



FUNDACJA
JANINY LEWANDOWSKIEJ



● ● ● ● **NIEZBĘDNIK
SPOŁECZNIKA**

Niezbędnik Społecznika
to **praktyczny poradnik**
dla liderów społecznych,
wolontariuszy, społeczników.

NIEZBĘDNIK SPOŁECZNIKA



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

Zajęte w publikacji stanowisko reprezentuje stanowisko fundacji, i nie stanowi ono
oficjalnego stanowiska Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Społeczeństwa
Obywatelskiego.

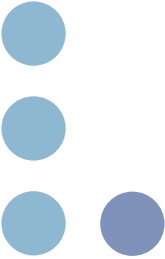
MIĘKINIA 2025



SPIIS TREŚCI

7	Wstęp - Kim jest społecznik? - Jak korzystać z „Niezbędnika Społecznika”? - Dlaczego Twoje zaangażowanie ma znaczenie?
8	Rozdział I. Zaangażowanie społeczne - Czym jest zaangażowanie społeczne? - Dlaczego warto działać społecznie? - Różne formy aktywności obywatelskiej
11	Rozdział II. Organizacje pozarządowe (NGO) - Rodzaje organizacji pozarządowych w Polsce - Jak założyć organizację krok po kroku? - Stowarzyszenie zwykłe - Stowarzyszenie rejestrowane - Fundacja - Spółdzielnia socjalna - KGW - Porównanie form NGO - Organizacja Pożytku Publicznego (OPP) - Korzyści ze statusu OPP - Procedura nadania statusu OPP - Wymogi, wady i zalety
20	Rozdział III. Zarządzanie organizacją - Misja, cele i strategia działania - Statut i regulaminy wewnętrzne - Struktura zespołu i podział obowiązków - Koordynacja projektów - System komunikacji i współpracy - Motywowanie członków zespołu - Narzędzia wspierające zarządzanie
38	Rozdział IV. Projekty społeczne - Czym są projekty społeczne? - Jak przygotować projekt od podstaw? - Przydatne narzędzia do zarządzania projektami - Ewaluacja i rozliczenie projektów

49	Rozdział V. Wnioski i oferty realizacji zadań publicznych
	Czym jest wniosek i dlaczego jest potrzebny?
	Jak napisać skuteczny wniosek?
	Najczęstsze błędy i sposoby ich unikania
56	Rozdział VI. Współpraca z innymi organizacjami i instytucjami
	Po co współpracować?
	Jak budować partnerstwa?
	Dobre praktyki współpracy
62	Rozdział VII. Komunikacja i promocja NGO
	Media społecznościowe – strategie i narzędzia
	Media tradycyjne i współpraca z mediami lokalnymi
	Wizerunek i PR organizacji
	Jak przygotować kampanię promocyjną?
69	Rozdział VIII. Źródła finansowania działań społecznych
	Możliwości finansowania NGO
	Zbiórki publiczne i crowdfunding
	Sponsoring i współpraca z biznesem
	Dotacje publiczne i konkursy grantowe
	Programy instytucjonalne i międzynarodowe
	Darowizny i 1,5% podatku
	Działalność odpłatna i gospodarcza
87	Rozdział IX. Wolontariat
	Kim jest wolontariusz?
	Jak pozyskiwać i angażować wolontariuszy?
	Umowy wolontariackie i formalności
	Motywowanie i docenianie wolontariuszy
90	Rozdział X. Prawo i obowiązki NGO
	Podstawowe akty prawne
	Obowiązki organizacji (KRS, sprawozdania, RODO)
	Odpowiedzialność zarządu i członków organizacji
101	Rozdział XI. Narzędziownik społecznika
	Darmowe narzędzia do zarządzania (Trello, Asana, ClickUp)
	Tworzenie materiałów graficznych i wideo (Canva, CapCut)
	Przydatne platformy do fundraisingu i crowdfundingu
	Aplikacje do pracy zespołowej i komunikacji
110	Rozdział XII. Nowoczesne technologie w NGO
	Jak skutecznie działać online?
	Narzędzia do kampanii w social media
	Crowdfunding i mikrodonacje online
120	Rozdział XIII. Słownik pojęć młodego społecznika
125	Rozdział XIV. O Fundacji im. Janiny Lewandowskiej
	Historia fundacji, misja i wizja oraz kluczowe projekty i osiągnięcia
	Załącznik – Raport końcowy "Świadomość społeczna i społeczeństwo obywatelskie w Polsce 2025. Dane przekrojowe: 2023, 2024, 2025"



WSTĘP

Kim jest społecznik?

Wyobraź sobie osobę, która widzi w swojej okolicy coś, co wymaga zmiany – zardzewiałą huśtawkę na placu zabaw, brak miejsca dla seniorów, dziurę w chodniku, która codziennie straszy przechodniów. Większość ludzi wzrusza ramionami i idzie dalej. Społecznik w tym momencie przystaje, myśli: „Można to zrobić lepiej” i zaczyna działać.

Społecznik to ktoś, kto bierze odpowiedzialność za swoje otoczenie. Nie czeka na „kogoś z góry”, tylko sam staje się inicjatorem zmian. To nie jest tytuł, który trzeba zdobyć, ani rola zarezerwowana dla wybranych. To postawa. Możesz być studentem, rodzicem, przedsiębiorcą, emerytem, nieważne. Liczy się to, że chcesz poprawiać rzeczywistość wokół siebie.

Co ważne społecznik nie musi działać w pojedynkę. To często człowiek, który potrafi zarażać innych swoim entuzjazmem, zbierać ludzi wokół idei i zmieniać marzenia w konkretne projekty. Jak mówią doświadczeni działacze, „społecznikiem się nie rodzi społecznik się staje”, krok po kroku.

Jak korzystać z „Niezbędnika Społecznika”?

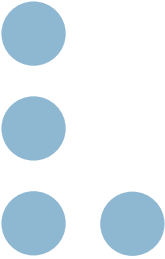
Ten „Niezbędnik” jest jak mapa i kompas dla podróżnika. Pokaże Ci drogę od pierwszej iskry pomysłu, przez planowanie i realizację, aż po świętowanie sukcesu i ocenę efektów. Znajdziesz tu między innymi: inspirujące historie osób, które zaczynały od zera, praktyczne narzędzia: checklista, wzory dokumentów, podpowiedzi prawne, a także podsumowania z pytaniami do refleksji, które pomogą Ci wyciągnąć wnioski i rozwijać się dalej.

Jeśli chcesz przejść całą ścieżkę krok po kroku, czytaj po kolei. Jeśli natomiast chcesz przejść całą ścieżkę krok po kroku. Albo skacz po rozdziałach, gdy szukasz szybkiej odpowiedzi na konkretny problem. Niezależnie od tego, na jakim etapie jesteś – planowania, realizacji czy podsumowania działań – znajdziesz tu coś, co pozwoli Ci iść naprzód.

Dlaczego Twoje zaangażowanie ma znaczenie?

Możesz pomyśleć: „Ale co ja mogę zmienić?”. Prawda jest taka, że każdy projekt społeczny – od wielkich akcji charytatywnych po posadzenie kilku drzew w parku – zaczyna się od jednej osoby, która zdecydowała, że robi pierwszy krok.

