Ewaluacja/ocena i wnioski ze zrealizowanych działań	11
2. Struktura zarządzania w organizacji, wybrane elementy	12
2.1. Struktura w ujęciu prawnym	12
2.2. Struktura w ujęciu organizacyjnym	13
2.3. Procedury kontroli i nadzoru	15
3. Wewnętrzne zasady i reguły angażowania ludzi do współpracy.	16
3.1. Aspekt organizacyjny zarządzania zasobami ludzkimi/ zatrudniania osób	16
3.2. Aspekt prawny zarządzania/zatrudniania osób	17
3.3. Angażowanie wolontariuszy do współpracy	18
4. Komunikacja w organizacji, przepływ informacji	20
4.1. Wewnętrzny system komunikowania się	20
4.2. Zewnętrzny system komunikowania się	21
CZĘŚĆ II. PRAKTYCZNY PORADNIK ZARZĄDZANIA NGO	
1. Planowanie działań w organizacji, wytyczanie celów i sposobów ich realizacji	23
1.1. Aspekt organizacyjny planowania działań w organizacji	23
1.2. Aspekt prawny planowania działań w organizacji	25
1.3. Praktyczne wskazówki	26
2. Struktura zarządzania w organizacji, wybrane elementy	27
2.1. Aspekt organizacyjny struktury zarządzania	27
2.2. Mechanizmy kontrolne i procedury związane z monitoringiem i ewaluacją działań	29
2.3. Aspekt prawny struktury zarządzania	30
2.4. Praktyczne wskazówki	31
3. Wewnętrzne zasady i reguły angażowania ludzi do współpracy	31
3.1. Aspekt organizacyjny zarządzania ludźmi w organizacji	31
3.2. Aspekt prawny zarządzania/zatrudniania osób	34
3.3. Angażowanie wolontariuszy do współpracy	40
3.4. Praktyczne wskazówki	41
4. Komunikacja w organizacji, przepływ informacji	41
4.1. Wewnętrzny system komunikowania się	41
4.2. Zewnętrzny system komunikowania się	43
4.3. Praktyczne wskazówki	45
5. Akty prawne	46
Organizacje uczestniczące w procesie konsultacji	47
Autorzy	48
Federacja organizacji służebnych MAZOWIA	48



Recenzja publikacji

Kilkanaście lat temu, wraz z rozwojem społeczeństwa demokratycznego rozpoczął się intensywny proces tworzenia organizacji pozarządowych. Ten proces trwa do dziś. „Żeby pomóc dzieciom”, „żeby zaopiekować się zwierzętami”, „żeby w naszej miejscowości lepiej się działo” – takie motywacje kierowały i kierują osobami, które tworzą organizacje pozarządowe. Najczęściej zaczyna się od małych inicjatyw, od grupki zapaleńców, od dobrych pomysłów. Kiedy organizacja gromadzi ludzi pełnych energii do tego, aby „coś” zrobić rzadko planuje swój rozwój, nie zastanawia się też nad sposobami zarządzania, ewaluacji – cel działania, czyli czynienie dobra jest najważniejszym wyznacznikiem działalności. A potem przychodzi czas, kiedy dobrze byłoby stać się partnerem dla innych organizacji, dla sektora publicznego, biznesu i wspólnie zacząć działać na rzecz innych. Sektor publiczny i biznesowy potrzebuje do współpracy silnych i wiarygodnych partnerów – tylko taka organizacja ma szansę stać się nim i przejąć część zadań publicznych oraz proponować swoje rozwiązania w dziedzinie, w której jest ekspertem. Nie zawsze jednak osoby zarządzające organizacją mają wiedzę i kompetencje, aby udoskonalić jej pracę w organizacji – potrzebują pomocy w tej kwestii.

Publikacja „**Skuteczna i profesjonalna organizacja pozarządowa. Standardy formalno-organizacyjne zarządzania NGO**” jest doskonałym poradnikiem i narzędziem, które pomoże w podejmowaniu skutecznych działań. Wprowadzenie proponowanych standardów może przyczynić się także do zwiększenia profesjonalizacji działań NGO. Standardy zostały wypracowane przez **Federację Organizacji Służebnych MAZOWIA** w procesie konsultacji z mazowieckimi organizacjami pozarządowymi.

Czym są standardy w zarządzaniu NGO, czy możliwe jest zastosowanie ich tylko w organizacjach dużych, czy małe organizacje także powinny i mają szansę, aby je wdrożyć? Jakich dziedzin dotyczą? Odpowiedzi na te i wiele innych pytań zostały zawarte w prezentowanej publikacji.

Poradnik precyzuje i porządkuje zasady, które na pewno w wielu organizacjach już funkcjonują i są stosowane,

a tym organizacjom, które jeszcze tego nie robią, pomoże w ich identyfikacji i wdrożeniu. Ważną zaletą publikacji jest jej uniwersalność – stanowi ona narzędzie użyteczne, napisane przyjaznym językiem, a nade wszystko mające zastosowanie w sektorze pozarządowym niezależnie czy jest to duże NGO zatrudniające wiele osób czy też jest to grupa wolontariuszy skupiona wokół jednego zadania istotnego dla środowiska lokalnego. Zarządzanie organizacją przybliżone jest przez pryzmat czterech obszarów – począwszy od procesów planowania, poprzez stworzenie struktury zarządzania, pozyskiwania osób do współpracy i zasad komunikacji z nimi.

W ekonomii zejście poniżej pewnych standardów dyskwalifikuje dany produkt i powoduje, że nie ma niego popytu lub jego cena jest niska. To samo dotyczy produktów oferowanych przez NGOs – bylejąkość nie jest w cenie. Nie wystarczy sama dobra wola, ale potrzebna jest dobra jakość usług proponowanych przez organizacje pozarządowe, nawet te małe, początkujące.

Proponowane w publikacji standardy są jasno sprecyzowane, opisane, wręcz gotowe do zastosowania w poszczególnych organizacjach z uwzględnieniem ich potrzeb i specyfiki. Dotyczą one między innymi takich zagadnień pracy organizacji jak: analiza potrzeb, misja organizacji, ewaluacja działań, planowanie. Każdy proponowany standard rozpatrywany jest wieloaspektowo. Omówiono przede wszystkim korzyści z realizacji – przybliżenie ich może być bardzo ważnym czynnikiem motywującym zespół zarządzający organizacją do ich wprowadzenia. Przedstawione zostały metody i kryteria potrzebne do realizacji standardu. Zaproponowano także rekomendacje i wskazania do pracy w obszarze ich realizacji. Bardzo przydatnym narzędziem jest zestaw pytań weryfikujących ich wdrażanie.

Prowadzenie organizacji pozarządowej poza wieloma pożytkami, to także odpowiedzialność – za prowadzone działania, za pracę zespołu, za sprawy organizacyjne i finansowe. Znajomość ich nie wymaga dogłębnej wiedzy prawniczej, ale osobom odpowiadającym za organizację pozarządową

potrzebna jest orientacja w podstawowych przepisach. Rozdział poradnika dotyczący aspektów prawnych funkcjonowania NGOs pomaga się w nich zorientować.

Standardy formalno-organizacyjne zarządzania NGO mają dwojakie, ważne znaczenie – z jednej strony są konkretnym narzędziem sprzyjającym wzmocnieniu potencjału organizacji pozarządowych, a z drugiej mogą być inspiracją do refleksji nad wartościami, zasadami i potrzebami społecznymi, którymi NGO kierują się w swoich działaniach. Jako osoba od lat pracująca w sektorze pozarządowym mogę z przekonaniem powiedzieć, że ta publikacja to niezbędny podręcznik, który może być potraktowany jako swego rodzaju check-lista sprawdzająca profesjonalizm organizacji. Zamierzam wraz ze swoim zespołem wykorzystać ją – zachęcam do tego także inne NGOs. Skorzystajcie, dobra rzecz została napisana.

Anna Lechowska

Anna Lechowska

Prezesa Stowarzyszenia dla Dzieci i Młodzieży SZANSA. Autorka i realizatorka projektów wspierania i rozwoju sektora pozarządowego. Prowadzi szkolenia i doradztwo dla organizacji pozarządowych i jednostek samorządu terytorialnego z zakresu współpracy międzysektorowej. Ekspertka w programach: Fundusz Inicjatyw Obywatelskich i ASOS w MPIPS. Specjalistka w sprawach przeciwdziałania przemocy, autorka projektów dotyczących pomocy systemowej dla ofiar przemocy.

WSTĘP

Pełnienie funkcji zarządczej w organizacji, to ciężka i odpowiedzialna praca, wymagająca sporej wiedzy, umiejętności i osobistych predyspozycji, ale także wysiłku, czasu i zaangażowania. Od osób zarządzających organizacjami oczekuje się ciąglej uważności, spojrzenia na całość organizacji i jej otoczenie, podejmowania decyzji oraz dbałości o swój osobisty rozwój i rozwój organizacji.

Niniejsze opracowanie składa się z dwóch komplementarnych części. W pierwszej przybliżymy standardy formalno-organizacyjne w czterech podstawowych obszarach związanych z procesem zarządzania organizacją. Obszary te są ze sobą ściśle powiązane i od siebie zależne oraz ukierunkowane na realizację celów organizacji:

1. Każda organizacja powinna **planować** swoje działania wytyczając sobie cele i sposoby ich realizacji.
2. Każda organizacja powinna mieć określoną **strukturę zarządzania**, która pozwoli osiągać zaplanowane cele.
3. Każda organizacja powinna w sposób świadomy **angażować ludzi**, którzy będą gotowi podejmować wysiłek na rzecz osiągnięcia jej celów.
4. Aby efektywnie realizować zamierzone cele i reagować na zmiany, każda organizacja powinna posiadać sprawny **system wymiany informacji z otoczeniem oraz wewnątrz własnych struktur**.

Dla każdego z tych obszarów przygotowane zostały opisy wybranych standardów. W niniejszym opracowaniu staraliśmy się pokazać zależność pomiędzy nimi, akcentując ich wymiar etyczny, organizacyjny i prawny. Dostrzeżenie tych za-

leżności i świadome wdrażanie standardów zarządzania gwarantuje nie tylko skuteczność działań, ale także wewnętrzną spójność organizacji, która przekłada się na motywację jej członków oraz jej wizerunek.

Struktura każdego standardu składa się z **wyjaśnienia**, czyli ogólnej informacji, po co nam standard oraz wskazania celu jego realizacji i **wynikających z tego korzyści**. Zawiera podstawowe wskazówki i **narzędzia potrzebne** do wprowadzenia danego standardu oraz wskazuje **osoby za to odpowiedzialne**. Przedstawia minimalne i rekomendowane kryteria realizacji, propozycje związanych z nimi **zapisów i dokumentów obowiązujących** w organizacji oraz **pytania sprawdzające**, których podstawowym zadaniem jest pomoc w weryfikacji, czy i na jakim poziomie w danej organizacji standard jest realizowany.

W drugiej części opracowania zamieściliśmy opis dobrych praktyk i praktycznych porad, stanowiących uzupełnienie proponowanego katalogu standardów.

Podkreślić należy przy tym, że prezentowany materiał nie wyczerpuje wszystkich możliwości i sposobów zarządzania organizacją. Pokazuje jedynie w poglądowy sposób, jakie są składowe procesy zarządzania. Mamy przy tym nadzieję, że posłuży organizacjom jako inspiracja do refleksji nad wartościami, zasadami i potrzebami społecznymi, którymi kierują się w swoich działaniach. Świadomość potrzeb i wartości oraz konkretnych celów jest podstawowym standardem działania organizacji, to dzięki niemu można efektywnie stosować kolejne standardy związane np. z określaniem struktury organizacji, angażowaniem ludzi, budowaniem systemu komunikacji.

Prezentowane standardy zostały opracowane **przez Federację MAZOWIA z udziałem przedstawicieli mazowieckich organizacji pozarządowych**. Jako podstawę do ich wypracowania przyjęto zbiór podstawowych zasad i norm związanych z formalno-organizacyjną stroną funkcjonowania organizacji pozarządowych¹. Obok wskazanych rozwiązań możemy spotkać także inne propozycje np. standardów formalno-prawnych dla stowarzyszeń i fundacji, których nie będziemy przybliżać w prezentowanym materiale, ale zachęcamy do zapoznania się z nimi, gdyż w wielu aspektach uzupełniają nasze propozycje.



¹ Opracowanie zasad i norm Grzegorz Idziak, ekspert współpracujący i wspierający merytorycznie Federację MAZOWIA w procesie wypracowania standardów zarządzania NGO.

CZĘŚĆ I.

STANDARDY FORMALNO-ORGANIZACYJNE ZARZĄDZANIA W NGO

1. PLANOWANIE DZIAŁAŃ W ORGANIZACJI, WYTYCZANIE CELÓW I SPOSOBÓW ICH REALIZACJI²

1.1. ANALIZA POTRZEB

Organizacja powinna prowadzić systematyczną analizę potrzeb otoczenia, wybranej grupy społecznej, środowiska, w którym działa. Analiza potrzeb powinna stanowić punkt wyjścia planowania działań w organizacji.

1.1.1. Korzyści z realizacji standardu

Prowadzenie systematycznej analizy potrzeb umożliwia zebranie i zhierarchizowanie informacji niezbędnych zarówno w procesie planowania i realizowania przyszłych działań, jak i działań bieżących prowadzonych w organizacji. W perspektywie długoterminowej rzetelna diagnoza daje m.in. możliwość poznania potrzeb grupy docelowej, umożliwia racjonalne planowanie projektów i budowanie strategii organizacji, co w rezultacie może przyczynić się do zwiększenia efektywności działań organizacji. W perspektywie krótkoterminowej umożliwia weryfikowanie aktualności zdiagnozowanych potrzeb np. podczas realizacji projektu. Umożliwia dostosowanie aktualnie realizowanych działań do możliwości organizacji. Pozwala na identyfikację kryzysów w organizacji, a tym samym daje możliwość reakcji i przeciwdziałania.



KORZYŚCI:

- *zebranie i zhierarchizowanie informacji,*
- *poznanie potrzeb grupy docelowej,*
- *racjonalizacja działań pod kątem planowania projektów, budowania strategii organizacji,*
- *dostosowanie realizowanych działań do możliwości organizacji*
- *pozwała na identyfikację kryzysów w organizacji*

1.1.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Należy zadbać o dobór odpowiednich narzędzi badawczych, przygotować koncepcję badania oraz listę pytań.
- Analiza potrzeb społecznych powinna być prowadzona w sposób systematyczny, tak żeby w oparciu o jej wyniki, organizacje mogły weryfikować swoje pomysły i planować dalsze działania.
- Warto zadbać o powołanie zespołów tematycznych, zorganizować dyskusje z członkami zespołu organizacji.

Przykłady narzędzi: spotkania, dyskusje, zebrania, zespoły zadaniowe/tematyczne, eksperci.
Przy wyborze i w trakcie przygotowania narzędzi badawczych warto skorzystać z pomocy specjalistów, ekspertów, przedstawicieli społeczności lokalnej.



² Planowanie działań w organizacji pozarządowej odbywa się na różnych poziomach, dlatego też poszczególne punkty tego obszaru są ze sobą spójne i wynikają jeden z drugiego: potrzeby, misja, strategia, plany, ewaluacja. Należy je rozpatrywać łącznie.



Obowiązujące dokumenty



Pytania sprawdzające

1.1.3. Odpowiedzialność:

Zarząd, organy programowe

1.1.4. Kryteria realizacji standardu

- minimum
 - bieżąca weryfikacja potrzeb w kontekście działań/projektów aktualnie prowadzonych w organizacji,
 - analiza potrzeb społecznych w perspektywie długoterminowej/strategicznej przeprowadzana przynajmniej raz na dwa lata,
- rekomendacje
 - przeprowadzanie co najmniej raz w roku analizy potrzeb w perspektywie długoterminowej, strategicznej.

1.1.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- przygotowana koncepcja przeprowadzania badań,
- wyniki analizy spisane w formie dokumentu.

Po spisaniu dokumentu, dobrą praktyką powinna być weryfikacja wyników analizy z uczestnikami procesu.

1.1.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy organizacja przeprowadza bieżącą weryfikację potrzeb w kontekście działań/projektów?
- Czy organizacja przeprowadza analizę potrzeb społecznych w perspektywie długoterminowej/strategicznej?
- Jak często przeprowadzana jest analiza potrzeb społecznych?

1.2. MISJA ORGANIZACJI

Misja powinna być celem nadrzędnym, nadającym kierunek działaniom organizacji. Zarządzanie i planowanie działań w organizacji powinno mieć na celu realizację jej misji.

1.2.1. Korzyści z realizacji standardu

Misja to przekaz, myśl zawierająca główny powód i cel istnienia stowarzyszenia lub fundacji. Misja określa wartości, którymi kieruje się organizacja. Jest zatem nie tylko informacją o tym, czym ma się zajmować organizacja, ale również ważnym elementem kreowania jej tożsamości. Misja stanowi wizytówkę organizacji. Dzięki niej osoby z zewnątrz mogą dowiedzieć się, czym i w jaki sposób zajmuje się organizacja, a jej członkowie i współpracownicy mogą odnajdywać wartości, które integrują ich ze sobą oraz motywują do zaangażowania.



KORZYŚCI:

- *misja określa wartości, którymi kieruje się organizacja*
- *jest wizytówką organizacji,*
- *dzięki niej osoby z zewnątrz mogą się dowiedzieć, czym zajmuje się organizacja,*
- *członkowie i współpracownicy mogą odnajdywać w misji wartości, które integrują ich ze sobą*

1.2.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Należy określić główny cel, nadający kierunek działaniom organizacji oraz wartości, jakimi kieruje się organizacja.
- Cel ten można zapisać w formie misji np. w strategii organizacji/ statucie.
- Misja powinna być poddawana okresowej weryfikacji np. podczas przygotowania sprawozdania rocznego i planowania działań na kolejny rok:
 - sprawdzamy czy dotychczasowe działania wpisywały się w misję,
 - czy wpisują się w nią działania planowane i czy misja nie wymaga zmiany.
- Misja powinna być wypracowywana oddolnie z udziałem pracowników.