Historia zna tysiące przykładów, w których drobna inicjatywa wywołała lawinę zmian. Być może Twój pomysł stanie się kolejnym takim przykładem. Zaangażowanie społeczne to nie tylko praca dla innych, to inwestycja w świat, w którym sam chcesz żyć.



ROZDZIAŁ I.

ZAANGAŻOWANIE SPOŁECZNE

Czym jest zaangażowanie społeczne?

Zaangażowanie społeczne to postawa, w której nie przechodzimy obojętnie obok problemów i potrzeb naszego otoczenia. To decyzja, że chcemy zrobić coś dobrego nie tylko dla siebie, ale też dla innych sąsiadów, lokalnej społeczności, czy osób, których nigdy wcześniej nie spotkaliśmy.

Nie musi to oznaczać od razu dużych projektów. Zaangażowanie zaczyna się od drobnych gestów: pomoc starszej sąsiadce w zakupach, udział w sprzątaniu parku, wsparcie lokalnej zbiórki. Takie działania, choć wydają się małe, składają się na realną zmianę w życiu wielu osób. Nie istnieje jeden przepis na to, jak być zaangażowanym społecznie. Każdy z nas może działać na swój sposób, w zależności od tego, co nas porusza, czym się interesujemy i ile mamy czasu.

Zaangażowanie społeczne to wszystko, co robimy z myślą o innych. Może być wyrazem troski o innych czy też sposobem na rozwijanie własnych umiejętności, budowanie więzi społecznych oraz poczucia przynależności i odpowiedzialności za wspólne dobro. To działanie, które przynosi korzyści zarówno osobie zaangażowanej, jak i całej społeczności. Nie musisz od razu zakładać fundacji czy wychodzić na mównicę wystarczy, że zaczniesz tam, gdzie jesteś, z tym, co masz.

Zacznij od dostrzeżenia problemów wokół siebie.

Szukaj okazji do pomocy. Pamiętaj: zaangażowanie to proces, który rozwija się krok po kroku.



DLACZEGO WARTO DZIAŁAĆ SPOŁECZNIE?

Działanie społeczne przynosi korzyści nie tylko tym, którym pomagamy, ale też nam samym. To inwestycja w lepsze otoczenie, w relacje z ludźmi i własny rozwój.

Osoby aktywne społecznie często podkreślają, że dzięki temu poznały przyjaciół, nauczyły się pracy zespołowej, a nawet zdobyły doświadczenie potrzebne w przyszłej karierze. Badania potwierdzają, że wolontariusze czują większą satysfakcję z życia i rzadziej zmagają się z poczuciem izolacji.

Wymyślony przykład: grupa mieszkańców jednej z wsi na Dolnym Śląsku, dzięki wspólnej akcji odnowienia świetlicy, nie tylko stworzyła nowe miejsce spotkań, ale też nawiązała trwałe relacje i zbudowała sieć wsparcia wśród sąsiadów.

Możesz zapisać, co chciałbyś zyskać, angażując się społecznie, mogą to być nowe znajomości, doświadczenie bądź zwyczajna satysfakcja. Poszukaj działań, które łączą twoje cele z potrzebami społeczności i pomyśl jakie korzyści z działania społecznego są dla Ciebie najważniejsze.

Różne formy aktywności obywatelskiej

Aktywność obywatelska to szeroki wachlarz możliwości – od wolontariatu po udział w konsultacjach społecznych. Każdy może znaleźć formę, która najlepiej odpowiada jego możliwościom i zainteresowaniom.



Jak można działać społecznie?

WOLONTARIAT

To klasyczny sposób, możesz pomagać wschronisku, działać w fundacji, wspierać organizację wydarzenia lub po prostu być dla kogoś, kto potrzebuje obecności. Nie trzeba mieć dyplomów, wystarczy serce i trochę czasu.

DZIAŁANIE W NGO

Jeśli chcesz bardziej „systemowo” zmieniać świat, możesz zaangażować się w organizację pozarządową. Podejmować działania i zacząć zajmować się edukacją, ekologią, kulturą, zdrowiem czy pomocą społeczną. NGO to przestrzeń, gdzie Twoje pomysły mogą stać się rzeczywistością.

AKTYWNOŚĆ LOKALNA

Czasem wystarczy rozejrzeć się dookoła. Może na Twoim osiedlu przydałaby się przykładowo taka ławka? A może warto zorganizować akcję sprzątania parku lub najzwyczajniejsze spotkanie integracyjne? Działanie lokalne daje szybkie i bardzo namacalne efekty.

KAMPANIE SPOŁECZNE

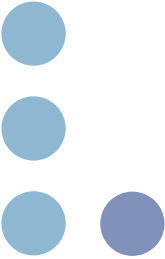
Masz coś do powiedzenia? Kampanie to sposób, by dotrzeć z przekazem do większego grona osób. Możesz edukować, nagłaśniać problemy, wpływać na zmiany postaw. W dobie mediów społecznościowych każda wiadomość ma szansę wybrzmieć szeroko.

ZAANGAŻOWANIE OBYWATELSKIE

Głosowania to podstawa, ale możesz też wziąć udział w konsultacjach społecznych, napisać do radnego, zorganizować debatę, wziąć udział w demonstracjach. Demokracja to nie spektakl, bardziej gra zespołowa.

WSPARCIE FINANSOWE I RZECZOWE

Nie masz czasu? Może możesz przekazać środki lub sprzęt. Możesz też zorganizować zbiórkę wśród znajomych, każda złotówka i każdy gest się liczy i może przyczynić się do realizacji celów.



ROZDZIAŁ II.

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE (NGO)

Rodzaje organizacji pozarządowych w Polsce

Organizacje pozarządowe (NGO – non-governmental organisations) to podmioty działające niezależnie od administracji publicznej, które nie są nastawione na osiąganie zysku, a ich działalność ukierunkowana jest na realizację celów społecznych, kulturalnych, edukacyjnych, charytatywnych czy ekologicznych. Podstawę prawną funkcjonowania NGO w Polsce stanowi przede wszystkim ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która definiuje NGO jako osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, nie działające w celu osiągnięcia zysku, z wyłączeniem jednostek sektora finansów publicznych.

W Polsce funkcjonuje kilka podstawowych form prawnych NGO:

STOWARZYSZENIA REJESTROWANE

Dobrowolne zrzeszenie co najmniej 7 osób, które działają na rzecz określonego celu. Może mieć osobowość prawną (rejestracja w Krajowym Rejestrze Sądowym – KRS).

Wady:

Wymaga co najmniej 7 osób do założenia.

Skupia się na współpracy grupowej, co może wymagać kompromisów.

Zalety:

Prostota działania.

Demokratyczna struktura.



STOWARZYSZENIA ZWYKŁE

Forma uproszczonego stowarzyszenia, którą mogą założyć co najmniej 3 osoby. Nie ma osobowości prawnej i nie może prowadzić działalności gospodarczej.

Wady:

Ograniczone możliwości działania (np. brak prowadzenia działalności gospodarczej).

Brak osobowości prawnej ogranicza możliwości zawierania umów.

Zalety:

Łatwa i szybka rejestracja.

Idealne dla małych grup lokalnych

FUNDACJE

Organizacja powołana do realizacji celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, takich jak edukacja, kultura, pomoc społeczna. Do jej założenia wystarczy jedna osoba.

Wady:

Obowiązek wniesienia majątku fundacji (np. pieniądze, nieruchomości).

Często bardziej skomplikowana struktura zarządzania niż w przypadku stowarzyszeń.

Zalety:

Możliwość założenia samodzielnie.

Dobre narzędzie do realizacji działań społecznych na większą skalę.

SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE

Organizacja łącząca cechy organizacji pozarządowej i działalności gospodarczej, mająca na celu aktywizację zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Wady:

Skomplikowana rejestracja.
Wyższe koszty początkowe.

Zalety:

Możliwość prowadzenia działalności gospodarczej.
Połączenie działań społecznych z zarobkowymi.

STATUS ORGANIZACJI POŻYTKU PUBLICZNEGO (OPP)

Status przyznawany organizacjom realizującym zadania publiczne. Uprawnia do otrzymywania 1,5% podatku dochodowego od osób fizycznych.

Wady:

Konieczność spełnienia dodatkowych wymagań formalnych i raportowania.

Zalety:

Możliwość uzyskania środków 1,5% podatku.

Każda z tych form charakteryzuje się innym trybem powoływania, zakresem obowiązków, możliwościami pozyskiwania funduszy i strukturą organizacyjną. Dobór odpowiedniej formy zależy od wytyczonego celu działalności, przewidywanej skali projektu i stopnia formalizacji, jaki planujesz.

STOWARZYSZENIE REJESTROWANE

Stowarzyszenie rejestrowane to pełnoprawna osoba prawna, nadaje to więcej możliwości działania, ale wiąże się też z większą liczbą formalności.

Liczba założycieli – minimum 7 osób pełnoletnich.

Osobowość prawna – tak; stowarzyszenie może zaciągać zobowiązania, podpisywać umowy i prowadzić działalność odpłatną pożytku publicznego.

Rejestracja – w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) na podstawie statutu i uchwały o powołaniu. Organy – obowiązkowe są: zarząd oraz organy kontroli wewnętrznej (np. komisja rewizyjna).

Finansowanie – składki członkowskie, darowizny, dotacje, możliwość ubiegania się o status OPP.

Koszta – Darmowe lub w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej 600 zł (z czego 250 zł to opłata za wpis w KRS, a 350 zł za ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym).

STOWARZYSZENIE ZWYKŁE

Stowarzyszenie zwykłe jest najprostszą formą stowarzyszenia, przeznaczoną dla niewielkich inicjatyw lokalnych.

Liczba założycieli – co najmniej 3 osoby pełnoletnie.

Podstawa prawna – przepisy ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach.

Osobowość prawna – brak, co oznacza ograniczoną zdolność do zaciągania zobowiązań i prowadzenia pełnej księgowości.

Rejestracja – zgłoszenie do ewidencji prowadzonej przez starostę właściwego pod względem siedziby.

Organy – w przeciwieństwie do stowarzyszeń rejestrowych nie jest wymagany zarząd i komisja rewizyjna; wybiera się jedynie przedstawiciela lub zarząd.

Finansowanie – możliwe jest pozyskiwanie składek członkowskich, darowizn i dotacji.

Koszta – Brak kosztów rejestracji.

FUNDACJA

Fundacja powoływana jest w celu realizacji określonych w statucie celów społecznie i gospodarczo użytecznych.

Liczba założycieli – jedna osoba fizyczna lub prawna.

Podstawa prawna – ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach.

Majątek założycielski – wymagany wkład majątkowy (pieniężny lub niepieniężny).

Osobowość prawna – tak; fundacja uzyskuje ją z chwilą wpisu do KRS.

Organy – statut określa strukturę organów; najczęściej jest to zarząd.

Finansowanie – dotacje, darowizny, spadki, zapisy, środki z działalności odpłatnej – jeżeli prowadzona.

Koszta – Akt notarialny: od 200 zł. Rejestracja w KRS: 600 zł (250 zł wpis, 350 zł ogłoszenie).

SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA

Spółdzielnia socjalna łączy działalność gospodarczą z celem reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem.

Liczba założycieli – minimum 5 osób fizycznych lub 2 prawne np. NGO + Gmina.

Podstawa prawna – ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych.

Cel – zatrudnienie osób zagrożonych marginalizacją społeczną np. bezrobotnych, niepełnosprawnych

Osobowość prawna – tak; spółdzielnia powstaje z chwilą wpisu do KRS.

Finansowanie – działalność gospodarcza, dotacje z urzędów pracy, fundusze unijne.

Koszta – Podobne jak w przypadku fundacji

KOŁO GOSPODYŃ WIEJSKICH (KGW)

KGW to tradycyjna forma organizacji działająca głównie na terenach wiejskich, obecnie posiadająca umocowanie w ustawie z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich.

Członkowie – co najmniej 10 osób fizycznych, najczęściej z danej wsi lub gminy.

Rejestracja – w ARiMR, co umożliwia pozyskiwanie dotacji na działalność statutową.

Cele – aktywizacja społeczności lokalnej, pielęgnowanie tradycji rozwój przedsiębiorczości na wsi.

Forma Cecha	Stowarzyszenie rejestrowane	Stowarzyszenie zwykłe	Fundacja	Spółdzielnia socjalna	Koło Gospodyń Wiejskich
Podstawa prawna	Prawo o stowarzyszeniach	Prawo o stowarzyszeniach	Ustawa o fundacjach	Ustawa o spółdzielniach socjalnych	Ustawa o KGW
Liczba założycieli	min. 7 osób pełnoletnich	min. 3 osoby pełnoletnie	1 osoba fizyczna lub prawna	min. 5 osób fizycznych lub 2 osoby prawne	min. 10 osób fizycznych
Osobowość prawna	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak
Rejestracja	Ewidencja u starosty	KRS	KRS	KRS	ARiMR
Organy	Przedstawiciel lub zarząd	Zarząd i organ kontroli (np. komisja rewizyjna)	Zarząd (inne organy wg statutu)	Walne zgromadzenie, zarząd	Zarząd
Majątek początkowy	Nie wymagany	Nie wymagany	Wymagany wkład majątkowy	Nie wymagany, kapitał z wpisowego lub dotacji	Brak wymogu ustawowego
Źródła finansowania	Składki, darowizny, dotacje	Składki, darowizny, dotacje, 1,5% PIT	Darowizny, spadki, dotacje, działalność odpłatna	Działalność gospodarcza, dotacje PUP, fundusze UE	Dotacje z ARiMR, składki
Wymogi sprawozdawcze	Podstawowe (do starosty)	Pełne (do KRS, merytoryczne i finansowe po uzyskaniu OPP)	Pełne (merytoryczne i finansowe)	Sprawozdania do KRS, ZUS, US	Sprawozdanie do ARiMR
Stopień formalizacji	Niski	Średni/Wysoki	Wysoki	Wysoki	Średni
Najlepiej sprawdza się przy...	Małe, lokalne inicjatywy	Projekty o większej skali, granty publiczne	Działania długofalowe z zapleczem majątkowym	Integracja i aktywizacja zawodowa	Aktywność społeczna i kulturalna na wsi



Organizacja Pożytku Publicznego (OPP)

Organizacja Pożytku Publicznego to szczególny status przewidziany w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Mogą go uzyskać organizacje pozarządowe oraz inne podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego, które spełniają określone warunki formalne i merytoryczne. Posiadanie statusu OPP wiąże się z dodatkowymi przywilejami, ale też zwiększonymi obowiązkami w zakresie sprawozdawczości i przejrzystości finansowej.