1.2.3. Odpowiedzialność:

Zarząd (osoba wyznaczona przez zarząd), zespół organizacji.

1.2.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - określona misja/wartości/cel główny nadający kierunek działaniom organizacji,
 - cele statutowe/strategiczne organizacji są opracowane adekwatnie do misji,
 - cel główny/misja jest weryfikowana raz do roku,
- **rekomendacje**
 - planując nowe działania sprawdzamy, czy są zgodne z misją organizacji.
 - wszystkie osoby związane z organizacją znają misję, cele, wartości i zasady, według których działa organizacja.
 - organizacja realizuje wyłącznie zadania mające odniesienie do jej misji i celów.

1.2.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- misja zapisana w dokumentach organizacji,
- zgodne z misją: aktualny statut, strategia, plany działania.

1.2.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy organizacja ma wypracowany dokument określający jej misję?
- Czy cele statutowe/strategiczne organizacji zostały opracowane adekwatnie do misji?
- Jak często misja organizacji podawana jest weryfikacji?
- Czy wszystkie osoby związane z organizacją znają misję, cele, wartości i zasady, według których działa organizacja?
- Czy organizacja realizuje wyłącznie zadania mające odniesienie do jej misji i celów?

1.3. STRATEGIA/ PLANY DZIAŁANIA

Planowanie działań organizacji powinno powstawać w odniesieniu do identyfikowanych przez nią potrzeb społecznych, a ich zaspokajanie powinno mieścić się w misji organizacji.

1.3.1. Korzyści z realizacji standardu

Planowanie działań pomaga określić, jak za kilka lat powinna wyglądać organizacja, jej beneficjenci, otoczenie oraz to, w jaki sposób zakładane cele zostaną osiągnięte i jakie zasoby organizacji i otoczenia mogą zostać do tego wykorzystane.

Warto zadbać, żeby poszczególne pomysły/działania, na różnym poziomie planowania, były zapisywane. Spisywanie strategii i planów zapewnia im większą trwałość, pozwala na ich dystrybuowanie pomiędzy osobami zaangażowanymi w ich realizację, daje szansę na rzetelną ewaluację oraz ulepszanie. Spisana strategia i plan działania pozwalają uniknąć zbyt swobodnych interpretacji przez poszczególnych członków zespołu realizującego. W ślad za spisaniem planów, powinno iść spisywanie sprawozdań z ich realizacji oraz wniosków na przyszłość.



KORZYŚCI:

- *planowanie pozwala określić, jak za kilka lat powinna wyglądać organizacja*
- *spisywanie strategii i planów zapewnia im większą trwałość,*
- *daje szansę na rzetelną ewaluację oraz ulepszanie,*
- *pozwala uniknąć zbyt swobodnych interpretacji przez poszczególnych członków zespołu*
- *w jaki sposób zakładane cele zostaną osiągnięte.*

1.3.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Rekomendujemy pracę zespołową nad strategiami i planami co daje możliwość:
 - wykorzystania potencjału zespołu,
 - budowania relacji między współpracownikami i wzmocnienia ich więzi z organizacją.
- W przypadku braku możliwości wspólnej pracy nad planami, warto strategię przygotowywane przez wąską grupę poddawać konsultacjom z innymi osobami, bądź działami dużej organizacji.
- W strategii należy określić rodzaje działań, a następnie opracować konkretne działania na poziomie planów operacyjnych – projektów.
- Ponieważ to projekty pozwalają na realizację strategii, ich wybór i formę należy dostosować do celów strategicznych organizacji.

► planowanie strategiczne – co? ► planowanie operacyjne – jak? (jak się to realizuje, jak to finansować, ile to kosztuje, jakie przynosi rezultaty) ► planowanie bieżące (poprawianie tego, co nie wyszło, codzienne dopasowywanie)

1.3.3. Odpowiedzialność:

Zarząd, organy nadzorcze, programowe, zespoły robocze, kierownicy działów, koordynatorzy działów.

1.3.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - roczne plany pracy,
- **rekomendacje**
 - spisanie strategii organizacji,
 - opracowanie do strategii rocznych planów pracy (plan minimum na rok) i budżetów,
 - dokumentowanie strategicznych działań realizowanych przez organizację,
 - przeprowadzanie okresowej weryfikacji planów działania (minimum raz w roku).

1.3.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- statut,
- strategia,



**Realizacja standardu/
Potrzebne narzędzia**



Obowiązujące dokumenty

- roczne plany pracy,
- harmonogramy pracy (w tym zarządu).

1.3.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy organizacja ma opracowaną strategię działania?
- Czy do strategii są opracowane plany pracy/działania i budżety?
- Czy strategiczne działania realizowane przez organizację są dokumentowane?
- Czy przeprowadzana jest okresowa weryfikacja planów działania?



1.4. EWALUACJA/OCENA I WNIOSKI ZE ZREALIZOWANYCH DZIAŁAŃ

**Organizacja powinna prowadzić ewaluację swoich działań,
czyli ocenę stopnia skuteczności ich realizacji.**

1.4.1. Korzyści z realizacji standardu

Ewaluacja zwiększa efektywność działań. Dzięki niej członkowie organizacji rozumieją, w jakim celu i na jakich zasadach realizowane są poszczególne działania, mają wpływ na ich przebieg. Rzetelna ewaluacja daje możliwość refleksji nad już zrealizowanymi działaniami, pozwala uniknąć popełnienia tych samych błędów i daje szansę na usprawnienie kolejnych działań organizacji.



KORZYŚCI:

- *zwiększa efektywność działań,*
- *członkowie organizacji rozumieją, w jakim celu i na jakich zasadach realizowane są poszczególne działania,*
- *mają wpływ na ich przebieg,*
- *daje możliwość refleksji nad działaniami,*
- *pozwała uniknąć popełnienia tych samych błędów.*

1.4.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Bieżący monitoring realizowanych działań:
 - weryfikacja budżetów i prognoz rocznych,
 - harmonogramów/kalendarza działań „administracyjnych” organizacji np. harmonogramu pracy zarządu.
- Organizacja regularnych spotkań zespołu:
 - spotkania należy dostosować do potrzeb organizacji,
 - zaplanować tematykę spotkań,
 - opracować terminarz spotkań,
 - przygotowywać agendy ważnych spotkań a następnie podsumowania (notatki) z podziałem zadań i terminami ich realizacji.

1.4.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

1.4.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - wewnętrzna weryfikacja realizacji rocznych planów działania (raz w roku),
 - ewaluacja realizacji strategii organizacji (raz na dwa lata).
- **rekomendacje**
 - opracowanie spójnego systemu ewaluacji działań organizacji niezależnie od wymogów zewnętrznych (plan ewaluacji),



- poddawanie każdego realizowanego projektu ewaluacji wewnętrznej,
- ewaluacja procedur wewnętrznych stosowanych przez organizację (raz na dwa lata),
- ewaluacja zewnętrzna (przynajmniej raz na kilka lat np. w odniesieniu do kilkuletniej strategii).



1.4.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- raporty z ewaluacji działań,
- sprawozdania z realizacji zadań,
- notatki ze spotkań zespołu.

1.4.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy roczne plany pracy są poddawane ewaluacji wewnętrznej?
- Czy jest przeprowadzana ewaluacja strategii organizacji?
- Czy w organizacji jest opracowany plan ewaluacji?
- Czy projekty realizowane przez organizację są poddawane ewaluacji?
- Czy w organizacji jest przeprowadzana ewaluacja procedur wewnętrznych?
- Czy w organizacji przeprowadzana jest ewaluacja zewnętrzna?

2. STRUKTURA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI, WYBRANE ELEMENTY NIEZBĘDNE Z PRAWNEGO I ORGANIZACYJNEGO PUNKTU WIDZENIA

2.1. STRUKTURA W UJĘCIU PRAWNYM

Organizacja powinna przestrzegać obowiązujących regulacji prawnych dotyczących struktury zarządzania i władzy w organizacji. Organizacja powinna opracować zakres odpowiedzialności poszczególnych członków zarządu z podstawowymi zasadami podejmowania decyzji i delegowania uprawnień.

2.1.1. Korzyści z realizacji standardu

Struktura w organizacji zgodna z obowiązującymi przepisami prawa i z zachowaniem zasad dwudzielności władzy³ zapewnia podejmowanie właściwych decyzji zarządczych. Organ nadzoru zapewnia wewnętrzną kontrolę, co podnosi bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji oraz daje gwarancję większej przejrzystości działań zarządu.



KORZYŚCI:

- *podejmowanie właściwych decyzji zarządczych,*
- *organ nadzoru zapewnia wewnętrzną kontrolę, co podnosi bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji*

³ Dwudzielność władzy jest zalecana również w Kartce Zasad Działania Organizacji Pozarządowych:

„Każda organizacja powinna rozróżnić w swoim statucie funkcje zarządzające i nadzorcze. Członkowie kolegiального organu nadzorczego nie powinni pobierać wynagrodzenia za pracę w tym organie”.

2.1.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Statut, jest podstawowym aktem prawnym, w którym należy określić strukturę zarządzania i zakres odpowiedzialności poszczególnych organów za działania związane z funkcjonowaniem organizacji.
- Osoby, które podejmują się pełnienia funkcji członka zarządu powinny być świadome obowiązków i konsekwencji jakie wiążą się z pełnioną przez nie funkcją.
- Przy wyborze osób do organów zarządczych organizacja powinna zadbać o skład, który jest w stanie zapewnić bezpieczeństwo na różnych poziomach jej funkcjonowania, a także rozwój.

2.1.3. Odpowiedzialność:

Najwyższy organ statutowy (mający uprawnienia do podziału zadań np. rada fundacji, fundator).

2.1.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - określenie w statucie organizacji struktury zarządzania i zakresu odpowiedzialności poszczególnych organów.
- **rekomendacje**
 - dwudzielność władzy w każdej organizacji (zarząd i organ nadzoru), również w przypadku fundacji rekomendowane jest posiadanie wewnętrznego organu weryfikującego działania zarządu⁴,
 - wewnętrzny organ nadzoru sprawuje rzeczywistą kontrolę,
 - praca organu kontroli wpływa na zarządzanie organizacją.

2.1.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- statut

2.1.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w statucie organizacji jest określona struktura zarządzania i odpowiedzialności poszczególnych organów?
- Czy w statucie organizacji rozróżnia się podział na funkcje zarządcze i nadzorcze?
- Czy wewnętrzny organ nadzoru sprawuje rzeczywistą kontrolę?
- Czy praca organu kontroli przyczynia się do zarządzania organizacją?

2.2. STRUKTURA W UJĘCIU ORGANIZACYJNYM

Organizacja powinna mieć jasno określoną strukturę zarządzania, która pozwoli jej osiągać zaplanowane cele. Powinien zostać opracowany zakres odpowiedzialności poszczególnych osób realizujących zadania organizacji.

2.2.1. Korzyści z realizacji standardu

Struktura organizacji, która jest wybrana w sposób świadomy sprzyja realizacji celów, ułatwia funkcjonowanie organizacji i jej rozwój. Włączając zespół w planowanie i podejmowanie decyzji, sprawiamy, że ludzie odpowiedzialni za ich

⁴ Organ nadzorczy fundacji, np. w postaci rady fundacji.

realizację traktują zadania jako swoje własne, a nie zleczone odgórnie, uczą się od siebie nawzajem oraz odkrywają nowe inspiracje i obszary do rozwoju.



2.2.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Określenie, spisanie i upowszechnienie informacji o odpowiedzialności poszczególnych osób w strukturze organizacyjnej zgodnie z przyjętą w organizacji kulturą.
- Spisanie istniejących w organizacji ścieżek reagowania na pojawiające się trudności.
- Dbłość o tworzenie narzędzi wsparcia (np. forum wymiany doświadczeń, spotkań, szkoleń itp.) dla członków zarządu i pozostałych organów zarządczych.
- W sytuacji kiedy w organizacji istnieją szczeble zarządzania pośrednie między zarządem a pracownikami (np. dyrektorzy/kierownicy komórek organizacyjnych, koordynatorzy), powinny być spisane również zadania poszczególnych komórek organizacyjnych.
- Rekomendujemy jak największe zaangażowanie członków zespołu w planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących działalności organizacji.



KORZYŚCI:

- *Struktura wybrana w sposób świadomy:*
 - sprzyja realizacji celów organizacji
 - ułatwia funkcjonowanie organizacji i jej rozwój

2.2.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

2.2.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - określony i spisany schemat organizacyjny.
- **rekommendacje**
 - jasno określone i spisane zadania poszczególnych komórek organizacyjnych,
 - spisany jasno określony, przejrzysty podział odpowiedzialności poszczególnych osób,
 - upowszechniona informacja o odpowiedzialności poszczególnych osób w strukturze organizacyjnej,
 - jasno określona i spisana ścieżka interwencji, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych,
 - w zarządzie organizacji zasiadają osoby związane z misją organizacji, jak i posiadające umiejętności menedżerskie (zarządcze),
 - członkowie zespołów są zaangażowani w podejmowanie decyzji dotyczących działalności organizacji.

2.2.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- Regulaminy organizacyjne zawierające:
 - opis struktury,
 - schemat organizacyjny,
 - podział odpowiedzialności i zadania zarządu/osób wyznaczonych przez zarząd.

2.2.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w organizacji jest określony i spisany schemat organizacyjny?
- Czy są określone i spisane zadania poszczególnych komórek organizacyjnych?
- Czy jest spisany jasno określony, przejrzysty podział odpowiedzialności poszczególnych osób?
- Czy jest upowszechniona informacja o odpowiedzialności poszczególnych osób w strukturze organizacyjnej?



- Czy w organizacji jest określona i spisana ścieżka interwencji, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych?
- Czy w zarządach organizacji zasiadają osoby związane z misją organizacji i posiadające umiejętności menedżerskie?
Czy członkowie zespołu są zaangażowani w podejmowanie decyzji dotyczących działalności organizacji?

2.3. PROCEDURY KONTROLI I NADZORU

W organizacji powinny być opracowane i stosowane mechanizmy kontrolne oraz procedury nadzoru realizowanych zadań. Każdy w organizacji powinien mieć możliwość realnej oceny swojej pracy, w tym wyników pracy.

2.3.1. Korzyści z realizacji standardu

Opracowane mechanizmy kontrolne i procedury nadzoru pomagają m.in. w kwestiach związanych z ponoszeniem odpowiedzialności przez poszczególne osoby z organizacji, dają poczucie bezpieczeństwa i pozwalają zareagować w sytuacjach kryzysowych. Są źródłem informacji, na podstawie których mogą być podejmowane odpowiednie decyzje zarządcze.

2.3.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Autorefleksja i uczciwa weryfikacja własnych działań.
- Regulaminy i procedury określające standardy realizacji poszczególnych zadań/usług lub sposoby ich przeprowadzania.
- Rekomendujemy opracowanie jasnych kryteriów oceny realizacji zadań, w tym udzielanie informacji zwrotnej i docenianie za wykonaną pracę.

2.3.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

2.3.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - autorefleksja i uczciwa weryfikacja własnych działań,
- **rekomendacje**
 - opracowanie jasnych kryteriów i systemu oceny realizacji zadań,
 - opracowanie regulaminów i procedur określających standardy realizacji poszczególnych zadań/usług,
 - rozmowy ewaluacyjne (min. raz w roku), udzielanie informacji zwrotnej i docenianie za wykonaną pracę.

2.3.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- regulaminy i procedury określające standardy realizacji poszczególnych zadań/usług.

2.3.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w organizacji dokonuje się autorefleksji i uczciwej weryfikacji własnych działań?
- Czy w organizacji są opracowane jasne kryteria i system oceny wykonanej pracy?
- Czy są opracowane regulaminy i procedury określające standardy realizacji poszczególnych zadań i usług?



KORZYŚCI:

- *mechanizmy kontrolne pomagają w kwestiach związanych z ponoszeniem odpowiedzialności,*
- *dają poczucie bezpieczeństwa,*
- *pozwalają zareagować w sytuacjach kryzysowych.*



3. WEWNĘTRZNE ZASADY I REGUŁY ANGAŻOWANIA LUDZI DO WSPÓŁPRACY

3.1. ASPEKT ORGANIZACYJNY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI/ ZATRUDNIANIA OSÓB

Organizacja powinna w sposób świadomy angażować ludzi, którzy będą gotowi podejmować wysiłek na rzecz osiągnięcia jej celów. Organizacja powinna w sposób świadomy budować swój zespół dbając przy tym o zachowanie właściwej proporcji pomiędzy kompetencjami a zaangażowaniem swoich współpracowników.

3.1.1. Korzyści z realizacji standardu

Do realizacji celów organizacji nie wystarczy plan, struktura zarządzania i zasoby materialne. Potrzebni są ludzie, którzy będą współtworzyć plany, wypełnią sobą elementy struktury i wykorzystując różne zasoby będą wykonywać działania, które pozwolą realizować misję i cele, które stawia sobie organizacja.