Korzyści ze statusu OPP

-  Możliwość otrzymywania 1,5% podatku PIT – Osoby fizyczne mogą przekazać 1,5% swojego podatku dochodowego na rzecz OPP. To istotne źródło finansowania działań społecznych.
-  Zwolnienia podatkowe i opłatowe – OPP mogą korzystać ze zwolnień z niektórych podatków (np. od nieruchomości) oraz z opłat sądowych i skarbowych w zakresie określonym ustawą.
-  Pierwszeństwo w korzystaniu z mienia publicznego – Mogą otrzymywać nieruchomości jednostek samorządu terytorialnego na preferencyjnych zasadach.
-  Większa wiarygodność i rozpoznawalność – Status OPP zwiększa prestiż organizacji, co często przekłada się na łatwiejsze pozyskiwanie darczyńców, grantów i partnerów.
-  Udział w realizacji zadań publicznych – OPP mogą w niektórych konkursach ofert korzystać z preferencyjnych warunków lub dodatkowych punktów.

PROCEDURA NADANIA STATUSU OPP

Proces uzyskania statusu OPP jest sformalizowany i wymaga wcześniejszego spełnienia wymogów ustawowych. Mogą go uzyskać organizacje, których cele mieszczą się w tzw. pożytku publicznym, czyli dotyczą szeroko rozumianych działań na rzecz dobra wspólnego, takich jak pomoc społeczną, działalność charytatywną, edukacja, zdrowie publiczne, kultura, nauka, ochrona środowiska itp.

Krok 1: Spełnienie kryteriów wstępnych

Prowadzenie działalności pożytku publicznego przez co najmniej 2 lata.

Działanie na rzecz ogółu społeczności lub wyodrębnionej grupy osób o szczególnych potrzebach

Brak celu zarobkowego w działalności statutowej.

Krok 2: Przygotowanie dokumentów

Wniosek do sądu rejestrowego (KRS) o zmianę wpisu, wskazując na ubieganie się o status OPP

Statut zawierający wymagane zapisy, m.in. zakaz przekazywania zysku członkom czy zasady gospodarowania majątkiem.

Sprawozdanie finansowe i merytoryczne z ostatnich 2 lat.

Krok 3: Złożenie wniosku w KRS

Wypełnienie formularza KRS-Z20 lub innego właściwego dla zmiany wpisu.

Dołączenie wymaganych załączników i wniesienie opłaty sądowej (o ile ustawa nie przewiduje inaczej).

Krok 4: Weryfikacja przez sąd.

Kontrola formalna i merytoryczna dokumentów.

Możliwość wezwania do uzupełnienia braków

Krok 5: Wpis do rejestru OPP

Po pozytywnej decyzji sądu organizacja zostaje wpisana do wykazu OPP i może korzystać z przywilejów do momentu uprawomocnienia się wpisu.



WYMOGI, WADY I ZALETY

Najważniejsze wymogi:

Działanie na rzecz ogółu społeczności lub określonej grupy wymagającej szczególnego wsparcia.

Prowadzenie działalności pożytku publicznego od co najmniej 2 lat.

Zakaz przeznaczania zysku na rzecz członków lub pracowników.

Obowiązek prowadzenia pełnej księgowości.

Coroczne sporządzanie i publikowanie sprawozdań finansowych oraz merytorycznych w bazie OPP prowadzonej przez NIW-CRSO.

Zalety:

Możliwość pozyskania środków z 1,5% PIT.

Wyższy prestiż i wiarygodność w oczach darczyńców i partnerów.

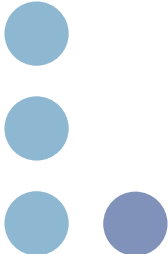
Dostęp do preferencyjnego korzystania z mienia publicznego i niektórych konkursów ofert.

Wady:

Zwiększone obowiązki sprawozdawcze i kontrolne.

Konieczność utrzymywania wysokiego poziomu transparentności w każdej sferze działalności.

Potencjalnie wyższe koszty obsługi administracyjnej (pełna księgowość, raportowanie).



ROZDZIAŁ III.

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

Misja, cele i strategia działania

Misja, cele i strategia działania to fundament każdej organizacji pozarządowej. Misja odpowiada na pytanie „Po co istniejemy?”, cele – „Co chcemy osiągnąć?”, a strategia – „w jaki sposób to zrobimy?”. Bez ich jasnego określenia trudno podejmować spójne decyzje, planować działania i przekonywać partnerów czy darczyńców do wsparcia.

Misja powinna być zwięzła, inspirująca i oddawać istotę działalności. Najlepiej, gdy mieści się w jednym lub dwóch zdaniach i jest zrozumiała dla każdego odbiorcy.

Cele mogą mieć charakter strategiczny (długofalowy) lub operacyjny (krótkoterminowy). Ważne, by były SMART – konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i określone w czasie.

Strategia to plan działań i priorytetów, który wskazuje, jakie działania i projekty będą realizowane, jakie zasoby zostaną wykorzystane i jak będzie mierzony postęp. Powinna obejmować analizę otoczenia, mocnych i słabych stron organizacji, a także szanse i zagrożenia (analiza SWOT).

Misja organizacji pozarządowej

Misja organizacji to jej podstawowa idea i powód istnienia. Określa, dlaczego organizacja działa, jaki problem społeczny stara się rozwiązać, jak chce przyczynić się do zmiany w świecie. Misja jest fundamentalnym punktem odniesienia w podejmowaniu wszelkich decyzji i działań organizacji. Powinna być jednoznaczna, inspirująca, ale także realistyczna.

Charakterystyka misji organizacji:

Jasność i precyzyjność misja powinna być krótka, konkretna i jednoznaczna. Ma odpowiadać na pytanie, jaki problem organizacja chce rozwiązać i w jaki sposób.

Uniwersalność misja organizacji powinna być na tyle szeroka, by nie ograniczała jej działalności w przyszłości, a jednocześnie na tyle precyzyjna, by jasno wskazywała kierunki działań.

Inspiracja i motywacja misja organizacji powinna motywować zarówno pracowników, jak i wolontariuszy oraz darczyńców do angażowania się w realizację celów organizacji.

Przykład misji organizacji:

Misja organizacji zajmującej się pomocą dzieciom z ubogich rodzin: „Działamy na rzecz równości szans, wspierając dzieci z ubogich rodzin w dostępie do edukacji, kultury i rozwoju osobistego.”

Misja organizacji ekologicznej: „Naszą misją jest ochrona środowiska naturalnego i promowanie zrównoważonego rozwoju wśród społeczności lokalnych.”

Cele organizacji pozarządowej

Cele organizacji pozarządowej to bardziej szczegółowe, mierzalne i czasowo określone zadania, które organizacja stawia sobie w ramach realizacji swojej misji. Cele są kluczowym elementem, który pozwala na ukierunkowanie działań, ocenę postępów oraz osiągnięcie konkretnych efektów. Cele te powinny być zgodne z misją, ale także realistyczne do osiągnięcia.

Rodzaje celów organizacji:

Cele ogólne – szeroko zdefiniowane cele, które wskazują główny obszar działania organizacji, np. "poprawa jakości życia dzieci z rodzin ubogich."

Cele szczegółowe – precyzyjne, mierzalne cele, które wskazują konkretne zadania do wykonania w ramach realizacji celu ogólnego, np. "zorganizowanie 100 godzin warsztatów edukacyjnych dla dzieci z ubogich rodzin w ciągu roku."

Cele długoterminowe – cele, które organizacja planuje osiągnąć w perspektywie kilku lat, np. „zmniejszenie ubóstwa w regionie o 20%."

Cele krótkoterminowe – cele, które organizacja chce osiągnąć w najbliższym czasie (np. w ciągu roku), np. „zorganizowanie 5 kampanii edukacyjnych w ciągu 6 miesięcy."

TWORZENIE CELÓWSMART

Jednym z popularniejszych sposobów tworzenia szczegółowych celów organizacji jest metoda SMART, która zakłada, że cel powinien być:

S (Specific – konkretny) – jasno określony, jednoznaczny.

M (Measurable – mierzalny) – możliwy do zmierzenia.

A (Achievable – osiągalny) – realistyczny do osiągnięcia.

R (Relevant – istotny) – związany z misją organizacji.

T (Time-bound – określony w czasie) – posiadający termin realizacji.

Dzięki tej metodzie od celu ogólnego – wizjonerskiego w prosty sposób można przejść do celu szczegółowego, który poprzez zrealizowanie powyższych założeń stanie się dużo bardziej skonkretyzowany.

Przykład:

Ogólny cel: „Pomoc dzieciom w nauce.”

Szczegółowy cel: „Zorganizowanie 10 warsztatów matematycznych w ciągu 3 miesięcy dla 100 dzieci z ubogich rodzin.”

STRATEGIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

Strategia organizacji to plan działania, który organizacja opracowuje w celu realizacji swoich misji i celów. Określa, jak organizacja osiągnie swoje cele, jakie zasoby będą jej potrzebne, jakie działania podejmie i jakie środki zaradcze wdroży w przypadku napotkania trudności. Strategia jest kluczowym dokumentem, który pomaga organizacji w ukierunkowaniu działań oraz w osiągnięciu sukcesu. Poniżej zapropionowano przykładową drogę tworzenia i strukturę strategii.

Elementy strategii organizacji:

Analiza sytuacji (SWOT) – ocena mocnych i słabych stron organizacji, a także szans i zagrożeń, które mogą pojawić się na rynku lub w społeczeństwie. Dzięki tej analizie organizacja może lepiej zrozumieć swoje możliwości i wyzwania.

Określenie zasobów – wskazanie, jakie zasoby (ludzkie, finansowe, materialne) są niezbędne do realizacji celów. Może to obejmować poszukiwanie funduszy, rekrutację wolontariuszy, pozyskiwanie specjalistów, itd.



Określenie działań – konkretne kroki, jakie organizacja podejmie w celu realizacji celów. Może to obejmować planowanie wydarzeń, organizowanie kampanii, zbiórki funduszy, itp.

Kalendarz działań – sprecyzowanie, kiedy organizacja ma zamiar realizować poszczególne działania, jakie będą ich etapy i harmonogramy.

Monitorowanie postępów – ustalenie sposobu monitorowania postępów realizacji strategii, co pozwala na szybsze dostosowanie działań do potrzeb.

Elementy strategii organizacji:

Jeśli organizacja pozarządowa zajmuje się pomocą dla dzieci w potrzebie, jej strategia może obejmować takie elementy jak:

Rozwój sieci kontaktów z innymi organizacjami i instytucjami zajmującymi się pomocą społeczną.

Pozyskiwanie funduszy na realizację działań, poprzez organizowanie wydarzeń fundraisingowych, aplikowanie o dotacje i sponsorów.

Działania edukacyjne – prowadzenie szkoleń dla dzieci oraz ich rodzin w zakresie zarządzania finansami, umiejętności życiowych itp.

Kampanie promujące misję organizacji i angażujące społeczność do działania na rzecz dzieci w potrzebie.

STATUT I REGULAMINY WEWNĘTRZNE ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

Statut organizacji pozarządowej jest podstawowym aktem prawnym, który określa zasady funkcjonowania organizacji. Jest to dokument, który precyzyjnie określa strukturę organizacji, jej cele, sposób podejmowania decyzji oraz prawa i obowiązki członków. Statut jest niezbędny do rejestracji organizacji, ponieważ stanowi formalne zobowiązanie organizacji do przestrzegania określonych zasad i standardów.

Elementy statutu organizacji pozarządowej:

Nazwa i siedziba organizacji – określenie pełnej nazwy organizacji oraz miejsca, w którym znajduje się jej siedziba.

Cele organizacji – jasno sprecyzowane cele, które organizacja zamierza osiągnąć. Powinny one być zgodne z misją organizacji.

Sposób działania organizacji – opis sposobu, w jaki organizacja będzie realizować swoje cele (np. organizowanie wydarzeń, prowadzenie szkoleń, zbiórki, projekty edukacyjne).

Struktura organizacji – określenie organów organizacji, takich jak zarząd, rada nadzorcza, komisja rewizyjna, oraz opis ich kompetencji i sposobu wyboru.

Prawa i obowiązki członków – szczegółowe zasady dotyczące członkostwa w organizacji, praw członków, ich obowiązków oraz procedura przyjęcia nowych członków.

Zasady podejmowania decyzji – sposób podejmowania decyzji w organizacji (np. głosowanie, zgromadzenie członków), oraz procedury rozwiązywania konfliktów wewnętrznych.

Finansowanie organizacji – zasady pozyskiwania funduszy na działalność organizacji (dotacje, darowizny, sponsoring).

Procedura zmiany statutu – opis procedury, którą należy przejść w przypadku potrzeby zmiany statutu organizacji.

Statut jest podstawą prawną działalności organizacji, a jego prawidłowe sporządzenie zapewnia organizacji jasne ramy funkcjonowania. Jest to dokument, który reguluje wewnętrzną strukturę organizacji i jej procedury, zapewniając transparentność działania oraz zgodność z obowiązującymi przepisami prawnymi.

Regulaminy wewnętrzne precyzują, w jaki sposób organizacja działa w określonych obszarach. Tworzy się je, aby zapewnić przejrzystość, równe traktowanie członków i uniknąć sporów interpretacyjnych. Umożliwiają sprawne funkcjonowanie bez konieczności zmiany statutu przy każdej drobnej modyfikacji procedur. Pomagają wdrażać nowe osoby (członków, wolontariuszy, pracowników). Stanowią punkt odniesienia w przypadku konfliktów lub niejasności. Mogą być wymagane przez grantodawców, sponsorów lub instytucje kontrolne.