KORZYŚCI:

- *to ludzie w organizacji, współtworzą plany,*
- *wypełniają sobą elementy struktury,*
- *wykonywują działania, realizując misję i cele organizacji.*

3.1.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Należy określić potrzeby kadrowe organizacji, które wynikają z planowanych przez organizację działań.
- Potrzeby te należy skonfrontować z możliwościami organizacji (finansowymi, organizacyjnymi, lokalowymi itp.).
- Zatrudniając nowe osoby należy komunikować otwarcie i rzetelnie, co organizacja ma do zaproponowania.
- Ważna jest przy tym otwartość organizacji i dbałość o tworzenie przestrzeni dla osób z nowymi ideami. Istotna jest para „człowiek i pomysł” niezależnie czy pomysł ma organizacja, czy przychodząca do niej osoba.
- Rekomendujemy opracowanie procedur wprowadzających nowe osoby do organizacji oraz planów szkoleń/rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Podstawowe zasady/procedury rekrutacji pracowników: informacja o naborze, forma składania dokumentów, zasady prowadzenia rozmów, decyzja o wyborze oraz zasady ogłaszania decyzji/informowania.

3.1.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

3.1.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - świadomość/analiza potrzeb kadrowych organizacji,
 - otwartość organizacji na ludzi z pomysłami,
- **rekomenacje**
 - określone zasady/procedury rekrutacji pracowników,
 - określone wymagania kwalifikacyjne stawiane nowym pracownikom,

- opracowana procedura wprowadzenia nowej osoby do organizacji,
- opracowane plany szkoleń/ rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników,
- opracowane kryteria oceny pracowników.

3.1.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- określona polityka personalna w której zawarte są m. in.:
 - planowanie,
 - rekrutacja,
 - zatrudnienie,
 - adaptacja,
 - procedury wprowadzające nowych ludzi do organizacji,
 - plany rozwoju,
 - kryteria oceny efektywności pracowników,
 - sposoby nagradzania współpracowników/zasady zwalniania.

3.1.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w organizacji dokonywana jest analiza potrzeb kadrowych?
- Czy w organizacji są opracowane zasady/procedury rekrutacji pracowników?
- Czy organizacja ma opracowane procedury wprowadzania nowych osób do organizacji?
- Czy w organizacji są opracowane plany szkoleń/rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników?
- Czy są opracowane kryteria oceny pracowników?



Obowiązujące dokumenty



Pytania sprawdzające

3.2. ASPEKT PRAWNY ZARZĄDZANIA/ ZATRUDNIANIA OSÓB

Organizacja ma obowiązek zapoznać się i przestrzegać regulacji prawnych dotyczących angażowania ludzi do współpracy. Organizacja powinna zapoznać się z podstawowymi obowiązkami dotyczącymi m.in. zawierania umów o pracę i konsekwencjami z nich wynikającymi.

3.2.1. Korzyści z realizacji standardu

Warto zapoznać się z możliwościami, warunkami i przestrzegać zasad, jakie przewidują przepisy prawa w sprawach współpracy organizacji pozarządowych z osobami fizycznymi. Odpowiedzialne działania w tej kwestii sprzyjają budowaniu silnej i wiarygodnej opinii o organizacji. Wiedza dotycząca regulacji prawnych jest niezbędna w bieżących działaniach związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji.

3.2.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Należy przede wszystkim sprawdzić, jakie zobowiązania formalno-prawne wynikają z różnych form współpracy:
 - umowy cywilnoprawne: umowa zlecenia i umowa o dzieło (podlegają przepisom kodeksu cywilnego),
 - umowy o pracę: umowa na czas określony, w tym tzw. umowa na zastępstwo, zawierana na okres



KORZYŚCI:

- *odpowiedzialne działania sprzyjają budowaniu silnej i wiarygodnej opinii o organizacji,*
- *wiedza dotycząca regulacji prawnych jest niezbędna w bieżących działaniach związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji*

nieobecności zastępowanego pracownika; umowa na czas nieokreślony; umowa na czas wykonywania określonej pracy; umowa na czas próby zawierana na okres nie dłuższy niż 3 miesiące (podlegają przepisom kodeksu pracy).

- Należy zadbać przy tym, aby sprawami pracowniczymi zajmowała się osoba wykwalifikowana np. specjalista do spraw kadr i płac⁵.

3.2.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

3.2.4. Kryteria realizacji standardu

- minimum
 - członkowie zarządu i organu nadzoru znają zasady i normy przewidziane przez przepisy prawa dla współpracy organizacji pozarządowych z osobami fizycznymi,
- rekomendacje
 - sprawami pracowniczymi w organizacji zajmuje się osoba posiadająca kwalifikacje w tym zakresie (kadry i płace).

3.2.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- aktualne przepisy regulujące zatrudnianie osób.

3.2.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy członkowie zarządu i organu nadzoru znają odpowiednie przepisy prawa dotyczące współpracy organizacji pozarządowych z osobami fizycznymi?
- Czy sprawami pracowniczymi w organizacji zajmuje się osoba posiadająca kwalifikacje w tym zakresie?

3.3. ANGAŻOWANIE WOLONTARIUSZY DO WSPÓŁPRACY⁶

Organizacja powinna mieć określoną jasną politykę angażowania wolontariuszy do współpracy, opartą o obowiązujące przepisy prawa, misję organizacji i cele działania.

3.3.1. Korzyści z realizacji standardu

Wolontariat, to praca ochotnicza, świadczona bez wynagrodzenia. Jest dla wielu organizacji szansą, a niekiedy jedyną możliwością, znalezienia „rąk do pracy”. Pamiętajmy jednak, że o angażowaniu wolontariuszy nie powinny decydować jedynie niskie koszty!



KORZYŚCI:

- *wolontariusz, uwiarygodnia organizację w jej otoczeniu*

3.3.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Przede wszystkim należy zapoznać się i przestrzegać regulacji prawnych dotyczących współpracy z wolontariuszami.

⁵ Więcej na temat standardów formalno-prawnych dla zatrudniania osób w rozdziale 3 „Wewnętrzne zasady i reguły angażowania ludzi do współpracy”, część II opracowania.

⁶ Więcej na temat angażowania wolontariuszy do współpracy na stronie Centrum Wolontariatu w Warszawie: <http://www.wolontariat.org.pl>, organizacja członkowska Federacji MAZOWIA.

- W organizacji powinna być wyznaczona osoba (koordynator), która wprowadza i opiekuje się wolontariuszami, zapewnia podstawowe lub specjalistyczne szkolenia.
- Należy opracować program współpracy z wolontariuszami.
- Nowi wolontariusze powinni otrzymać jasny zakres obowiązków, wiedzieć dokładnie, co mają robić.
- Pracownicy organizacji powinni być poinformowani o zasadach korzystania z pomocy wolontariuszy i przygotowani do współpracy z nimi.
- Należy zadbać o możliwość rozwoju wolontariuszy oraz nagradzać, dziękować i zapewnić wsparcie w trudnych chwilach.

3.3.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

3.3.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - znajomość regulacji prawnych dotyczących współpracy z wolontariuszami,
- **rekomendacje**
 - w organizacji jest wyznaczona osoba, której zadaniem jest wprowadzanie nowych i opieka nad wszystkimi wolontariuszami,
 - wszyscy wolontariusze znają misję i cele działania organizacji,
 - opracowany jest regulamin pracy wolontariuszy, zawierający zasady ich funkcjonowania w placówce oraz ich prawa i obowiązki,
 - dla wolontariuszy podejmujących współpracę z organizacją jest przygotowany indywidualny plan uwzględniający m.in. zakres prac, czas, sposoby i formy ich realizacji,
 - pracownicy organizacji są poinformowani o zasadach korzystania z pomocy wolontariuszy oraz przygotowani do współpracy z nimi,
 - wolontariusze mają możliwość rozwoju i samorealizacji, uczestniczenia w szkoleniach, akcjach i uroczystościach organizowanych przez placówkę,
 - organizacja, dba o wolontariuszy, nagradza ich, dziękuje im za pomoc, oferuje wsparcie w trudnych chwilach.

3.3.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- przepisy regulujące współpracę z wolontariuszami,
- wewnętrzne regulaminy,
- programy i zasady współpracy z wolontariuszami.

3.3.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy członkowie zarządu znają przepisy prawne dotyczące współpracy z wolontariuszami?
- Czy w organizacji jest wyznaczona osoba, której zadaniem jest wprowadzanie i opieka nad wolontariuszami?
- Czy wszyscy wolontariusze znają misję i cele działania organizacji?
- Czy organizacja ma opracowany regulamin pracy wolontariuszy?
- Czy dla wolontariuszy podejmujących współpracę z organizacją jest przygotowany indywidualny plan uwzględniający m.in. zakres prac, czas, sposoby i formy ich realizacji?
- Czy pracownicy organizacji są informowani o zasadach korzystania z pomocy wolontariuszy, czy są przygotowani do współpracy z nimi?



- Czy wolontariusze mają możliwość rozwoju i samorealizacji, uczestniczenia w szkoleniach, akcjach i uroczystościach organizowanych przez placówkę?
- Czy organizacja, dba o wolontariuszy, nagradza ich, dziękuje im za pomoc, oferuje wsparcie w trudnych chwilach?

4. KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI, PRZEPIY W INFORMACJI

4.1. WEWNĘTRZNY SYSTEM KOMUNIKOWANIA SIĘ:

Aby efektywnie realizować zamierzone cele, organizacja powinna posiadać sprawny system wymiany informacji wewnątrz swoich struktur. Organizacja posiadająca wewnętrzny system komunikowania się, powinna mieć opisaną strukturę, kluczowe osoby i sposób komunikacji.

4.1.1. Korzyści z realizacji standardu

Komunikacja i związany z nią przepływ informacji mają kluczowe znaczenie dla każdej organizacji. Na każdym szczeblu organizacyjnym są one bardzo ważne, choć odgrywają różne role. Dostęp do niezbędnych informacji np. finansowych lub dotyczących współpracowników, ich dyspozycyjności, potencjału itp. umożliwia zarządowi organizacji podejmowanie trafnych decyzji, natomiast członkom zespołu organizacji uzyskanie odpowiednich danych, które pozwolą skutecznie realizować powierzone zadania.



KORZYŚCI:

- *dostęp do niezbędnych informacji,*
- *podejmowanie trafnych decyzji.*

4.1.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Pierwszym krokiem w budowaniu systemu wewnętrznej komunikacji jest ustalenie, kto i co powinien wiedzieć oraz określenie trybu przekazywania tych informacji.
- Należy ustalić, które informacje będą wymagały formalnej drogi przekazu, a które mogą być przekazywane drogą nieformalną.
- Należy przyjąć zasadę, że im większa odpowiedzialność, tym bardziej formalny charakter informacji.
- Dotyczy to szczególnie osób nadzorujących i zarządzających organizacją, ponieważ ich odpowiedzialność ma również charakter prawny.

4.1.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

4.1.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - ustalony system wewnętrznej komunikacji,
 - dbałość o dostęp do informacji wszystkich zainteresowanych osób,
 - przygotowywanie sprawozdań z realizacji zadań (sprawozdania mogą mieć charakter ustrny).
- **rekomendacje**
 - spisanie wewnętrznych zasad, podstawowych kanałów i form komunikacji,
 - członkowie wewnętrznego organu nadzoru (komisji rewizyjnej, rady fundacji) otrzymują informacje drogą formalną,
 - sporządzanie ważnych sprawozdań na piśmie oraz przygotowanie jednolitego wzoru sprawozdania.

4.1.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- spisana ścieżka przekazywania informacji tzw. standard komunikacji wewnętrznej.

4.1.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w organizacji jest ustalony system wewnętrznej komunikacji?
- Czy są przygotowywane sprawozdania z realizacji zadań?
- Czy są spisane wewnętrzne zasady, podstawowe kanały i formy komunikacji?
- Czy członkowie wewnętrznego organu nadzoru (komisji rewizyjnej, rady fundacji) otrzymują informacje drogą formalną?
- Czy w organizacji ważne sprawozdania są przygotowywane na piśmie i według jednolitego wzoru?



4.2. ZEWNĘTRZNY SYSTEM KOMUNIKOWANIA SIĘ

Organizacja powinna mieć określone podstawowe zasady komunikacji z otoczeniem, powinna pamiętać o przekazywaniu aktualnych i rzetelnych informacji o swoich działaniach.

4.2.1. Korzyści z realizacji standardu

Przekazywanie rzetelnej informacji o działaniach realizowanych przez organizację ma wpływ na jej właściwe postrzeganie przez sponsorów, partnerów i społeczność lokalną. Dlatego niezależnie od obowiązku prawnego warto zadbać o przygotowanie odpowiednich sprawozdań i raportów. Mogą one posłużyć do komunikowania się nie tylko z urzędami, ale także z innymi podmiotami stanowiącymi otoczenie organizacji. Sprzyja, to budowaniu wizerunku organizacji przejrzystej.



KORZYŚCI:

- *przekazywanie rzetelnej informacji ma wpływ na postrzeganie organizacji,*
- *budowanie wizerunku organizacji przejrzystej.*

4.2.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Organizacja powinna mieć określoną politykę komunikacji z otoczeniem m.in. ustalonych kluczowych adresatów przekazu:
 - administracja publiczna,
 - sponsorzy,
 - grantodawcy,
 - darczyńcy,
 - partnerzy w realizacji zadań,
 - adresaci działań,
 - beneficjenci,
 - społeczność lokalna.
- Określone formy komunikowania się z otoczeniem (przekaz dostosowany do potencjalnego odbiorcy).
- Wyznaczone osoby odpowiedzialne za komunikację zewnętrzną.
- Spójny przekaz i otwartość na komunikaty z otoczenia.
- Budowanie wizerunku organizacji przejrzystej (z uwzględnieniem szczególnej roli, jaką odgrywa sprawozdawczość).



4.2.3. Odpowiedzialność:

Zarząd



4.2.4. Kryteria realizacji standardu

- minimum
 - przygotowanie na koniec roku sprawozdań merytorycznych i finansowych,
- rekomendacje
 - upublicznianie rocznych sprawozdań merytorycznych i finansowych, niezależnie od wymogów prawnych stawianych konkretnym organizacjom,
 - przygotowywanie i upublicznianie raportów/relacji z działań realizowanych przez organizację,
 - informowanie o partnerach i sponsorach.

4.2.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- spisana polityka komunikacji zewnętrznej.

4.2.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy organizacja przygotowuje na koniec roku sprawozdania merytoryczne i finansowe?
- Czy sprawozdania merytoryczne i finansowe przygotowywane przez organizację są upubliczniane?
- Czy organizacja przygotowuje raporty/relacje/notatki ze swoich działań i udostępnia je na życzenie?
- Czy organizacja informuje o swoich partnerach i sponsorach?

CZĘŚĆ II.

PRAKTYCZNY PORADNIK ZARZĄDZANIA NGO

1. PLANOWANIE DZIAŁAŃ W ORGANIZACJI, WYTYCZANIE CELÓW I SPOSOBÓW ICH REALIZACJI

1.1. Aspekt organizacyjny planowania działań w organizacji

Pierwszym standardem w każdej organizacji powinno być planowanie działań, czyli określanie celów oraz sposobów ich osiągnięcia. Bez tego trudno jest wprowadzać i stosować inne standardy związane z zarządzaniem organizacją. Jeśli nie wiesz, co chcesz osiągnąć, nie będziesz wiedział jak to zrobić, nie będziesz więc wiedział kogo i czego do tego potrzebujesz. Nie będziesz też wiedział, co powiedzieć ludziom, którzy spytają cię o twoją organizację.

„Kto nie wie do jakiego portu chce przybyć, dla tego żaden wiatr nie będzie dobry”
(Seneka).

Planowanie w organizacji pozarządowej odbywa się na różnych poziomach i jest ściśle związane z analizą potrzeb otoczenia – wybranej grupy społecznej, środowiska itp. Umożliwia zebranie i zhierarchizowanie informacji niezbędnych w procesie planowania i realizowania przyszłych działań.

▶ MISJA

Osoby, które zakładają organizację, robią to zazwyczaj w jakimś konkretnym celu: chcą coś osiągnąć, wprowadzać zmiany w swoim otoczeniu, ponieważ uważają, że stan obecny jest niewystarczający. W ten sposób tworzy się załączek misji organizacji. Misja to pewien przekaz, myśl zawierająca główny powód i cel istnienia stowarzyszenia lub fundacji. Misja określa także wartości, którymi kieruje się organizacja. Jest zatem nie tylko informacją o tym, czym ma się zajmować organizacja, ale również ważnym elementem kreowania jej tożsamości.

Warto zadbać o dobre sformułowanie misji stowarzyszenia lub fundacji, ponieważ stanowi ona swego rodzaju wizytówkę organizacji. Dzięki niej osoby z zewnątrz mogą dowiedzieć się, czym i w jaki sposób zajmuje się organizacja, ale także jej członkowie i współpracownicy mogą odnajdywać w misji wartości, które integrują ich ze sobą oraz motywują do zaangażowania.

Misja jest zatem celem nadrzędnym dla organizacji i każdego z jej członków. Odwoływanie się do misji jest nieodzowne podczas podejmowania decyzji o nowych kierunkach działania. Wszystkie plany i działania podejmowane przez organizację powinny służyć realizacji misji. Organizacjom, które podejmują działania wykraczające poza ich misję, grozi utrata własnej tożsamości i wewnętrzna dezintegracja.

▶ STRATEGIA ORGANIZACJI

Swoją misję organizacje realizują poprzez podejmowanie konkretnych działań. Jednak, aby te działania były skuteczne należy je odpowiednio uporządkować, czyli zaplanować. Warto zatem przygotować strategię organizacji, która stanowi ukonkretnienie tego, co organizacja nakreśliła w swojej misji. Czasem jest to jedna strategia dla całej organizacji, a czasem kilka dotyczących różnych obszarów działania.

Strategia to plan zakładający realizację celów w perspektywie kilku lat. Planowanie strategiczne to określanie, jak za kilka lat powinna wyglądać organizacja, jej beneficjenci, otoczenie oraz to, w jaki sposób zakładane cele zostaną osiągnięte i jakie zasoby organizacji i otoczenia mogą zostać do tego wykorzystane. Plan ten powstaje oczywiście w odniesieniu do identyfikowanych przez organizację potrzeb społecznych, których zaspokajanie mieści się w misji organizacji. W strategii nie określa się jednak szczegółowo konkretnych zadań, a raczej nakreśla się rodzaje działań.