Przykładowe rodzaje regulaminów wewnętrznych w NGO

Regulamin zarządu – Określa tryb pracy zarządu, sposób podejmowania uchwał, podział obowiązków między członkami zarządu, zasady zwoływania posiedzeń.

Regulamin komisji rewizyjnej – Wskazuje zasady kontroli wewnętrznej, procedury sprawozdawcze i sposób dokumentowania wyników kontroli.

Regulamin członkowski – Opisuje prawa i obowiązki członków, procedurę przyjmowania i skreślania, wysokość składek, tryb odwoławczy.

Regulamin wolontariatu – Ustala zasady współpracy z wolontariuszami, zakresy zadań, procedury BHP, zasady ubezpieczenia.

Regulamin pracy – Stosowany, jeśli organizacja zatrudnia pracowników – określa normy czasu pracy, urlopy, zasady bezpieczeństwa.

Regulamin obiegu dokumentów i podpisów – Porządkuje sposób przygotowywania, zatwierdzania i archiwizacji dokumentów.

Regulamin finansowy – Zasady wydatkowania środków, podpisywania dokumentów księgowych, prowadzenia kasy, zatwierdzania budżetów i projektów.

Regulamin organizacji wydarzeń – Określa procedury planowania i realizacji imprez, w tym kwestie bezpieczeństwa i odpowiedzialności.

Każdy regulamin powinien być dopasowany do potrzeb organizacji, ale istnieje pewien „rdzeń”:

Cel regulaminu – dlaczego został wprowadzony i czego dotyczy.

Zakres podmiotowy – kogo obowiązuje (np. członków, wolontariuszy, pracowników).

Definicje pojęć – aby uniknąć nieporozumień.

Zasady działania – opis procedur, obowiązków, uprawnień i ograniczeń.

Tryb podejmowania decyzji – kto, kiedy i w jaki sposób decyduje o sprawach objętych regulaminem.

Odpowiedzialność – konsekwencje naruszenia regulaminu.

Postanowienia końcowe – sposób wprowadzania zmian i wejścia regulaminu w życie.

Postaraj się unikać nadmiernego skomplikowania, regulamin ma być praktycznym narzędziem, a nie barierą. Dostosuj język do odbiorców, wolontariusze czy członkowie powinni rozumieć jego zapisy bez prawniczego słownika. Zapewnij spójność, regulamin nie może być sprzeczny ze statutem lub przepisami prawa. Ustal tryb zatwierdzania, niezależności od zapisów statutu może to robić zarząd lub walne zebranie. Publikuj i udostępniaj, dokument powinien być łatwo dostępny (np. w wersji elektronicznej i papierowej).



STRUKTURA ZESPOŁU I PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW

Zarządzanie zespołem w organizacji pozarządowej wymaga nie tylko zapału, ale również porządku. Nawet w niewielkim NGO dobrze przemyślana struktura pomaga uniknąć chaosu, przeciążeń i konfliktów. To swoista mapa, która wskazuje, kto za co odpowiada, jakie są relacje służbowe oraz jak przepływa informacja.

Klasyczne struktury organizacyjne

STRUKTURA LINIOWA (HIERARCHICZNA)

ma wyraźną „linię dowodzenia” od kierownictwa do najniższego szczebla. Każdy członek zespołu odpowiada przed jednym przełożonym. Zalety: prostota, jasność odpowiedzialności. Wady: brak elastyczności, ryzyko przeciążenia kierownictwa. Dobrze się sprawdza w małych organizacjach z jednorodną działalnością.

STRUKTURA FUNKCJONALNA

podział według funkcji (np. komunikacja, fundraising, działania programowe). Każdy dział ma specjalistów konkretnego obszaru. Ułatwia profesjonalizację, ale wymaga koordynacji pomiędzy działami – dlatego warto wyznaczać koordynatorów do projektów łączących różne funkcje.

STRUKTURA PROJEKTOWA

zespół jest formowany wokół konkretnych projektów. Po zakończeniu projektu członkowie wracają do innych zadań lub tworzą nowe zespoły. Taki model umożliwia elastyczne korzystanie z zasobów, ale wymaga dobrze opisanych ról i procesów, by uniknąć konfliktu o dostępność osób.

STRUKTURA MACIERZOWA

łączy strukturę funkcjonalną z projektową. Członkowie zespołu podlegają zarówno kierownikom funkcji, jak i kierownikom projektów, co może zwiększyć efektywność, ale wymaga jasnych zasad raportowania i komunikacji.

STRUKTURA PŁASKA / SIECIOWA

minimalizuje liczbę szczebli zarządzania; decyzje są bardziej kolektywne, a zespoły samoorganizujące się. Ten model zwiększa poczucie sprawczości i elastyczność, lecz wymaga wysokiej dojrzałości zespołu i kultury współpracy.



ZESPOŁY I ROLE W NGO

Niezależnie od wybranej struktury, organizacje pozarządowe zwykle mają pewne wspólne elementy takie jak Organy statutowe, np. walne zebranie członków, zarząd, komisja rewizyjna. Określają kierunki działania, kontrolują finanse, odpowiadają za zgodność z prawem i statutem. Kadry operacyjne to w głównej mierze pracownicy, wolontariusze i stażyści, którzy realizują projekty i obsługują biuro. Warto wyznaczyć koordynatorów dla kluczowych obszarów (fundraising, PR, obsługa projektów), aby uniknąć „wszyscy robią wszystko”. Zespoły zadaniowe to grupy robocze, które powstają w celu realizacji konkretnych przedsięwzięć. Mogą mieć własnych liderów projektów, ale powinny współpracować z osobami odpowiedzialnymi za finanse, komunikację i administrację, żeby zachować spójność. W celu zapewnienia efektywności można wykorzystać kilka narzędzi podziału obowiązków:

OPIS STANOWISK I ZAKRESÓW ODPOWIEDZIALNOŚCI

To dokument, który określa zadania, uprawnienia i przełożonych. Pomaga nowym członkom szybko zorientować się w roli i zapobiega nieporozumieniom.

MACIERZ RACI (RESPONSIBLE-ACCOUNTABLE-CONSULTED-INFORMED)

To proste narzędzie, które przypisuje każdemu zadaniu osobę odpowiedzialną za wykonanie (R), odpowiedzialną za efekt (A), konsultowaną (C) i informowaną (I). Dzięki temu wiadomo, kto powinien być zaangażowany na każdym etapie.

ORGANIGRAM

To graficzne przedstawienie struktury organizacyjnej. Ułatwia orientację „kto jest kim” i jak przebiegają linie raportowania. Dobrze jest aktualizować organigram po większych zmianach w zespole.



Praktyczne porady

Dostosuj strukturę do skali działalności – nie wszystkie NGO potrzebują macierzowych modeli; czasem prosta struktura liniowo-funkcyjna jest najlepsza.

Opracuj i regularnie aktualizuj opisy ról i zakresy obowiązków. To dokument „żywy” – zmienia się wraz z rozwojem organizacji i projektów.