► PROJEKTY

Konkretne działania przygotowywane są na poziomie planów operacyjnych i projektów. To projekty pozwalają na realizację strategii, zatem ich wybór i formę należy dostosować do celów strategicznych organizacji. Obecnie bardzo często projekty mylone są z wnioskami o dotację. Tymczasem wniosek o dotację powinien być jednym ze sposobów pozyskiwania środków na realizację projektu, czyli planu działania, w którym wskazane są cele, konkretne metody ich osiągnięcia, środki do tego potrzebne oraz harmonogram działań. Zatem najpierw powinien powstać plan (projekt), a dopiero potem można składać wniosek o dotację. Dla wielu organizacji przygotowywanie wniosku o dotację jest jedynym momentem jakiegokolwiek zorganizowanej i zaawansowanej formy planowania swoich działań.

Niektóre organizacje praktykują tworzenie **rocznego programu działania**. Jest to praktyka godna polecenia, gdyż porządkuje pracę organizacji w ciągu roku, pomaga w zaplanowaniu kalendarza ważnych wydarzeń oraz ułatwia przygotowanie rocznego budżetu. Roczny plan pracy ma także duże znaczenie motywujące członków i współpracowników organizacji do działania oraz ułatwia podział pracy między nich. Dodatkowo praca nad programem działania na następny rok, jest doskonałą okazją do podsumowania osiągnięć organizacji w roku mijającym. Obowiązek przygotowywania rocznego planu pracy oraz rocznego budżetu organizacji można wpisać do statutu organizacji.

► O znaczeniu budżetu w działalności organizacji przeczytasz więcej w dziale „Zarządzanie finansami”.

Zgodnie z „Ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie” (art. 5a ust 1) **samorządy uchwalają roczne programy współpracy** z organizacjami pozarządowymi. Programy te powinny być konsultowane z organizacjami. Warto zwrócić uwagę na możliwość wpływania na kształt tych programów i zgłaszać do nich plany i pomysły ważne z punktu widzenia działalności organizacji. Warto też w **rocznym programie pracy organizacji uwzględnić zapisy programów współpracy**, ponieważ daje to większą szansę na wsparcie ze strony samorządu dla zaplanowanych działań, a co za tym idzie zwiększa się szansa ich skutecznego zrealizowania.

Verba volant, scripta manent (słowa ulatują, pismo pozostaje).

Warto także zadbać o to, żeby poszczególne plany, na różnych poziomach planowania, były zapisywane, a nie pozostawały tylko w głowach autorów lub nie funkcjonowały w formie luźnych zdań, które padły podczas rozmów. Zapisywanie planów zapewnia ich większą trwałość, pozwala na ich dystrybuowanie pomiędzy osobami zaangażowanymi w ich realizację, daje szansę na rzetelną ewaluację oraz ulepszenie. Spisanie planu pozwala uniknąć jego zbyt swobodnych interpretacji przez poszczególnych członków zespołu realizującego. W ślad za spisowanymi planami, powinno iść spisywanie sprawozdań z ich realizacji oraz wniosków na przyszłość. Tworzenie planów i sprawozdań w formie pisemnej ma jeszcze jedną zaletę: pozwala na utrzymanie ciągłości działalności stowarzyszenia lub fundacji w sytuacji, w której jego lider lub osoba mająca wszystko „w swojej głowie” będzie wyłączona z działalności organizacji.

▶ EWALUACJA

Ważne znaczenie w planowaniu działań organizacji ma nie tylko tworzenie planów, ale także ich ewaluacja, czyli ocena skuteczności ich realizacji. Często zdarza się, że ewaluacja projektów dokonywana jest pobieżnie i tylko wtedy, kiedy wymaga tego instytucja przyznająca środki na ich realizację. Rzetelna ewaluacja pozwala uniknąć popełniania tych samych błędów i daje szansę na usprawnienie kolejnych działań organizacji. Należy zadbać o to, aby nie przechodzić „od działania do działania”, ale znaleźć czas na podsumowanie, dyskusję i planowanie kolejnych kroków. Niechęć do tego rodzaju pracy jest jednym z głównych problemów, zwłaszcza w niewielkich organizacjach. Często można spotkać się ze stwierdzeniem „szkoda czasu na gadanie, trzeba działać!” Takie podejście skutkuje najczęściej małą efektywnością działań oraz zniechęceniem członków organizacji, którzy nie rozumieją, w jakim celu i na jakich zasadach realizowane są poszczególne działania oraz nie mają wpływu na ich kształt, bowiem powstają one na ogół w głowie lidera. Niejednokrotnie sami liderzy odczuwają frustrację popełniając wielokrotnie te same błędy i nie odczuwając wsparcia ze strony innych członków organizacji.

1.2. Aspekt prawny planowania działań w organizacji

Planowanie w organizacji odgrywa nie tylko rolę związaną z porządkowaniem działalności oraz motywowaniem i integracją zespołu. Ma ono także znaczenie i skutki formalno-prawne istotne z punktu widzenia stowarzyszenia czy fundacji.

▶ STATUT

Zarówno ustawa „Prawo o stowarzyszeniach” (art. 10 ust. 1 p. 3), jak też „Ustawa o fundacjach” (art. 5 ust. 1) nakazuje określenie w statutach celów oraz sposobów ich realizacji. Jest to ważne, ponieważ organizacja nie może prowadzić działalności wykraczającej poza jej cele statutowe. Nie może także otrzymywać dotacji ze środków publicznych na zadania wykraczające poza jej działalność statutową.

Ważne jest, aby cele organizacji mieściły się w sferze działalności pożytku publicznego określonej w „Ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie” (art. 3 ust. 1 oraz art. 4). Dla organizacji prowadzącej działalność pożytku publicznego stwarza to możliwość współpracy z organami administracji publicznej w sferze zadań publicznych realizowanych przez administrację. Współpraca ta polegać może m. in.: na wzajemnym informowaniu się organizacji i administracji o swoich planach, tworzeniu wspólnych zespołów roboczych, konsultowaniu projektów aktów normatywnych, nawiązywaniu partnerstwa, ale także na zleceniu realizacji zadań publicznych organizacjom, a co za tym idzie na udzielaniu im dotacji na realizację tych zadań (art. 5 ust. 1-4).

W praktyce organizacje wpisują do statutów wiele celów i sposobów ich realizacji posługując się katalogiem zadań ze sfery działalności pożytku publicznego określonym w „Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie” (art. 4). Często zdarza się, że w statutach zamieszczane są bez mała wszystkie z wymienionych tam punktów.

Rozwiązanie to ma zalety i wady. Do zalet należy zaliczyć elastyczność, jaką daje obszerny katalog celów i obszarów działań organizacji. Pozwala to np. ubiegać się o środki z różnego rodzaju konkursów dotacyjnych obejmujących różne sfery działalności organizacji i podejmować związane z nimi działania bez konieczności zmiany statutu. Należy jednak zachować zdrowy rozsądek i unikać sytuacji, w których o głównych kierunkach działań stowarzyszenia lub fundacji będą decydowały wyłącznie środki finansowe dostępne w ramach różnych konkursów dotacyjnych.

Wadą mnogości celów jest zagrożenie utratą tożsamości organizacji i wyrazistości jej misji. Do negatywów z tym związanych można też zaliczyć stosunkowo łatwe rozproszenie energii organizacji na wiele różnych niepowiązanych ze sobą działań z różnych obszarów problemowych lub częstą zmianę priorytetów.

► DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI A STATUS ORGANIZACJI POZYTKU PUBLICZNEGO

Określenie zakresu działalności organizacji ma istotne znaczenie w przypadku ubiegania się o status organizacji pożytku publicznego (OPP). Należy odróżnić działalność pożytku publicznego, którą mogą prowadzić wszystkie organizacje pozarządowe, od statusu organizacji pożytku publicznego, który jest swego rodzaju wyróżnieniem dostępnym dla niektórych organizacji spełniających wyższe standardy.

Status OPP daje organizacji pewne przywileje:

- zwolnienia z niektórych podatków i opłat oraz możliwość preferencyjnego użytkowania nieruchomości będących własnością Skarbu Państwa lub samorządów (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie art. 24 ust. 1-2);
- możliwość nieodpłatnego informowania o działalności OPP przez jednostki publicznej radiofonii i telewizji (art. 26);
- korzystanie z odpisu 1% podatku dochodowego od osób fizycznych (art. 27 ust. 1).

Jednak uzyskanie statusu OPP wiąże się również z pewnymi wymaganiami związanymi z działalnością organizacji.

Statusu OPP wiąże się również z pewnymi wymaganiami:

- działalność organizacji musi być działalnością pożytku publicznego i powinna być prowadzona na rzecz ogółu społeczności lub jakiejś wyodrębnionej grupy o szczególnie trudnej sytuacji życiowej lub materialnej (art. 20, ust. 1 pkt 1);
- stowarzyszenia nie mogą tej działalności prowadzić wyłącznie na rzecz swoich członków (art. 20 ust 2);
- OPP ma obowiązek składania rocznych sprawozdań merytorycznych i finansowych ze swojej działalności oraz ich upubliczniania (art. 23 ust 1-2).

► DZIAŁALNOŚĆ NIEODPŁATNA, ODPŁATNA I GOSPODARCZA

Działalność pożytku publicznego realizowana przez organizację pozarządową i wynikająca z jej statutowych celów, jest z założenia działalnością niezarobkową. Może być jednak prowadzona w sposób nieodpłatny, czyli bez pobierania żadnych opłat od adresatów działań (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie art. 7) lub w sposób odpłatny, czyli z pobieraniem odpłatności od adresatów działań, ale bez osiągania zysku z tej działalności (art. 8). W statucie organizacji należy określić zakres działalności nieodpłatnej i odpłatnej (art. 10 ust. 3).

Organizacja może także prowadzić działalność gospodarczą, czyli działalność o charakterze zarobkowym. Jednak nie jest to działalność statutowa i nie może być ona główną, a jedynie wspierającą, działalnością organizacji, zaś zysk z niej musi być przeznaczony na realizację celów statutowych (Prawo o stowarzyszeniach art. 34, Ustawa o fundacjach art. 5 ust. 5). Działalność gospodarcza nie może być tożsama z działalnością odpłatną prowadzoną przez organizację (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie art. 9 ust. 3).

1.3. Praktyczne wskazówki

- Planowanie nie jest niepotrzebnym zawracaniem głowy, ale szansą na lepsze zarządzanie organizacją. Nie żałujcie na nie czasu, gdyż jest ono inwestycją, która przyniesie zysk w postaci sprawniejszej realizacji działań, bardziej racjonalnego wydawania środków oraz większego zaangażowania ludzi.



- Doceniajcie tych, którzy pracują głową, bo to ciężka praca, często niewidoczna, ale bez niej nie pojawiłoby się wiele efektów.
- Przedkładajcie planowanie w zespole nad planowanie indywidualne. Planujcie działania organizacji razem ze swoimi zespołami. Daje to szansę na lepsze pomysły, bo przecież „co dwie głowy, to nie jedna”, ale także zwiększa poczucie wpływu współpracowników na cele i sposoby ich realizacji, co wzmacnia ich zaangażowanie.
- Zapisujcie swoje plany, bo wtedy stają się bardziej trwałe, jednoznaczne i stanowią punkt odniesienia przy ich ocenie i wyciąganiu wniosków na przyszłość. Dzięki dokumentowaniu swoich poczynań łatwiej wam będzie zachować płynność działań, jeśli kluczowa dla organizacji osoba z jakichś powodów nie będzie mogła uczestniczyć w jej działalności.
- Określenie obszarów działalności organizacji ma duże znaczenie organizacyjne i prawne. Dobrze przemyślcie w jakich dziedzinach chcecie prowadzić swoje działania i w jaki sposób powinny być one zapisane w statucie organizacji.
- Przynajmniej raz w roku podsumujcie swoją pracę. Porównajcie misję i statut organizacji ze zrealizowanymi i zaplanowanymi działaniami, żeby sprawdzić, czy podejmowane działania są z nimi spójne. W razie konieczności dokonujcie korekt.
- Zanim zaczniecie ubiegać się o środki publiczne, sprawdźcie czy działania, na które są one przeznaczone, mieszczą się w misji i zakresie działań statutowych organizacji.

2. STRUKTURA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJI, WYBRANE ELEMENTY NIEZBĘDNE Z PRAWNEGO I ORGANIZACYJNEGO PUNKTU WIDZENIA

2.1. Aspekt organizacyjny struktury zarządzania

Każda organizacja ma jakąś strukturę oraz mechanizmy, które nią rządzą. Nie ma organizacji bez struktury! Nie zawsze jednak jest ona wybrana w sposób świadomy i sprzyja realizacji celów organizacji. Czasami jest wręcz przeciwnie: struktura tworzy się chaotycznie i przypadkowo, jej forma utrudnia funkcjonowanie organizacji i osiągnięcie przez nią satysfakcjonujących wyników, blokuje rozwój. Nie ma jednak jednego schematu, który dałoby się zastosować w każdej organizacji, dlatego w ramach opisu tego standardu przedstawimy kilka rodzajów struktury zarządzania organizacją z ich wadami i zaletami oraz wybrane elementy niezbędne z prawnego i organizacyjnego punktu widzenia.

- ▶ O zarządzaniu w kontekście finansów organizacji oraz odpowiedzialności z tym związanej czytaj w dziale „Zarządzanie finansami organizacji”.

▶ STRUKTURA OPARTA NA JEDNYM LIDERZE

Często spotykaną formą struktury w organizacjach pozarządowych, zwłaszcza małych, jest **struktura oparta na jednym liderze**, silnym przywódcy. Zazwyczaj on generuje pomysły, podejmuje decyzje, rozdziela zadania i osobiście się w nie angażuje. Jest zarówno przywódcą formalnym (np. prezesem stowarzyszenia), jak również liderem, autorytetem, człowiekiem z charyzmą. Pozostali członkowie i współpracownicy zdają się na niego i z mniejszym lub większym zaangażowaniem realizują jego pomysły.

Zaletą takiej struktury jest jej prostota i szybkość podejmowania decyzji oraz jasny podział odpowiedzialności. Takie rozwiązanie sprawdza się w trudnych momentach, kiedy trzeba działać szybko oraz w sytuacji, w której osoby związane z organizacją obawiają się swojego zaangażowania i odpowiedzialności z nim związanej.

Niestety struktura oparta na jednej osobie ma też wiele wad. Łatwo sobie wyobrazić trudności, jakie będzie przeżywać organizacja, kiedy z jakiegoś powodu tej osoby zabraknie. Skupienie całej odpowiedzialności w rękach jednego przywódcy może być także czynnikiem hamującym rozwój organizacji, ponieważ każdy człowiek ma ograniczone

możliwości brania na siebie kolejnych obowiązków. Może zatem dojść do sytuacji, w której organizacja nie będzie podejmować nowych działań, ponieważ jej lider nie jest w stanie im podołać lub nowe zadania będą podejmowane, ale ich jakość będzie na niskim poziomie. Jest jeszcze jeden ważny negatywny aspekt związany z taką strukturą, a dotyczy on poziomu zaangażowania i motywacji członków i współpracowników organizacji, którzy w miarę włączania się w działania realizowane przez organizację, chcą mieć coraz większy wpływ na ich kształt. Utrzymanie więc takiej struktury skutkuje nieporozumieniami i konfliktami, a w skrajnych przypadkach rozpadem zespołu, ponieważ osoby, które nie zgadzają się z decyzjami lidera, odchodzą.

▶ STRUKTURA PIONOWA

Inną strukturą, spotykaną szczególnie w dużych organizacjach, jest **struktura pionowa**, składająca się z kilku szczebli zarządzania (np. zarząd, szefowie różnych działów lub placówek, pracownicy i wolontariusze), w której najważniejsze decyzje przychodzą „z góry” i przechodzą przez wszystkie szczeble. W takiej strukturze funkcjonują zazwyczaj jasno określone kompetencje i procedury związane z podejmowaniem decyzji i realizacją zadań, co jest niewątpliwie jej zaletą. Do zalet należy zaliczyć także względnie dużą odporność na negatywne skutki zmian w składzie zespołu, zwłaszcza na niższych szczeblach. Struktura taka sprawdza się przy realizacji wielu złożonych działań, np. kilku dużych projektów, które wymagają organizacyjnego wyodrębnienia ludzi i zasobów materialnych potrzebnych do ich realizacji.

Jednak ze względu na długi łańcuch decyzyjny, kluczowe zmiany wymagają czasu i wielu uzgodnień pomiędzy tzw. centralą a poszczególnymi działami. Często także pojawia się niepożądany rodzaj rywalizacji między działami, które bardziej identyfikują się ze swoimi celami niż z nadrzędnym celem organizacji. Wadą takiej struktury jest również to, że trudniej w niej zmotywować członków zespołu, którzy nie mają wpływu na kluczowe decyzje, mniej identyfikują się z misją organizacji, a znaczącym czynnikiem motywującym jest wynagrodzenie; co za tym idzie, struktura taka jest również kosztowna.

▶ STRUKTURA PARTNERSKA

Kolejnym rodzajem struktury zarządzania organizacją jest **struktura partnerska**, w której duża część zespołu bierze udział w podejmowaniu decyzji i przyjmuje na siebie odpowiedzialność za ich realizację. Są to najczęściej osoby odpowiedzialne za poszczególne działania lub projekty organizacji.