Ustal jasne procedury decyzyjne: co wymaga uchwały zarządu, a co może zdecydować koordynator projektu.

Pamiętaj o integracji zespołu – niezależnie od formalnej struktury ważne jest, by ludzie znali się i rozumieli swoje zadania. Buduj kulturę otwartej komunikacji.

Przeciwdziałaj przeciążeniu – w małych NGO jedna osoba często pełni kilka ról, ale staraj się równoważyć obciążenia i dbać o dobrostan zespołu.

KOORDYNACJA PROJEKTÓW

Koordynacja projektów w organizacji pozarządowej to proces zarządzania wszystkimi elementami przedsięwzięcia – od planowania, przez realizację, aż po ewaluację – w taki sposób, aby osiągnąć założone cele w określonym czasie, budżecie i z zachowaniem jakości. W NGO koordynacja ma dodatkowy wymiar: często obejmuje współpracę z wolontariuszami, partnerami społecznymi, grantodawcami i beneficjentami, co wymaga zarówno umiejętności organizacyjnych, jak i wysokich kompetencji interpersonalnych.

Koordynator projektu jest „łącznikiem” między wizją a rzeczywistością.

Do jego podstawowych zadań należy:

- planowanie i harmonogramowanie działań,
- przydzielanie zadań i kontrola postępów,
- zarządzanie budżetem,
- komunikacja z zespołem, partnerami i interesariuszami,
- rozwiązywanie problemów bieżąco,
- dbanie o dokumentację projektową,
- raportowanie do zarządu lub grantodawcy.



ELEMENTY SKUTECZNEJ KOORDYNACJI PROJEKTÓW W NGO

Planowanie strategiczne projektu

- Ustalenie celu głównego i celówszczegółowych.
- Określenie wskaźników sukcesu.
- Identyfikacja interesariuszy i ich potrzeb.
- Stworzenie realnego harmonogramu (uwzględniającego margines na nieprzewidziane zdarzenia).

Zarządzanie czasem i harmonogramem

- Korzystanie z narzędzi do planowania (np. wykres Gantta, kalendarze online).
- Wyznaczanie „kamieni milowych” (milestones) projektu.
- Monitorowanie postępów i aktualizowanie planu wraz z zmianami.

Zarządzanie budżetem

- Przygotowanie budżetu w ścisłej korelacji z harmonogramem działań.
- Regularne śledzenie wydatków i weryfikacja zgodności z planem finansowym.
- Zapewnienie dokumentowania kosztów zgodnie z wymogami grantodawcy lub sponsora.
- Reagowanie na ryzyko przekroczenia budżetu.

Komunikacja w zespole

- Regularne spotkania statusowe (stacjonarne lub online).
- Jasny obieg informacji – np. kanały na Slacku, Teams, grupy robocze na Messengerze.
- Tworzenie notatek ze spotkań i udostępnianie ich zespołowi.



Zarządzanie zadaniami

- Rozdział obowiązków w oparciu o kompetencje i dostępność członków zespołu.
- Korzystanie z narzędzi do śledzenia zadań (Trello, Asana, ClickUp).
- Jasne określanie terminów i oczekiwań co do wyników.

Zarządzanie ryzykiem

- Identyfikacja potencjalnych zagrożeń (np. opóźnienia dostaw, brak wolontariuszy).
- Przygotowanie planów awaryjnych (tzw. plan B).
- Monitorowanie sytuacji w trakcie realizacji.

Motywacja i integracja zespołu

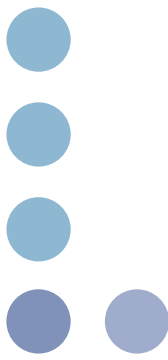
- Docenianie wysiłku członków zespołu.
- Organizacja spotkań integracyjnych lub wspólnych podsumowań.
- Jasne komunikowanie wpływu działań na osiągnięcie celów projektu.

Ewaluacja i raportowanie

- Ocena projektu po jego zakończeniu – co zadziałało, co wymaga poprawy.
- Raporty merytoryczne i finansowe dla grantodawców oraz wewnętrzne.
- Wnioski wdrażane w kolejnych projektach.

PRZYDATNE NARZĘDZIA W KOORDYNACJI PROJEKTÓW

- Do planowania i harmonogramowania: Microsoft Project, Asana, Trello, ClickUp, Notion.
- Do komunikacji: Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet.
- Do zarządzania budżetem: Arkusze Google, Excel z szablonami budżetów projektowych.
- Do przechowywania dokumentów: Google Drive, Dropbox, OneDrive.



Dobre praktyki wkoordinacji projektów

Organizacja pracy własnej i zespołu – priorytetyzacja zadań, planowanie, dyscyplina.

Komunikacja – jasne przekazywanie informacji, aktywne słuchanie, umiejętność mediacji.

Elastyczność – reagowanie na zmiany i umiejętność dostosowania planu.

Analiza i rozwiązywanie problemów – identyfikacja przyczyn i szybkie działanie.

Umiejętności finansowe – podstawy budżetowania i kontroli kosztów.

Przywództwo – inspirowanie, motywowanie, budowanie zaufania.

Najczęstsze pułapki wkoordinacji projektów

Brak realistycznego harmonogramu – zawsze zostawiaj margines czasowy.

Niedopasowanie zadań do kompetencji – przydzielaj zadania na podstawie realnych możliwości zespołu.

Słaba komunikacja – ustal jeden główny kanał i standard wymiany informacji.

Brak dokumentacji – wszystkie decyzje i zmiany zapisuj, nawet w formie krótkich notatek.

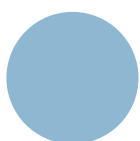
Przeciążenie jednej osoby – dystrybuuj zadania równomiernie, unikając modelu „koordynator robi wszystko”.



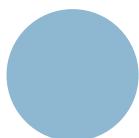
SYSTEM KOMUNIKACJI I WSPÓŁPRACY W NGO

Każda organizacja pozarządowa, niezależnie od skali działań, potrzebuje sprawnego systemu komunikacji i współpracy, aby móc efektywnie realizować swoje cele. Dobrze zaprojektowana komunikacja wewnętrzna pozwala uniknąć chaosu informacyjnego, a skuteczna współpraca wzmacnia zaufanie i motywację w zespole. W świecie NGO, gdzie często pracuje się z ograniczonymi zasobami i dużą rotacją wolontariuszy, jasne zasady komunikacji są nie luksusem, a koniecznością.

Kanały komunikacji:



Wewnętrzne: spotkania zespołu, e-mail, komunikatory (np. Slack, Microsoft Teams, WhatsApp), tablice zadań (np. Trello, Asana).



Zewnętrzne: strona internetowa, media społecznościowe, newsletter, oficjalne pisma.

Warto jasno określić, które narzędzia służą do jakich celów – np. Slack do szybkich pytań, e-mail do formalnych ustaleń.

PRZEPŁYWINFORMACJI:

Ustal hierarchię przekazywania informacji

np. lider projektu → koordynator → zespół wykonawczy

Wprowadź zasadę „jednego źródła prawdy”

Wszystkie aktualne ustalenia powinny być dostępne w jednym miejscu.