Zaletą takiej struktury jest wysoka motywacja członków zespołu, ponieważ mają oni realny wpływ na podejmowane decyzje oraz kształt działań. Gwarantuje ona także stosunkowo wysoką jakość podejmowanych działań, gdyż w ich wypracowywanie zaangażowany jest potencjał wielu osób, a ludzie odpowiedzialni za ich realizację traktują zadania jako swoje własne, a nie zlecone odgórnie. Taki sposób zarządzania jest jednocześnie bardzo rozwijający dla osób zaangażowanych w działalność organizacji, ponieważ uczą się one od siebie nawzajem, a dzięki temu odkrywają nowe inspiracje i obszary do rozwoju.

Jednak, jak każde rozwiązanie, również i to nie jest pozbawione mankamentów. Partnerskie dyskusje wymagają czasu, a niekiedy pójścia na kompromis lub rezygnacji z własnych pomysłów na rzecz innych. Taka struktura zakłada też wysoki poziom wzajemnego zaufania i świadomości umiejętności własnych i współpracowników. Osoby zarządzające poprzez taką strukturę muszą wykazać się wysokimi kompetencjami interpersonalnymi, aby wydobyć i wykorzystać potencjał zespołu. Wadą jest również duże rozproszenie odpowiedzialności, jednak o sposobach radzenia sobie z tym problemem można przeczytać w dalszej części opracowania.

► STYL ZARZĄDZANIA

Oprócz struktury zarządzania ważny jest także styl zarządzania, związany z poziomem zaangażowania członków zespołu organizacji w procesy decyzyjne. Podstawową formą tego zaangażowania jest informowanie zespołu o decyzjach podjętych przez osobę lub osoby zarządzające. Kolejnym poziomem jest konsultowanie decyzji podejmowanych przez zarządzających z pozostałymi członkami zespołu. Trzeci szczebel, to współuczestnictwo członków organizacji w podejmowaniu decyzji.

Jak łatwo zauważyć, poszczególne style zarządzania **można bez trudu dopasować do przedstawionych wyżej struktur zarządzania**. Celowo jednak zostały one opisane jako oddzielny element, aby zwrócić uwagę, że takie przełożenie nie musi następować za każdym razem, ponieważ w zależności od sytuacji poszczególne elementy danego stylu **można wplatać do różnych struktur zarządzania**.

ZAPAMIĘTAJ, że podane powyżej opisy struktur i stylów zarządzania są jedynie schematami, które rzadko występują w czystej postaci. Organizacja to twór dynamiczny, w którym w zależności od sytuacji zmieniają się akcenty dotyczące sposobu zarządzania nią. Należy jednak podkreślić, że w normalnej bieżącej działalności organizacji standardem powinno być jak największe zaangażowanie członków zespołu w planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących działalności organizacji.

Bardzo ważne jest zwrócenie uwagi na kwestie odpowiedzialności w organizacji pozarządowej za podejmowane decyzje i działania. Odpowiedzialność ta ma dwa wymiary: odpowiedzialność za efektywność działań oraz odpowiedzialność prawna. Trzeba przyjąć generalną zasadę, że **głos decydujący ma ten, kto ponosi odpowiedzialność za skutki decyzji**. Odpowiedzialnością można dzielić się z innymi członkami zespołu, należy jednakże pamiętać, że powinno się to odbywać w drodze **stopniowego delegowania zadań i odpowiedzialności**. Trzeba mieć także na względzie, że osoby pełniące w organizacji funkcje, których zakres odpowiedzialności określony jest w przepisach prawa lub statucie organizacji (np. członkowie zarządu, czy komisji rewizyjnej), nie mogą z niej zrezygnować delegując na innych. Nawet jeśli delegują poszczególne zadania i częściową odpowiedzialność za ich realizację, to formalna odpowiedzialność wciąż na nich spoczywa⁷.

► O znaczeniu budżetu w działalności organizacji przeczytasz więcej w dziale „Zarządzanie finansami”.

2.2. Mechanizmy kontrolne i procedury związane z monitoringiem i ewaluacją działań

Mechanizmy kontrolne i procedury dotyczące monitoringu i ewaluacji działań pomagają m.in. w kwestiach związanych z ponoszeniem odpowiedzialności przez poszczególne osoby z organizacji, dając poczucie bezpieczeństwa i pozwalając zareagować w sytuacjach kryzysowych. Bardzo często spotkać można wyjątkową niechęć do tego rodzaju rozwiązań, ale ustępuje ona w momencie uświadomienia sobie konsekwencji związanych z odpowiedzialnością ciążyącą na organizacji i poszczególnych osobach. Precyzyjne metody monitoringu i ewaluacji działań są wymagane przy realizacji zadań finansowanych lub współfinansowanych ze środków zewnętrznych, co jest zapisane w dokumentacji konkursu dotacyjnego lub w umowach. Jest jednak wskazane, aby standardem w organizacjach było opracowywanie i systematyczne stosowanie takich mechanizmów także w odniesieniu do pozostałych podejmowanych przez nie działań.



⁷ Nie wszystkie zadania związane z zarządzaniem organizacją musi realizować zarząd osobiście, może powołać np. dyrektora wykonawczego, którego zadaniem będzie m. in.: opracowanie planów operacyjnych i wybór metod realizacji strategii organizacji.

▶ REGULARNE SPOTKANIA

Jednym ze sposobów monitorowania bieżących działań organizacji są regularne **spotkania zespołu**, podczas których składane są krótkie sprawozdania z zadań realizowanych przez poszczególne osoby lub działy. Trzeba zadbać o to, by były one przygotowywane rzetelnie oraz o taką atmosferę, by nikt nie obawiał się mówić o trudnościach, czy błędach. Najważniejsze elementy spotkania powinny zostać zanotowane, np. w formie protokołu.

▶ PISEMNE OKRESOWE SPRAWOZDANIA

Inną formą wewnętrznego monitoringu są pisemne **okresowe sprawozdania** z realizacji zadań. W przypadku dużych organizacji warto ujednoczyć ich formę, aby móc łatwo porównywać dane z różnych działów, czy projektów. Takie sprawozdania powinny być przygotowywane po zakończeniu z góry ustalonych okresów (np. raz na kwartał) lub w odniesieniu do realizowanych przedsięwzięć (np. po zrealizowaniu jakiegoś etapu lub całości zadania). Sprawozdania te można następnie wykorzystywać do przygotowania rocznych, obowiązkowych i nieobowiązkowych, sprawozdań merytorycznych i finansowych z działalności organizacji.

▶ REGULAMINY I PROCEDURY

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

▶ ANKIETY, WYWIADY, FORA DYSKUSYJNE, LISTY OBECNOŚCI, ANALIZA DOKUMENTACJI

Do innych narzędzi monitoringu i ewaluacji należą m.in. **ankiety, wywiady, fora dyskusyjne, listy obecności, analiza dokumentacji** itp. Należy ich jednakże używać z wyczuciem, ponieważ nadmiar narzędzi utrudnia pozyskiwanie i analizę danych. Trzeba też pamiętać, że są one niechętnie przyjmowane przez osoby zaangażowane w działalność organizacji, a zbyt intensywne ich stosowanie może powodować pobieżny i rutynowy odzew. Ważne jest także zadbanie o użyteczność wszystkich stosowanych w organizacji mechanizmów tego rodzaju, aby stały się źródłem ważnych informacji, na podstawie których wyciągane będą wnioski potrzebne do podejmowania kolejnych decyzji.

- ▶ Osobną kwestią jest kontrola dotycząca finansów organizacji.
O niej jest mowa w dziale „Zarządzanie finansami organizacji”.

2.3. Aspekt prawny struktury zarządzania

Niektóre elementy struktury zarządzania i władzy w organizacji są określone w przepisach prawnych. Zgodnie z ustawą „Prawo o stowarzyszeniach”, każde stowarzyszenie musi posiadać **zarząd i organ kontroli wewnętrznej**, np. komisję rewizyjną (art. 11 ust. 3), ale najwyższą władzą w stowarzyszeniu jest **walne zebranie** członków (art. 11 ust. 1). Prawo przewiduje możliwość zastąpienia walnego zebrania członków przez **zebranie delegatów**, jeśli stowarzyszenie jest duże. W przypadku wpisania w statucie możliwości przeprowadzania zebrania delegatów, należy określić liczbę członków, po przekroczeniu której zebranie delegatów zastępuje walne zebranie członków oraz sposób wyboru delegatów i czas trwania ich kadencji (art. 11 ust. 2). W statucie stowarzyszenia należy określić kompetencje jego władz oraz zasady ich wyboru i uzupełniania (art. 10 ust. 1 pkt 5).

Zasady podziału kompetencji we władzach stowarzyszenia:

- walne zebranie członków (lub delegatów), to ciało uchwałodawcze, podejmujące decyzje kluczowe z punktu widzenia stowarzyszenia oraz rozliczające zarząd z jego pracy;
- zarząd, to władza wykonawcza, która realizuje bieżące zadania stowarzyszenia, reprezentuje je i podejmuje bieżące decyzje;
- organ kontroli wewnętrznej (komisja rewizyjna) zajmuje się kontrolowaniem działań zarządu i ich analizą pod względem zgodności ze statutem organizacji oraz przepisami prawa.

Oprócz wymaganych przepisami władz, można określić w statucie dodatkowe organy stowarzyszenia takie, jak np. rada programowa i określić zakres ich kompetencji. Jeżeli stowarzyszenie zamierza budować swoją strukturę w oparciu o jednostki terenowe (np. koła lub oddziały), to w statucie określa strukturę i zasady tworzenia tych jednostek (art. 10 ust. 2).

Elementy struktury zarządzania i władzy w fundacjach:

W przypadku fundacji sprawa wygląda nieco inaczej. Ustawa o fundacjach nakłada na fundację jedynie obowiązek posiadania zarządu, którego sposób powoływania, obowiązki, uprawnienia i organizację określa jej statut (art. 5 ust. 1). Godną polecenia jest praktyka, dopuszczona w tym samym ustępie ustawy, aby powoływać dodatkowo organ kontroli wewnętrznej fundacji, np. w postaci rady fundacji, który nadzoruje pracę zarządu. Podnosi to bezpieczeństwo funkcjonowania organizacji oraz daje gwarancję większej przejrzystości działań zarządu. Taka dwudzielność władzy jest również zalecana w „Karcie zasad działania organizacji pozarządowych”.

W przypadku ubiegania się o status organizacji pożytku publicznego, każda uprawniona do tego organizacja, niezależnie od jej formy prawnej, musi posiadać kolegialny organ kontroli lub nadzoru (Ustawa OPP art. 20, ust. 1 pkt 4).



2.4. Praktyczne wskazówki

- Dobrze przemyślcie strukturę zarządzania organizacją, dostosujcie ją do potrzeb i celów organizacji oraz świadomie korzystajcie z możliwości, jakie dają różne schematy zarządzania.
- Przy podejmowaniu decyzji dotyczących bieżącej działalności stawiajcie na współuczestnictwo wielu osób zaangażowanych w działania organizacji.
- Pamiętajcie, że podejmując się zadań związanych z działalnością organizacji, przyjmujecie na siebie odpowiedzialność, także odpowiedzialność prawną, nawet jeśli pracujecie społecznie jako członkowie lub wolontariusze.
- Zadbajcie o mechanizmy wewnętrznego monitoringu i kontroli, które uchronią was przed konsekwencjami błędów popełnianych przez siebie lub innych.
- Poszukując lokalu lub pozyskując inne środki materialne zastanówcie się, w jakim stopniu przyczynią się one do realizacji celów statutowych organizacji.

3. WEWNĘTRZNE ZASADY I REGUŁY ANGAŻOWANIA LUDZI DO WSPÓŁPRACY

3.1. Aspekt organizacyjny zarządzania ludźmi w organizacji

Do realizacji celów organizacji nie wystarczy plan, struktura zarządzania i zasoby materialne. Potrzebni są oczywiście ludzie, którzy będą współtworzyć plany, wypełnią sobą elementy struktury i wykorzystując różne zasoby będą wykonywać działania, które pozwolą realizować misję organizacji.

Zagadnienia związane z zarządzaniem ludźmi to bardzo rozległa dziedzina. W tym przypadku skupimy się na wskazaniu najistotniejszych elementów z tym związanych, aby zwrócić uwagę na ich znaczenie i zachęcić do zgłębiania tego niezwykle ważnego dla organizacji problemu. Należy bowiem pamiętać, że żaden sprzęt i wyposażenie nie zastąpi dobrze zgranego zespołu, identyfikującego się z misją organizacji.

Świadome budowanie zespołu organizacji zakłada uwzględnienie kilku ważnych elementów przy podejmowaniu decyzji o angażowaniu osób do współpracy. Trzeba uwzględnić ich **kompetencje merytoryczne** (wiedzę, umiejętności, doświadczenie), **motywacje i wartości** (czy są one zbieżne z wartościami organizacji) oraz podjąć **decyzję o formie współpracy** (członkostwo, wolontariat, zatrudnienie).

Potrzeby kadrowe należy skonfrontować z możliwościami organizacji (finansowymi, organizacyjnymi, lokalowymi itp.) Świadomość potrzeb kadrowych w odniesieniu do planów jest niezwykle ważna z punktu widzenia zarządzania organizacją i skuteczności jej działań. Ma również znaczenie etyczne, ponieważ angażowanie wolontariuszy, którzy nie mają lub nie wiedzą, co robić jest bardzo demotywujące i zniechęcające do działalności społecznej. Natomiast płacenie pracownikom, którzy nie mają określonych zadań i ich nie realizują jest niemoralne.

Angażując nowych współpracowników warto wykonać kilka podstawowych czynności:

- opisać zadania, jakie są do wykonania i czynności, które się z nimi wiążą;
- określić kwalifikacje (umiejętności, wiedzę, wykształcenie, uprawnienia) potrzebne przy realizacji tych zadań;
- zastanowić się, czy zestaw tych zadań może wykonać jedna osoba, czy potrzebnych jest ich więcej;
- określić, jakie są pożądane motywacje i wartości osób, które miałyby realizować zadania.

Kolejnym krokiem powinno być skonfrontowanie wyników powyższych rozważań z możliwościami organizacji. Należy przy tym uwzględnić:

- możliwości finansowe, od których zależy forma zatrudnienia;
- warunki lokalowe, jakie jest w stanie zapewnić organizacja na czas wykonywania pracy;
- zasoby sprzętowe potrzebne do realizacji zadań;
- istniejące zasoby kadrowe organizacji, a w szczególności dotyczące prowadzenia spraw formalnych związanych z zatrudnieniem (księgowość, kadry) oraz sprawowaniem nadzoru nad pracownikami (zarząd, koordynator wolontariatu, koordynatorzy poszczególnych działań, projektów itp.).

► PRZYGOTOWANIE PROFILU PRACOWNIKA, REKRUTACJA KANDYDATÓW

Na podstawie analizy potrzeb i możliwości może zostać stworzony opis stanowiska, profil pracownika i opis warunków pracy, a na ich podstawie oferta pracy. Jest to zalecane także w przypadku angażowania wolontariuszy, ponieważ pozwala na racjonalniejsze i skuteczniejsze zarządzanie organizacją. Następnym krokiem jest rekrutacja kandydatów na współpracowników (poprzez ogłoszenia, osobiste rozmowy i zapytania, czasem z wykorzystaniem specjalistycznych agencji pośrednictwa pracy lub centrów wolontariatu). W procesie rekrutacji należy określić formę składania aplikacji oraz proces naboru. Najczęściej jest to procedura dwuetapowa: składanie i analiza dokumentów (CV, listy motywacyjne, zaświadczenia o kwalifikacjach, referencje itp.) oraz rozmowy rekrutacyjne z wybranymi kandydatami.



Oczywiście w zależności od charakteru stanowiska pracy i sposobu angażowania współpracowników, procedurę tę można modyfikować. Po wybraniu odpowiedniego kandydata należy zadbać o dopełnienie wszelkich zobowiązań formalnych związanych z wybraną formą współpracy. Przy planowanej dłuższej współpracy warto zadbać o okres próbny, w czasie którego obie strony mogą zweryfikować swoje oczekiwania i wyobrażenia na temat swój i realizowanych zadań. W przypadku umowy o pracę można zawrzeć umowę na okres próbny, a w innych przypadkach zawierać umowę o ograniczonym czasie trwania lub ograniczonym zakresie obowiązków.

Zawsze należy zadbać o odpowiednie wprowadzenie nowej osoby do organizacji i jej zespołu, a w szczególności:

- zapoznać ją z zakresem uprawnień i obowiązków oraz możliwościami i ograniczeniami, co do korzystania z zasobów organizacji przy realizacji zadań itp.;
- zapoznać ją z zespołem, przynajmniej z osobami, którym będzie podlegać i z którymi będzie bezpośrednio współpracować; choć zalecane jest także przedstawienie innym członkom zespołu, o ile jest to możliwe;
- poinformować ją o zwyczajach panujących w organizacji i zespole, z którym będzie współpracować.

► **BEZPŁATNIE TO NIE ZNACZY BEZINTERESOWNIE**

Ludzie mogą angażować się w działalność organizacji bezpłatnie (nie pobierając wynagrodzenia finansowego), ale nie oznacza to, że robią to zupełnie bezinteresownie. Każdy, mniej lub bardziej świadomie, spodziewa się korzyści płynących ze swojego zaangażowania.

Korzyści te oprócz wymiaru materialnego mogą mieć charakter niematerialny, np.:

- chęć bycia docenionym i potrzebnym;
- potrzeba osobistego rozwoju przez zdobywanie nowych doświadczeń lub szkolenia finansowane przez organizację;
- poczucie satysfakcji;
- chęć odwdzięczenia się za doświadczony wcześniej dobro – „splacenie długu”;
- chęć wykorzystania własnego potencjału: wiedzy, umiejętności, czasu, energii, zaangażowania.

Te korzyści, to „zapłata” za pracę społeczną. Organizacje często nie doceniają jej wartości i ograniczają się do myślenia o zapłacie jako o pieniądzu. Bardzo ważny w angażowaniu osób do współpracy jest tzw. „język korzyści”. W praktyce można spotkać organizacje, które o swojej pracy społecznej mówią wręcz jak o paśmie udręku, zupełnie nie pokazując płynących z niej korzyści.

Takie podejście utrudnia zaangażowanie nowych osób (bo któż chce być „ochotnikiem-mężczyzną?”), osłabia motywację obecnych członków zespołu oraz budzi podejrzliwość otoczenia – bo skoro to taka beznadziejna praca, to muszą być jakieś ukryte powody, że ktoś ją jednak podejmuje. Trzeba pamiętać, że współpraca organizacji z poszczególnymi osobami powinna opierać się na wzajemnych korzyściach obu stron, nawet jeśli jest to współpraca bez zapłaty finansowej. Warto się zastanowić, czym organizacja może „płacić” swoim ludziom i czy ta „zapłata” jest dla każdego z nich atrakcyjna. Taki **kontrakt wzajemnych korzyści** pomaga także egzekwować zobowiązania, których podejmują się współpracownicy nie pobierający finansowego wynagrodzenia.





To, co motywuje osoby związane z organizacją i zwiększa ich zaangażowanie w działalność, to niewątpliwie:

- **identyfikacja** z misją organizacji, ale także rozumienie celów i sposobów realizacji podejmowanych działań;
- **dobry plan**, który jest znany, rozumiany i akceptowany przez członków zespołu i który daje im wiedzę o tym co, jak i w jakim celu realizuje organizacja oraz jakie powinny być efekty podejmowanych wysiłków; taki plan daje też poczucie bezpieczeństwa, co zwiększa motywację;
- **dobra atmosfera w zespole** – nie chodzi tylko o przyjazny klimat i „dobre towarzystwo”, ale o taką atmosferę, która sprzyja realizacji celów organizacji i danej osoby, czyli daje poczucie sensu pracy;
- **wpływ na podejmowane działania** – kiedy ludzie są współautorami pomysłów, wtedy uznają je za swoje, a przez to czują się za nie bardziej odpowiedzialni i podejmują większy wysiłek, aby je zrealizować;
- **dobry podział zadań**, w którym poszczególne osoby wiedzą, co należy do ich obowiązków i uprawnień oraz znają obowiązki i uprawnienia osób, z którymi muszą współpracować;
- **wykorzystywanie potencjału członków zespołu** – każdy chętniej robi to, na czym się zna i co sprawia mu przyjemność;
- **docenianie wysiłków poszczególnych osób przez liderów lub przełożonych** – nie tylko należy chwalić współpracowników za ich osiągnięcia, ale także pokazywać i uświadamiać osiągnięte sukcesy, które często są tak „zwyyczajne”, że trudno jest je dostrzec.

Należy także dbać o ciągły rozwój **osób zaangażowanych w działalność organizacji**. Odbyna się to m.in. poprzez szkolenia wewnętrzne (przygotowywane przez samą organizację), jak również przez szkolenia zewnętrzne realizowane przez inne organizacje, instytucje, firmy. W pewnych sytuacjach organizacja może finansować lub dofinansowywać szkolenia dla swoich pracowników i wolontariuszy. Warto **przygotowywać plan szkoleń** w odniesieniu do potrzeb organizacji i realizowanych przez nią zadań oraz w odniesieniu do aspiracji współpracowników.

Ważnym czynnikiem rozwoju jest także **uczenie się w zespole od siebie nawzajem**, zwłaszcza od bardziej doświadczonych osób, które mogą stać się mentorami czy autorytetami dla mniej zaawansowanych. Rozwój współpracowników odbywa się również poprzez świadome powierzenie im coraz bardziej odpowiedzialnych zadań, które wymagają od nich zdobycia i zastosowania nowej wiedzy, umiejętności czy postaw. Idealnym rozwiązaniem byłoby wsparcie przez organizację swoich współpracowników w przygotowywaniu i realizacji ich **osobistych planów rozwoju**.

Zarządzanie ludźmi w organizacji to ogromne wyzwanie, które wymaga rozległych i wysokich kompetencji. Często trzeba do tego wykorzystać kompetencje kilku osób. Warto raz jeszcze podkreślić, że **ludzie w organizacji, to najcenniejszy kapitał**, który z pewnością wart jest podejmowania tych wysiłków.

3.2. Aspekt prawny zarządzania/zatrudniania osób

Warto zapoznać się z możliwościami i warunkami, jakie przepisy prawa przewidują dla współpracy organizacji pozarządowych z osobami fizycznymi. Formy możliwej współpracy są inne w przypadku, kiedy organizacja jest stowarzyszeniem i inne, kiedy jest to fundacja. W **stowarzyszeniu** związek konkretnej osoby z organizacją może występować w trzech formach.

▶ CZŁONKOWSTWO

Członkiem stowarzyszenia może być obywatel polski posiadający pełną zdolność do czynności prawnych. Z pewnymi zastrzeżeniami członkami stowarzyszeń mogą być także osoby małoletnie oraz obcokrajowcy (Prawo o stowarzyszeniach art. 3 i art. 4). Statut stowarzyszenia musi określać zasady nabywania i utraty członkostwa (art. 10 ust. 1 pkt 4). Z członkostwa w stowarzyszeniu wynika m.in. prawo wyborcze czynne i bierne oraz prawo do udziału w walnym zebraniu członków. Należy także pamiętać, że członkostwo w stowarzyszeniu i rezygnacja z niego są dobrowolne i nie mogą być np. warunkiem zatrudnienia w stowarzyszeniu (art. 6 ust. 2). Prawo zabrania także tworzenia stowarzyszeń, w których obowiązuje zasada bezwzględnego posłuszeństwa jego członków (art. 6 ust. 1). Członkowie stowarzyszenia działają na jego rzecz społecznie, a zatem z tytułu bycia członkiem stowarzyszenia lub pełnienia funkcji w jego zarządzie lub wewnętrznym organie nadzoru nie można pobierać wynagrodzenia (art. 2 ust. 3).

▶ WOLONTARIAT

Wolontariuszem jest osoba fizyczna, która „ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w ustawie” (Ustawa DPP, art. 2 pkt 3). Stowarzyszenie jest jednym z podmiotów uprawnionych do korzystania ze świadczeń wolontariuszy (art. 42 ust. 1 pkt 1). Wolontariuszami stowarzyszenia mogą być także jego członkowie (art. 42 ust. 3). W takiej sytuacji podlegają oni nie tylko regulacjom dotyczącym członkostwa w stowarzyszeniu, ale również przepisom odnoszącym się do wolontariuszy. W porozumieniu zawartym z takim wolontariuszem należy precyzyjnie określić zakres działań, który nie będzie pokrywał się z zadaniami wynikającymi z członkostwa lub pełnienia funkcji w zarządzie, czy wewnętrznym organie nadzoru. Więcej informacji na temat wolontariatu znajduje się w dalszej części niniejszego rozdziału.

▶ ZATRUDNIENIE

W uproszczeniu przyjmijmy, że jest to taka forma zaangażowania, która zakłada wypłatę wynagrodzenia za wykonanie określonej pracy, niezależnie od rodzaju zawartej umowy – np. umowa o pracę, umowa zlecenie, umowa o dzieło (szczegółowe omówienie różnic dotyczących form zatrudnienia znajduje się w dalszej części rozdziału). Zgodnie z prawem stowarzyszenie może zatrudniać pracowników (Prawo o stowarzyszeniach art. 2 ust. 3). Pracownikami stowarzyszenia mogą być także jego członkowie. Należy jednak pamiętać o zastrzeżeniu, że praca za wynagrodzeniem nie może dotyczyć tylko bycia członkiem stowarzyszenia lub pełnienia funkcji w zarządzie, czy wewnętrznym organie nadzoru stowarzyszenia. Zapisy w umowie określające zakres obowiązków, za które pobierane jest wynagrodzenie, powinny pozwolić na jednoznaczne odróżnienie ich od obowiązków wynikających z członkostwa w stowarzyszeniu, bądź bycia członkiem zarządu lub komisji rewizyjnej.

W przypadku **fundacji** w ogóle nie mamy do czynienia z pojęciem członkostwa. Osoby zaangażowane w jej działalność, podobnie jak w stowarzyszeniu, mogą być wolontariuszami lub osobami zatrudnionymi na podstawie umowy o pracę lub umów cywilnoprawnych (zlecenia, o dzieło). Różnica przy zatrudnieniu jest jednak taka, że w fundacjach nie ma ograniczenia co do zatrudniania członków zarządu lub wewnętrznego organu nadzoru, jeśli taki występuje. Można zatem zatrudnić prezesa zarządu fundacji lub innego członka jej zarządu na takim właśnie stanowisku. Istnieje też możliwość zatrudnienia członków organu nadzoru, np. rady fundacji lub komisji rewizyjnej. Nie jest to jednak praktyka polecana, ponieważ budzi zastrzeżenia etyczne związane ze skutecznością kontroli pracy zarządu, który byłby kontrolowany przez swoich podwładnych.

W przypadku ubiegania się przez stowarzyszenie lub fundację o **status organizacji pożytku publicznego**, członkowie ich organów nadzoru nie mogą pozostawać w podległości służbowej wobec zarządu (Ustawa OPP art. 20 ust. 1 pkt 4a). A zatem nawet w przypadku fundacji nie mogą być oni jej pracownikami.

Wypłata wynagrodzenia dla osób wykonujących pracę na rzecz stowarzyszenia lub fundacji może odbywać się na podstawie różnych umów zawartych pomiędzy organizacją a zatrudnioną osobą. Najczęściej spotykane są umowy cywilnoprawne (najpopularniejsze z nich, to umowa zlecenia i umowa o dzieło) oraz umowy o pracę. Zrozumienie różnic pomiędzy tymi umowami jest niezwykle istotne z punktu widzenia zarządzania organizacją. Pierwsza i zasadnicza różnica jest taka, że umowy cywilnoprawne podlegają przepisom Kodeksu cywilnego, zaś umowy o pracę Kodeksowi pracy, co pociąga za sobą szereg konsekwencji.

▶ UMOWA ZLECENIE

(Kodeks cywilny art. 734-751) jest umową, w której dający zlecenie, czyli zleceniodawca (np. stowarzyszenie lub fundacja) umawia się z przyjmującym zlecenie, czyli zleceniobiorcą (np. konkretną osobą) na wykonanie określonych czynności, za które wypłaci wynagrodzenie. Umowa ta powinna zawierać zakres tych czynności, termin ich realizacji, wysokość wynagrodzenia oraz sposób jego zapłaty. Zlecenie powinno być wykonywane osobiście przez zleceniobiorcę, można jednak w umowie zapisać inne ustalenia, przewidujące możliwość powierzenia przez zleceniobiorcę realizacji zlecenia innym osobom (art. 738). Warto także określić sposób i warunki jej wypowiedzenia. Należy pamiętać, że zleceniodawca nie jest przełożonym zleceniobiorcy. Zleceniobiorca ma jednak obowiązek udzielać zleceniodawcy informacji nt. przebiegu realizowanych zadań (art. 740).

▶ UMOWA O DZIEŁO

(Kodeks cywilny art. 627-646) zakłada wytworzenie jakiegoś dzieła, które powinno mieć charakter materialny bądź niematerialny, dlatego ten typ umowy nazywa się „umową skutku” – zlecającego interesuje przede wszystkim efekt końcowy, nie zaś sposób jego przygotowania. Takim dziełem może być nie tylko namacalna rzecz (np. baner lub mebel), ale także opracowany przez wykonującego umowę o dzieło materiał pisany (np. raport) lub koncepcja (np. projekt plakatu). Podobnie, jak przy umowie zlecenia, zlecający wykonanie dzieła nie jest przełożonym przyjmującego zlecenie. W umowie należy wskazać termin wykonania dzieła, opis samego dzieła oraz zasady wypłacania wynagrodzenia. Warto także określić, czy wykonawca dzieła może, a jeśli tak to na jakich zasadach, powierzyć wykonanie dzieła osobom trzecim.

Umowy cywilnoprawne pozwalają na bardziej **elastyczne zatrudnianie** niż umowy o pracę. Można z nich korzystać wówczas, gdy organizacja potrzebuje specjalisty do wykonania konkretnego zadania lub wytworzenia jakiegoś dzieła. Umowy te pozwalają również, pod pewnymi warunkami, na **obniżenie kosztów** wynagrodzenia związanych ze składkami do ZUS i podatkiem, co daje możliwość zaoferowania wyższego wynagrodzenia netto („na rękę”) osobie przyjmującej zlecenie. Wypłata wynagrodzenia z tytułu umów cywilnoprawnych następuje na podstawie rachunku, który formalnie jest wystawiany przez zleceniobiorcę. Jednak w praktyce rachunki do umów zawartych z osobami prywatnymi przygotowywane są przez dział księgowy lub kadrowy zleceniodawcy (np. organizacji). Pozwala to uniknąć błędów związanych z wycenianiem wysokości składek i zaliczek na podatek. Osoby prowadzące działalność gospodarczą wystawiają rachunek lub fakturę w zależności od tego, czy są płatnikami podatku VAT.

Zdarza się, że organizacje, ze względu na chęć obniżenia kosztów wynagrodzenia oraz dla uniknięcia wypełniania obowiązków pracodawcy, chcą zastąpić umowę o pracę umową cywilnoprawną. Kodeks pracy (art. 22 par. 12) zabrania

stosowania takich praktyk i każdą umowę spełniającą warunki stosunku pracy uznaje za umowę o pracę, niezależnie od sposobu nazwania tej umowy (art. 22 par. 11). Warunki te, to praca określonego rodzaju świadczona na rzecz pracodawcy pod jego kierownictwem w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę (art. 22 par. 1). Do takich praktyk należy zatem podchodzić z dużą ostrożnością, zwłaszcza że są obłożone surowymi karami.

► UMOWA O PRACĘ

Znacznie silniej wiąże pracownika z organizacją niż umowy cywilnoprawne. Pozwala też organizacji, jako pracodawcy, mieć większy wpływ na przebieg realizacji zadań, ponieważ pomiędzy pracownikiem, a osobą reprezentującą organizację występuje podległość służbowa. Umowy o pracę zawierane są zazwyczaj na dłuższy okres i dają pracownikowi poczucie większej stabilizacji i związania z organizacją, dzięki czemu organizacja może bezpieczniej „inwestować” w pracownika. Stabilna sytuacja zawodowa pracownika pozwala mu również na większe zaangażowanie w realizowane działania bez konieczności poszukiwania nowej lub dodatkowej pracy. Ze stosunku pracy wynikają także przywileje i mechanizmy ochronne dla pracownika, jak chociażby prawo do zwolnienia lekarskiego, czy urlopu.

Zatrudnienie na umowę o pracę pociąga za sobą jednak szereg konsekwencji zarówno dla pracodawcy, jak też dla zatrudnionego i jest związane z licznymi obowiązkami. Warto zatem zadbać o to, aby sprawami pracowniczymi zajmowała się wykwalifikowana osoba, **specjalista do spraw kadr i płac**.

Kodeks pracy wyróżnia kilka rodzajów umów o pracę (art. 25):

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

► ELEMENTY UMOWY O PRACĘ

Umowa o pracę powinna mieć formę pisemną i zawierać kilka podstawowych elementów (art. 29 par. 1-2):

- strony zawierające umowę;
- rodzaj umowy i datę jej zawarcia;
- warunki pracy i płacy, w tym szczególnie:
 - rodzaj pracy,
 - miejsce jej wykonywania,
 - wynagrodzenie i jego składniki,
 - wymiar czasu pracy,
 - termin rozpoczęcia pracy.

Przed podpisaniem umowy pracownik zobowiązany jest dostarczyć pracodawcy kwestionariusz osobowy zawierający dane osobowe, świadectwa pracy z poprzednich miejsc zatrudnienia, dokumenty potwierdzające jego wykształcenie i kwalifikacje (art. 221 par 1-4). Potrzebne jest także orzeczenie lekarskie stwierdzające brak przeciwwskazań do pracy na danym stanowisku, bez którego nie wolno dopuścić pracownika do pracy (art. 229 par. 4). Pracownicy przechodzą wstępne, okresowe oraz kontrolne badania lekarskie, których koszty ponosi pracodawca (art. 229 par. 1, 2, 5 i 6).



Pracodawca w ciągu 7 dni od zawarcia umowy musi pisemnie poinformować pracownika o **dodatkowych warunkach zatrudnienia**, m.in. o dobowej i tygodniowej normie pracy, przysługującym mu urlopie, częstotliwości wypłacania wynagrodzenia, długości okresu wypowiedzenia umowy, sposobie potwierdzania obecności i usprawiedliwiania nieobecności w pracy (art. 29 par. 3). Przed przystąpieniem pracownika do pracy pracodawca jest zobowiązany przeszkolić go w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na danym stanowisku. Szkolenie to powinno być okresowo powtarzane (art. 2373 par. 1 i 2).

Obowiązkiem pracodawcy jest także zaznajomienie pracownika z zakresem jego obowiązków, sposobem wykonywania pracy i uprawnieniami wynikającymi z zajmowanego stanowiska (art. 94 pkt. 1). Zakres obowiązków powinien być przekazany pracownikowi w formie pisemnej.

Niekiedy pracodawca zobowiązany jest do tworzenia różnych dokumentów tzw. **prawa wewnątrzzakładowego**, z którymi musi zapoznawać osoby przyjmowane do pracy. Przy zatrudnianiu 20 lub więcej pracowników należy stworzyć regulamin pracy (art. 104-1043) oraz regulamin wynagradzania (art. 772). Czasami potrzebne są inne akty regulujące zasady świadczenia pracy (np. określające zakres informacji objętych tajemnicą, wewnętrzne regulaminy poszczególnych działów).

Pracodawca ma także obowiązek prowadzenia i przechowywania **akt osobowych pracownika** oraz dokumentacji związanej z zatrudnieniem (art. 94 pkt 9a i 9b). Akta osobowe pracownika powinny być podzielone na części A, B i C. W części A przechowywane są dokumenty związane z ubieganiem się pracownika o zatrudnienie; w części B – dokumenty związane z nawiązaniem stosunku pracy i przebiegiem zatrudnienia, zaś w części C – dokumenty związane z ustaniem zatrudnienia.

Szczegóły dotyczące prowadzenia dokumentacji związanej z zatrudnieniem określa „Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika” (Dz. U. 1996 nr 62 poz. 286).

Zawarcie umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej wiąże się z **powstaniem zobowiązań wobec ZUS i urzędu skarbowego**.

W momencie zatrudnienia pierwszego pracownika lub powstania konieczności opłacenia składek np. z tytułu umowy zlecenia, organizacja musi zgłosić się jako **płatnik składek w ZUS**. Zatrudniając pracownika na umowę o pracę należy zgłosić go do ZUS jako **ubezpieczonego**. Również osoby, z którymi zawierane są umowy cywilnoprawne należy zgłosić do ZUS jako ubezpieczone, jednak tylko wtedy, kiedy zachodzi obowiązek opłacenia za nich składek. Obowiązek taki nie występuje przy każdej umowie. **Na każde zgłoszenie organizacja ma 7 dni od momentu powstania zobowiązania, czyli rozpoczęcia umowy**.

W trakcie zatrudnienia na umowę o pracę należy składać do ZUS **deklaracje miesięczne** oraz każdorazowo zgłaszać zmiany danych ubezpieczonych. Po zakończeniu umowy o pracę lub cywilnoprawnej należy zgłosić do ZUS **wyrejestrowanie** pracownika lub zleceniobiorcy, za którego opłacano składki. Do przekazywania zgłoszeń do ZUS służą specjalne formularze dostępne w oddziałach ZUS i na stronach internetowych. Pomocny jest również program „Płatnik”.

Z tytułu umowy o pracę do ZUS wpłacane są tzw. **pełne składki**, czyli na ubezpieczenie społeczne, zdrowotne oraz w niektórych przypadkach na Fundusz Pracy i na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych.

W przypadku umów cywilnoprawnych zakres opłacanych składek jest różny w zależności od rodzaju umowy i sytuacji zawodowej zatrudnianej osoby. Jest kilka sytuacji, w których od umów cywilnoprawnych organizacja musi zapłacić **pełne składki do ZUS**.

Przypadki takie, to:

- Zawarcie umowy zlecenia lub o dzieło z osobą, z którą łączy organizację umowa o pracę lub sytuacja, w której pracownik organizacji podpisze umowę cywilnoprawną z innym podmiotem, ale w jej ramach będzie pracował na rzecz organizacji, której jest etatowym pracownikiem;
- Zawarcie umowy zlecenia z osobą, za którą nie są odprowadzane składki z innego tytułu (np. umowy o pracę z innym pracodawcą) lub zatrudnioną gdzieś indziej na część etatu, a wynagrodzenie, które z tamtego tytułu otrzymuje ta osoba jest niższe niż „najniższa krajowa”. W takim przypadku od umowy zlecenia z nią zawartej trzeba zapłacić pełną składkę.

Kiedy wcale **nie trzeba płacić składek** do ZUS? Zwolnione z opłacania składek do ZUS są umowy o dzieło (z wyjątkiem sytuacji, kiedy umowa zawarta jest z własnym pracownikiem lub pracującym na rzecz swojego pracodawcy poprzez zatrudnienie w innej firmie). Nie płacimy składek także od umowy zlecenia zawieranej z uczniem lub studentem, który nie ukończył 26 roku życia. Nie trzeba również odprowadzać składek, jeśli zawieramy umowę cywilnoprawną z osobą fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą, jeśli wynagrodzenie z tytułu tej umowy zaliczy ona do przychodu z tej działalności. Od pozostałych umów zlecenia najczęściej należy zapłacić do ZUS **składkę na ubezpieczenie zdrowotne**.

Od wynagrodzenia z tytułu umów o pracę i umów cywilnoprawnych należy zapłacić **podatek dochodowy**. Zaliczkę na podatek odprowadza zleceniodawca (np. organizacja). Podstawę do obliczenia podatku stanowi kwota wynagrodzenia pomniejszona o koszty uzyskania przychodu. Wysokość podatku wynika ze skali podatkowej określonej w drodze ustawy. Zaliczka na podatek, to wskazany w skali podatkowej procent wynagrodzenia pomniejszonego o koszty uzyskania przychodu (ustalana dla danego roku kwota) oraz o koszty składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe płaconą do ZUS.

W umowach cywilnoprawnych zazwyczaj stosuje się zryczałtowane koszty uzyskania przychodu w wysokości 20% wynagrodzenia brutto. W przypadku zastosowania przepisów o przeniesieniu praw autorskich do dzieła i zapisania tego w umowie, koszty uzyskania przychodu można podwyższyć do 50%, co obniży wysokość należnego podatku i zwiększy kwotę netto wypłaconego wynagrodzenia. Od pomniejszonych o te koszty wynagrodzeń nalicza się odpowiedni podatek zgodnie ze skalą podatkową.

Jeżeli kwota wynagrodzenia z tytułu umowy cywilnoprawnej nie przekracza 200 zł, wówczas nie przysługuje odliczenie kosztów uzyskania przychodu, należy zaś od niej zapłacić zryczałtowany podatek w wysokości 18% wynagrodzenia.

Umowy cywilnoprawne można zawierać także **z osobami fizycznymi prowadzącymi działalność gospodarczą**. Jeśli przedmiot umowy, czyli rodzaj dzieła lub charakter zlecenia, nie mieszczą się w zakresie przedmiotu działalności gospodarczej, to należy zastosować zasady zawierania umów jak z każdą osobą prywatną. Jeśli zaś przedmiot umowy mieści się w zakresie prowadzonej przez tę osobę działalności gospodarczej, to wówczas zleceniodawca nie musi za taką osobę odprowadzać żadnych składek ani zaliczek na podatek dochodowy. Wypłaca zleceniobiorcy kwotę brutto (całą przewidzianą umową), a ten ma obowiązek wliczyć ją do przychodu w ramach swojej działalności gospodarczej, od którego później odlicza faktycznie poniesione koszty, opłaca podatki i składki, do których jest zobowiązany.

Zobowiązania wobec ZUS i urzędu skarbowego to skomplikowana materia. W niniejszym opracowaniu nie zostały ujęte wszystkie konkretne przypadki z tym związane. Na pewno przed podpisaniem umowy cywilnoprawnej należy zadbąć o **zebranie informacji**, które pozwolą ustalić, jakim ubezpieczeniem będzie podlegał przyszły zleceniobiorca. Z takiego oświadczenia powinno wynikać m.in. czy jest on uczniem lub studentem poniżej 26 roku życia, czy odprowadzane są za niego składki na ubezpieczenie do ZUS w wysokości naliczanej od podstawy równej lub wyższej najniższemu wynagrodzeniu, czy jest osobą prowadzącą działalność gospodarczą i odprowadza z tego tytułu należne składki. Te informacje są niezbędne do prawidłowego rozliczenia umów cywilnoprawnych.

Warto pamiętać o **ograniczeniach w wysokości wynagrodzenia** z tytułu wykonywania **statutowej odpłatnej działalności pożytku publicznego** bez względu na rodzaj umowy. Wynagrodzenie takie nie może przekroczyć 3-krotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw. W przeciwnym razie działalność taka staje się automatycznie działalnością gospodarczą (Ustawa OPP art. 9 ust. 1 pkt 2).

3.3. Angażowanie wolontariuszy do współpracy

Wolontariat, to praca ochotnicza i świadczona bez wynagrodzenia. Jest to zatem dla wielu organizacji szansa, a niekiedy jedyna możliwość, znalezienia „rąk do pracy”. Jednak o zaangażowaniu wolontariuszy nie powinny decydować wyłącznie niskie koszty korzystania z tej formy pracy! Wolontariusze często tworzą nową jakość w organizacji, przynoszą do niej swoje wartości i pomysły, nowe inspiracje, świeży zapał. To oni także uwiarygodniają stowarzyszenie, czy fundację w jej otoczeniu, jako prawdziwie społeczną organizację, a nie jedynie „zakład pracy” (choć oczywiście bycie pracownikiem płatnym samo w sobie nie umniejsza autentyczności zaangażowania).

Przez niskie koszty pracy wolontariuszy należy rozumieć, że są one niższe od kosztów zatrudnienia etatowych pracowników. Nie można jednak zakładać, że wolontariat nic organizacji nie kosztuje. Angażowanie wolontariuszy pociąga za sobą zarówno koszty finansowe, jak też spory wysiłek ze strony osób zarządzających organizacją, co jest związane z przepisami prawa, ale także wartościami etycznymi oraz skutecznością i racjonalnością działań.

Przepisy prawa dotyczące współpracy z wolontariuszami reguluje przede wszystkim „Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie” (dział III: art. 41-50).

Organizacje pozarządowe mogą korzystać z pracy wolontariuszy dla realizacji swoich celów statutowych, zarówno w zakresie nieodpłatnej jak i odpłatnej działalności pożytku publicznego. Nie można natomiast korzystać z tego rodzaju świadczeń do realizacji zadań w ramach działalności gospodarczej; jeśli organizacja chce prowadzić działalność zarobkową, musi do tego celu zatrudniać pracowników płatnych (art. 42 ust. 1 pkt 1).

Zgodnie z przepisami każdy może być wolontariuszem, ale nie każdy jako wolontariusz może wykonywać określone zadania. Do wykonywania niektórych czynności, nawet jako wolontariusz, trzeba mieć odpowiednie kwalifikacje lub uprawnienia (art. 43). Łatwo sobie wyobrazić, że nie możemy zaangażować wolontariusza w charakterze kierowcy, jeśli nie ma on prawa jazdy. Należy zawsze sprawdzić, czy zadanie powierzane wolontariuszowi nie wiąże się z jakimiś formalnymi wymogami lub konkretnym wykształceniem. Trzeba się także zastanowić jakie nieformalne kompetencje powinien on posiadać.

Rozpoczynając współpracę z wolontariuszem trzeba zawrzeć z nim porozumienie, w którym określone zostaną m. in.: zakres i sposób świadczeń, czas ich realizacji oraz sposób rozwiązania porozumienia (art. 44 ust. 1). Nie zawsze jest to dokument w formie pisemnej. Porozumienie może być zawarte ustnie, ale obowiązek jego spisania pojawia się wówczas, gdy zażąda tego wolontariusz lub kiedy jego praca wykonywana jest dłużej niż 30 dni (art. 44 ust. 2 i 4). Inne dokumenty związane z pracą wolontariuszy, to zaświadczenia o wykonywaniu i zakresie świadczeń wolontariusza, które organizacja obowiązkowo wystawia na jego żądanie oraz opinia na temat jego pracy, którą organizacja może, ale nie musi wystawić na jego prośbę (art. 44 ust. 2 i 3).

Organizacja jest zobowiązana dbać o bezpieczeństwo wolontariusza podczas wykonywania przez niego pracy na jej rzecz. Musi zatem poinformować go o ryzyku związanym z tą pracą oraz zapewnić odpowiednie i bezpieczne warunki do jej wykonywania, a nawet środki ochronne (art. 45 ust. 1 pkt 1 i 2). Z bezpieczeństwem związane są także kwestie dotyczące ubezpieczenia wolontariuszy. Jeśli porozumienie z wolontariuszem zawarte jest na okres krótszy niż 30 dni, to organizacja ma obowiązek wykupić mu ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków. Jeśli porozumienie zawarte jest na dłuższy okres, to wolontariusz objęty jest zaopatrzeniem z tytułu wypadku, ale tylko w odniesieniu do czynności wskazanych w porozumieniu (art. 46 ust. 2 i 3). W razie wypadku odszkodowanie

wolontariuszowi może wypłacić ZUS. Organizacja może także wykupić wolontariuszowi ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej (art. 46 ust. 6), które w pewnych sytuacjach jest bardzo wskazane lub nawet obowiązkowe.

Praca wolontariusza jest bezpłatna, ale to nie znaczy, że powinien on do niej jeszcze dokładać, jeśli tego nie chce. To pociąga za sobą kolejne zobowiązania i koszty dla organizacji. Do obowiązków organizacji należy zwracanie wolontariuszowi kosztów podróży służbowych i diet na takich samych zasadach, jakie dotyczą pracowników płatnych (art. 45 ust 1 pkt. 3). Z tego obowiązku może organizację zwolnić wolontariusz, ale koniecznie na piśmie (art. 45 ust. 4). Organizacja może także pokrywać inne koszty niezbędne do wykonywania przez wolontariusza świadczeń na jej rzecz oraz koszty szkoleń wolontariusza, ale tylko w zakresie świadczeń objętych porozumieniem (art. 45 ust. 2 i 3). Korzystanie z pracy wolontariuszy nie jest zupełnie swobodne ani bezkosztowe. Warto jednak korzystać z ich pracy, ponieważ często właśnie oni stanowią najcenniejszy kapitał organizacji.

3.4. Praktyczne wskazówki

- Zastanówcie się kogo i do jakiej pracy potrzebujecie – dobierajcie ludzi do zadań, które stoją przed organizacją i starajcie się, żeby każdy miał poczucie, że swoją obecnością i wysiłkiem, nawet najmniejszym, pomaga w realizacji misji organizacji.
- Przeanalizujcie jaką formę współpracy będzie najkorzystniejsza dla organizacji i dla osoby, którą chcecie zaangażować. Weźcie pod uwagę możliwości finansowe, sprzętowe i lokalowe organizacji oraz kompetencje merytoryczne i osobiste kandydata. Nie zapominajcie o tym, jak ważne są wartości i identyfikacja z misją organizacji, ale także potrzeby i aspiracje osób, z którymi chcecie współpracować.
- Sprawdźcie, jakie zobowiązania formalne wynikają z różnych form współpracy z ludźmi zaangażowanymi w działania waszej organizacji oraz czy jesteście w stanie wszystkie je wypełnić.
- Zadbajcie o odpowiednich ludzi, którzy poprowadzą sprawy kadrowe w organizacji oraz o osoby, które będą odpowiadać za współpracowników, zwłaszcza za wolontariuszy.
- Ustalcie czym możecie „płacić” swoim współpracownikom i zastanówcie się, jak o tym mówić i czy wasz język jest „językiem korzyści”.
- Przeanalizujcie jakimi metodami motywujecie swoich współpracowników i czy są one skuteczne; a zwłaszcza, czy współpracownicy mają realny wpływ na podejmowane przez organizację działania.
- Przygotujcie plan rozwoju waszego zespołu uwzględniając potrzeby organizacji oraz aspiracje poszczególnych osób.

4. KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI, PRZEPIY W INFORMACJI

4.1. Wewnętrzny system komunikowania się

Komunikacja i związany z nią przepływ informacji mają kluczowe znaczenie dla każdej organizacji. Na każdym szczeblu organizacyjnym są one bardzo ważne, choć odgrywają różne role.

Trudno sobie wyobrazić zarząd stowarzyszenia lub fundacji, który podejmuje trafne decyzje nie mając dostępu do niezbędnych informacji (np. finansowych lub dotyczących współpracowników, ich dyspozycyjności, potencjału itp.)

Trudno też sobie wyobrazić członków zespołu organizacji, którzy mają skutecznie realizować zadania bez uzyskania odpowiednich informacji na ich temat. Brak dobrego systemu komunikowania się wewnątrz organizacji i przyjmowanie założenia, że wszyscy wszystko wiedzą, jest prostą drogą do niepowodzeń. Jednak informowanie w organizacji nie dotyczy jedynie jej wewnętrznej struktury. Równie dużą uwagę należy poświęcić komunikacji z otoczeniem, jeśli zarządzającym organizacją zależy na właściwym postrzeganiu przez sponsorów, partnerów i społeczność lokalną.

W niektórych sytuacjach upublicznianie informacji nt. działalności organizacji jest wymagane przez prawo.

Przekazywanie informacji wewnątrz organizacji ma przede wszystkim na celu zapewnienie jej sprawnego funkcjonowania, czyli możliwość skutecznego realizowania jej celów. To **różnego rodzaju plany** i sposoby ich realizacji

są głównym przedmiotem obiegu informacji i punktem odniesienia. O ich dokumentowaniu i roli wspominaliśmy opisując standard dotyczący planowania w organizacji.

W tym aspekcie komunikacja wewnętrzna spełnia funkcje:

- **kontrolna** – pozwala przydzielać zadania, monitorować stan ich realizacji oraz rozliczać osoby odpowiedzialne za ich wykonanie;
- **informacyjna** – dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji;
- **motywacyjna** – pomaga wzmacniać gotowość współpracowników do realizacji zadań;
- **emocjonalna** – pozwala na tworzenie więzi społecznych, wzajemną akceptację w zespole.

Jak wspominaliśmy na początku opracowania, zarządzanie to „świadome prowadzenie” organizacji. Odnosi się to także do budowania wewnętrznej kultury i systemów komunikacji, ponieważ ich niewłaściwa konstrukcja może wyrządzić wiele szkód i znacznie obniżyć skuteczność działań organizacji oraz komfort pracy jej zespołu.

Pierwszym krokiem w budowaniu systemu wewnętrznej komunikacji jest ustalenie kto i co powinien wiedzieć oraz określenie trybu przekazywania informacji. Niektóre z nich wymagają sformalizowania, inne zaś mogą być przekazywane drogą nieformalną. Należy przyjąć zasadę, że im większa odpowiedzialność, tym bardziej formalny charakter informacji. Dotyczy to szczególnie osób nadzorujących i zarządzających organizacją, ponieważ ich odpowiedzialność ma również charakter prawny.

Członkowie **wewnętrznego organu nadzoru** (komisji rewizyjnej, rady fundacji) powinni otrzymywać informacje drogą formalną, w postaci odpowiednich dokumentów, które pozwolą im realizować zadania kontrolne wynikające z regulaminu tego organu lub ze statutu organizacji. Informacje te zazwyczaj są przekazywane przez zarząd, nad którym komisja lub rada sprawuje nadzór. Przykładem takich dokumentów mogą być roczne sprawozdania, które zatwierdza organ nadzoru lub wnioski o zatwierdzenie decyzji zarządu, które wymagają zgody tego organu.

Zarząd odpowiada za podejmowanie bieżących decyzji dotyczących organizacji. Informacje, z których korzysta i które przekazuje współpracownikom mają zarówno charakter formalny, jak i nieformalny. Warto jednak z góry ustalić, jakiego rodzaju informacje muszą być przekazywane drogą oficjalną. Ustalenia takie wynikają niekiedy ze statutu organizacji. Mogą to być np. okresowe sprawozdania merytoryczne i finansowe dotyczące realizowanych projektów, decyzje zarządu dotyczące powierzania kluczowych zadań poszczególnym osobom, informacje dotyczące sposobu organizacji pracy itp.

Komunikowanie się wewnątrz organizacji może odbywać się różnymi kanałami.

Oto przykładowe formy:

- **Bezpośrednie rozmowy zainteresowanych osób** – dotyczy to zarówno relacji szef-podwładny, jak też relacji pomiędzy członkami zespołu, kiedy rozmowa odbywa się np. między osobami odpowiedzialnymi za realizację podobnych zadań.
- **Spotkania zespołu** – mogą mieć charakter:
 - okresowy, czyli odbywać się w ustalonych terminach lub odstępach czasu; przed każdym spotkaniem należy ustalić jego program, aby uczestnicy mogli się do niego przygotować;
 - tematyczny, czyli odbywać się wtedy, kiedy sytuacja wymaga dokonania ustaleń, np. w sprawie realizacji jakiegoś złożonego zadania.



Niezależnie od charakteru spotkania, powinno ono kończyć się konkretnymi wnioskami, a jego uczestnicy powinni opuszczać je z poczuciem zrozumienia swoich zadań.

- **Notatki i protokoły** – mogą zawierać streszczenie spotkań i być dystrybuowane pomiędzy ich uczestnikami lub do innych zainteresowanych osób. Notatki mogą mieć również charakter pojedynczej informacji lub zbioru wiadomości przekazywanych określonym odbiorcom.
- **Biuletyny** – wydawnictwo wewnętrzne zawierające informacje dotyczące organizacji i rozpowszechniane pomiędzy jej członkami lub innymi zainteresowanymi osobami. Biuletyny są przygotowywane okresowo. Dla skuteczności ich przekazu korzystne jest, aby ukazywały się regularnie.

Powyższe sposoby przekazywania informacji mogą mieć formę tradycyjną (osobiste spotkania, druk). Można jednak przy ich stosowaniu wykorzystać nowoczesne techniki komunikacji: spotkania on-line, rozsyłanie notatek i biuletynów przez e-mail, internetowe fora dyskusyjne, systemy informatyczne pozwalające na dostęp do informacji po zalogowaniu, smsy, grupy zamknięte na portalach społecznościowych itp.

Zawsze należy przy tym wziąć pod uwagę:

- kto powinien otrzymać informację;
- kto powinien mu ją przekazać;
- jaka powinna być treść i zakres przekazywanej informacji;
- w jakim czasie należy informację przekazać;
- w jaki sposób odbiorca może udzielić informacji zwrotnej.

Każdorazowo należy także uwzględnić możliwości percepcyjne odbiorcy, w tym dysponowanie i umiejętność posługiwania się technicznymi środkami komunikacji.

Szczególną formą komunikowania się w organizacji są sprawozdania (wspominaliśmy już o nich przy opisywaniu standardu związanego z planowaniem w organizacji). To one zawierają informacje na temat działań organizacji: stopnia zaawansowania realizacji zadań, ich przebiegu, występujących problemów, ponoszonych kosztów itp. Na podstawie sprawozdań zarząd może wykonywać swoją funkcję kierowniczą i podejmować decyzje w odniesieniu do realizacji planów organizacji.

Sprawozdania mogą mieć charakter ustny lub pisemny oraz dowolną strukturę. Warto jednak wprowadzić obowiązek sporządzania ważnych sprawozdań na piśmie oraz przygotować jednolity wzór. Pozwoli to na porównywanie danych zawartych w różnych sprawozdaniach (np. z różnorodnych przedsięwzięć lub przygotowywanych przez różne osoby, czy działy). Jednolity wzór sprawozdania pozwoli też na porównanie danych dotyczących wydarzeń cyklicznych (np. organizowanego co roku festynu).

Przy tworzeniu wzoru sprawozdania wewnętrznego warto również pamiętać o uwzględnieniu zapytań o informacje, które będą potrzebne do przygotowywania sprawozdań zewnętrznych lub będą interesujące np. dla sponsora finansującego dane działanie.

4.2. Zewnętrzny system komunikowania się

Żadna organizacja nie jest zawieszona w próżni, ale działa w określonym środowisku i musi w sposób świadomy kontaktować się ze swoim otoczeniem. Na otoczenie to składają się m.in. bezpośredni odbiorcy działań, sponsorzy i darczyńcy, potencjalni współpracownicy i partnerzy instytucjonalni oraz społeczności, na rzecz których działają organizacje.





Komunikowanie się z otoczeniem przybierać może różne formy. Najpopularniejsze z nich, to:

- sprawozdawczość;
- serwis internetowy;
- kampanie informacyjno-promocyjne;
- kontakty nieformalne.

W kwestii **sprawozdawczości** ciążyą na organizacjach obowiązki wynikające z przepisów prawa, umów związanych z finansowaniem realizacji zadań oraz umów partnerskich. Zarówno w przypadku stowarzyszeń, jak i fundacji, istnieje obowiązek przygotowania rocznego sprawozdania finansowego (Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15 listopada 2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej par. 1 ust. 1 pkt 1 i 6). Fundacje muszą także przygotowywać, przesyłać do właściwego ministra i upubliczniać roczne sprawozdania merytoryczne ze swojej działalności (Ustawa o fundacjach art. 12 ust 2 i 3).

Organizacje posiadające status organizacji pożytku publicznego muszą sporządzać i upubliczniać roczne sprawozdanie zarówno merytoryczne, jak i finansowe. Dodatkowo sprawozdania te muszą zostać zamieszczone na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego (Ustawa OPP art. 23 ust. 1-6). Wzory poszczególnych sprawozdań są określane w drodze rozporządzeń.

Niezależnie od obowiązku prawnego warto zadbać o przygotowanie sprawozdań i raportów. Mogą one bowiem posłużyć do komunikowania się nie tylko z urzędami, ale także innymi podmiotami stanowiącymi otoczenie organizacji (np. sponsorami).

Organizacje powinny informować o swojej działalności nie tylko za pomocą formalnych sprawozdań, które dla przeciętnego odbiorcy stanowią materiał nie do przebrnięcia. Warto posiłkować się innymi formami komunikowania się ze społecznością. Najczęściej wykorzystuje się do tego Internet. Wiele organizacji prowadzi swoje **serwisy internetowe**, w których zamieszczają informacje dotyczące ich bieżącej działalności. Coraz więcej organizacji korzysta także z możliwości jakie dają portale społecznościowe, aby informować o podejmowanych przez siebie działaniach. Część organizacji przygotowuje też zorganizowane kampanie informacyjno-promocyjne z wykorzystaniem wielu różnorodnych metod docierania do odbiorcy (Internet, billboardy, prasa, telewizja, radio, ulotki, plakaty itp.)

Ważne jest, aby zawsze:

- świadomie wybierać informacje, które organizacja chce przekazać;
- określić odbiorców informacji oraz cel, w jakim te informacje są im przekazywane;
- wybrać formę przekazu dopasowaną do powyższych czynników.

Należy unikać informowania „wszystkich o wszystkim”, ponieważ taki przekaz jest mało skuteczny. Obecnie każdy poddawany jest swoistemu bombardowaniu różnymi informacjami, stąd potrzeba przygotowania informacji konkretnej, zrozumiałej i odpowiednio dopasowanej do możliwości percepcyjnych odbiorcy. Celem tego typu informowania może być pozyskanie nowych współpracowników lub sponsorów, publiczne rozliczenie się ze zrealizowanych działań, zwrócenie uwagi na ważne w opinii organizacji problemy społeczne lub budowanie marki organizacji.

Bardzo ważną rolę w komunikowaniu się z otoczeniem odgrywają **kontakty nieformalne**. Dotyczą one wielu sfer życia i wszystkich osób związanych z organizacją. Okazją do informowania o organizacji oraz zbierania cennych dla niej informacji pojawia się np. podczas przerw na szkoleniu, w rozmowie z przyjaciółmi, rodziną lub przypadkowo spotka-



nymi ludźmi. Moc tak przekazywanej informacji jest bardzo duża, dlatego warto w sposób kontrolowany opowiadać o swojej fundacji lub stowarzyszeniu. To zaś wymaga zapoznania się z jej działalnością oraz świadomości znaczenia każdego wypowiedzianego zdania. Jedną negatywną informacją można bardzo zaszkodzić wizerunkowi organizacji. Ten negatywny wizerunek bardzo trudno zmienić, a jego następstwem może być np. brak zaangażowania sponsorów lub wolontariuszy w działalność organizacji.

Zawsze, ilekroć mówimy o komunikowaniu się organizacji z otoczeniem, należy pamiętać o świadomym wyborze przekazywanych treści oraz sposobu ich przekazywania. Z jednej strony jest to spowodowane wspomnianym już wcześniej natłokiem informacji, w którym wiadomości na temat „jakiegoś stowarzyszenia” mogą zwyczajnie zniknąć. Z drugiej strony właściwy dobór treści informacji pozwala chronić własność intelektualną organizacji, bowiem dobre pomysły i rozwiązania są obecnie niezwykle cenne w kontekście pozyskiwania środków na ich realizację. Nie warto zawsze otwarcie opowiadać o szczegółach wszystkich swoich planów, ponieważ może się potem okazać, że zostaną wykorzystane przez kogoś innego. Potrzebna tu jest rozwaga i wyważenie pomiędzy przejrzystością w informowaniu, a ochroną własnego dorobku.

4.3. Praktyczne wskazówki

- Przeanalizujcie obieg informacji wewnątrz waszej organizacji. Zastanówcie się, czy jest on świadomie skonstruowany, czy zdajecie się na przypadek. Odpowiedzcie sobie na pytanie o efektywność tego systemu.
- Sprawdźcie, jakiego rodzaju kanały informacyjne są skuteczne w przypadku waszej organizacji i czy są one adekwatne do potrzeb i możliwości osób zaangażowanych w jej działalność.
- Prześledźcie, czy wywiązujecie się ze wszystkich zobowiązań sprawozdawczych, jakie dotyczą waszej organizacji.
- Zastanówcie się, jakie informacje na temat waszej organizacji i jej działalności chcecie przekazać otoczeniu. Odpowiedzcie sobie na pytanie komu, jaka informacja jest potrzebna i w jaki sposób mu ją dostarczyć.
- Zwróćcie uwagę na to, jak na temat waszej organizacji wypowiadają się osoby z nią związane. Pamiętajcie, że jedno zdanie osoby związanej z organizacją często dla odbiorcy znaczy znacznie więcej niż wielostronicowe sprawozdanie.
- Chronie swoje skarby, którymi są wasze pomysły i rozwiązania przez was wypracowane, aby nikt wbrew waszej woli nie wykorzystał ich i nie nazwał swoimi.

5. AKTY PRAWNE

- **Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach**
(Dz. U. z 2001 r. Nr 79 poz. 855 z późniejszymi zmianami)

- **Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach**
(Dz. U. z 1991 r. Nr 46 poz. 203 z późniejszymi zmianami)

- **Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**
(Dz. U. Nr 96 poz. 873 z późniejszymi zmianami)

- **Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy**
(Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141)

- **Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny**
(Dz. U. 1964 nr 16 poz. 93)

- **Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika**
(Dz. U. 1996 nr 62 poz. 286)

- **Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 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)

ORGANIZACJE UCZESTNICZĄCE W PROCESIE KONSULTACJI

1. Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS,

2. Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu,

3. Fundacja Dzieci Niczyje,

4. Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niepełnym Ruchowo,

5. Fundacja Synapsis,

6. Fundacja TUS,

7. Mazowiecka Fundacja Rozwoju,

8. Fundacja Gospodarcza im. K. Marcinkowskiego,

9. Towarzystwo Przyjaciół Ząbek,

10. Polska Fundacja Pomocy Dzieciom Niedosłyszącym ECHO,

11. Stowarzyszenie Specjalistów Edukacji Psychospołecznej Wiedza i Rozwój, „WiR”,

12. Fundacja Serce Dziecka,

13. Stowarzyszenie Profilaktyki Depresji ISKRA,

14. Fundacja Habitat For Humanity Poland,

15. Mazowieckie Stowarzyszenie na Rzecz Dzieci i Młodzieży z Porażeniem dziecięcym, „KROK DALEJ”.

AUTORZY

Grzegorz Idziak

Absolwent podyplomowych studiów z zakresu marketingu i zarządzania w Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu. Absolwent szkoły trenerskiej i członek Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych. W latach 1998-2009 wicedyrektor Caritas Diecezji Zielonogórsko-Gorzowskiej. Od 2004 r. przygotowuje i prowadzi dla organizacji pozarządowych szkolenia oraz doradztwo z przywództwa i liderstwa, współpracy zespołowej, pozyskiwania środków, funkcjonowania organizacji pozarządowych. Członek zarządu Stowarzyszenia Wielkopolscy Doradcy Kariery WIDOK z Poznania.

Beata Żabka

Politolożka ze specjalizacją w dziedzinie polityki społecznej, absolwentka studiów podyplomowych z socjologii w Collegium Civitas z seminarium doktoranckim w ISP PAN. Posiada kilkunastoletnie doświadczenie pracy i współpracy w trzech sektorach oraz działaniach wzmacniających trzeci sektor. Inicjowała m.in. powstawanie nowych organizacji pozarządowych, pomagała budować struktury organizacyjne, jak również doradzała organizacjom już istniejącym. Interesuje się problematyką współpracy międzysektorowej, partycypacją społeczną oraz problematyką rozwoju sektora obywatelskiego. Obecnie związana z Federacją Organizacji Służebnych MAZOWIA, gdzie zajmuje się procesem standaryzacji zarządzania w NGO, z Fundacją Akademia Inicjatyw Społecznych oraz Fundacją ITAKA.

FEDERACJA ORGANIZACJI SŁUŻEBNYCH MAZOWIA

Federacja Organizacji Służebnych MAZOWIA jest dobrowolnym porozumieniem autonomicznych organizacji pozarządowych działających na terenie województwa mazowieckiego. Celem Federacji jest wspieranie organizacji członkowskich, reprezentowanie ich interesów w kontaktach z samorządami, monitorowanie działań władz wobec organizacji, dbanie o przestrzeganie standardów usług świadczonych przez organizacje. Federacja MAZOWIA działa jako nieformalne porozumienie organizacji od 2001 roku, a jako zarejestrowany podmiot od 2003 roku. Obecnie Federacja zrzesza kilkadziesiąt organizacji pozarządowych.

Federacja Organizacji Służebnych MAZOWIA

ul. Żytnia 16/31

01-014 Warszawa

tel.: +48 22 652 22 66, +48 22 890 73 70

fax: +48 22 350 64 40

e-mail: mazowia@mazowia.org.pl

www.mazowia.org.pl



[...] „Standardy formalno-organizacyjne zarządzania NGO” mają dwojakie, ważne znaczenie. Z jednej strony są konkretnym narzędziem sprzyjającym wzmocnieniu potencjału organizacji pozarządowych, a z drugiej mogą być inspiracją do refleksji nad wartościami, zasadami i potrzebami społecznymi, którymi NGO kierują się w swoich działaniach. Jako osoba od lat pracująca w sektorze pozarządowym mogę z przekonaniem powiedzieć, że ta publikacja to niezbędny podręcznik dla organizacji pozarządowych, który może być potraktowany jako swego rodzaju check-lista sprawdzająca profesjonalizm organizacji. Zamierzam wraz ze swoim zespołem wykorzystać ją – zachęcam do tego także inne NGO. Skorzystajcie, dobra rzecz została napisana.”

z recenzji **Anny Lechowskiej**
prezeski Stowarzyszenia dla Dzieci i Młodzieży SZANSA,
ekspertki, trenerki i doradczynie organizacji pozarządowych

„Organizacja, niczym organizm, zbudowana jest z komórek. Komórki te łączą się ze sobą tworząc strukturę. Jeśli któraś z komórek funkcjonuje nieprawidłowo, cały organizm gorzej działa. Przedstawiona w poradniku propozycja to typ idealny. Podobno ideałów nie ma, ale przynajmniej wiemy do czego dążyć.”

Anna Olesiejuk
wiceprezes Zarządu Polskiej Fundacji Pomocy
Dzieciom Niedosłyszącym ECHO



„Zarządzanie organizacją pozarządową to wielkie wyzwanie, do którego warto się dobrze przygotować. Standardy zarządzania organizacją oraz finansami, nad którymi pracowaliśmy w ramach projektu pokazują nie tylko jak skutecznie działać, ale też czego powinniśmy wymagać od siebie. Jako podmioty społeczeństwa obywatelskiego, organizacje pozarządowe są instytucjami szczególnego zaufania. Powinniśmy przestrzegać standardów, aby zaufanie to procentowało. Proponowane w poradniku zalecenia są na to najlepszym sposobem.”

Marzena Lentowszczyk
członek Zarządu
Fundacji Gospodarczej im. K. Marcinkowskiego