ZASADY WSPÓŁPRACY

- Określ godziny dostępności członków zespołu.
- Stosuj standardy odpowiedzi (np. na e-mail w ciągu 24 h).
- Wprowadzaj regularne raportowanie postępów – np. krótkie podsumowania po zakończeniu tygodnia.
- Dokumentowanie
- Każde ważne ustalenie powinno być zapisane i dostępne dla całego zespołu.
- Stosuj foldery w chmurze (np. Google Drive, OneDrive) z jasną strukturą i uprawnieniami dostępu.

MODELE KOMUNIKACJI W NGO

Model centralny (hierarchiczny) – informacje przepływają od lidera do członków zespołu; dobre przy dużych strukturach, ale może być wolniejszy.

Model sieciowy – każdy może komunikować się z każdym; wspiera kreatywność i szybkie rozwiązywanie problemów, ale wymaga dużej dyscypliny informacyjnej.

Model mieszany – połączenie hierarchii dla decyzji strategicznych i sieci dla działań operacyjnych; najczęściej stosowany w NGO.

WYZWANIA I SPOSOBY ICH ROZWIĄZANIA

Problem: nadmiar kanałów komunikacji –> **Rozwiązanie:** ograniczenie liczby narzędzi i jasne przypisanie im funkcji. Stosuj zasadę „mniej, ale lepiej” – zamiast kilkunastu wiadomości dziennie, wysyłaj jedną zbiorczą.

Problem: nieczytelne ustalenia –> **Rozwiązanie:** stosowanie protokołów spotkań i podsumowań w formie pisemnej. Wprowadź kalendarz organizacyjny online z terminami spotkań, wydarzeń i deadline'ów.

Problem: brak dostępu do informacji w tym dla nowych osób –> **Rozwiązanie:** onboarding z przewodnikiem po systemie komunikacji. Raz w miesiącu organizuj spotkanie przeglądowe, aby omówić postępy i wyzwania. Ustal osobę odpowiedzialną za komunikację – nawet w małym zespole.

MOTYWOWANIE CZŁONKÓW ZESPOŁU W NGO

Motywowanie w organizacji pozarządowej to znacznie więcej niż wypłacanie wynagrodzenia. W NGO często pracują osoby kierujące się pasją, poczuciem misji i chęcią wprowadzania zmian – ale nawet w najbardziej zaangażowanych zespołach entuzjazm może słabnąć, jeśli nie zadamy o odpowiednie warunki i atmosferę. Dobry lider rozumie, że motywacja to proces ciągły, wymagający uwagi, docenienia i wsparcia. W wielu projektach podstawą zespołu są wolontariusze, którzy poświęcają swój czas bez wynagrodzenia finansowego. Motywacja często opiera się na wartościach i celach społecznych, a nie na korzyściach materialnych. Relacje i atmosfera w zespole mają ogromne znaczenie – zgrany zespół może działać więcej niż świetny plan realizowany w napiętej atmosferze. Czynniki motywujące to mogą być przykładowo:

POCZUCIE SENSU

Ludzie chcą wiedzieć, że ich praca ma realny wpływ. Regularnie przypominaj, jakie są cele działań i pokazuj efekty – np. raporty z liczby beneficjentów, zdjęcia z wydarzeń, historie osób, którym pomogliście.

DOCENIENIE I UZNANIE

Publiczne podziękowania na spotkaniach, wpis w mediach społecznościowych, drobny upominek – to proste gesty, które mają wielką moc.

ROZWÓJ OSOBISTY

Szkolenia, warsztaty, mentoring – możliwość nauki nowych umiejętności motywuje i zwiększa wartość członków zespołu.

WSPÓŁDECYDOWANIE

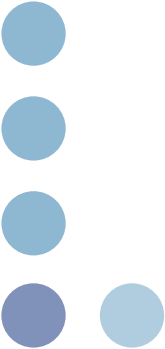
Angażowanie w proces podejmowania decyzji daje poczucie wpływu i odpowiedzialności

INTEGRACJA I RELACJE

Spotkania integracyjne, wspólne świętowanie sukcesów, wyjazdy – to inwestycja w więzi, które spajają zespół.

ELASTYCZNOŚĆ

Pozwalanie na dopasowanie zadań i grafiku do życia prywatnego członków zespołu buduje lojalność.



POTENCJALNE WYZWANIA

Ryzyko wypalenia

zbyt duże obciążenie bez odpowiedniego wsparcia.

Niedostateczne uznanie

brak informacji zwrotnej demotywuje szybciej niż brak gratyfikacji finansowej.

Brak jasnych celów

utrudnia poczucie sensu pracy.

DOBRE PRAKTYKI

Celebruj nawet małe sukcesy – są paliwem dla motywacji.

Dopasowuj zadania do mocnych stron i zainteresowań członków zespołu.

Pamiętaj, że motywacja nie jest stała – wymaga regularnego „odświeżania”.

Dbaj o równowagę między wymaganiami a możliwościami zespołu.

NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE

Zarządzanie organizacją pozarządową to połączenie wizji, planowania i codziennej logistyki. Nawet najlepszy lider bez odpowiednich narzędzi może utknąć w gąszczu dokumentów, e-maili i niekończących się spotkań. Odpowiednio dobrane narzędzia usprawniają pracę, zwiększają przejrzystość procesów i pozwalają skupić się na tym, co naprawdę ważne – realizacji misji organizacji. W realiach NGO, gdzie często dysponujemy ograniczonym budżetem, warto znać zarówno rozwiązania bezpłatne, jak i niedroge, a skuteczne.

Kategoria: Planowanie i zarządzanie projektami

Trello – proste tablice kanban do śledzenia zadań; świetne dla zespołów projektowych.

Asana – rozbudowane narzędzie do zarządzania zadaniami, z możliwością tworzenia harmonogramów i przypisywania priorytetów.

ClickUp – łączy funkcje zarządzania projektami, dokumentami i raportowaniem.

Microsoft Planner – część pakietu Microsoft 365, dobrze integruje się z Teams.

Wskazówka: Dla małych NGO Trello w wersji darmowej bywa wystarczające, ale przy kilku projektach równolegle warto rozważyć Asanę lub ClickUp.

Kategoria: Komunikacja wewnętrzna

Slack – komunikacja w kanałach tematycznych, integracje z innymi narzędziami.

Microsoft Teams – czat, wideokonferencje, integracja z plikami i kalendarzem.

Google Chat i Google Meet – dobre rozwiązanie dla organizacji korzystających z Google Workspace.

Wskazówka: Ustal jasne zasady, w jakich sytuacjach używać czatu, a w jakich e-maila – zmniejsza to chaos informacyjny.

Kategoria: Przechowywanie i udostępnianie dokumentów

Google Drive – bezpłatna chmura z możliwością współtworzenia dokumentów w czasie rzeczywistym.

Dropbox – przejrzysty system przechowywania plików z wersjonowaniem dokumentów.

OneDrive – integracja z pakietem Microsoft 365 i Teams.

Wskazówka: Stwórz jasną strukturę folderów i trzymaj się jej – brak porządku w plikach potrafi sparaliżować pracę zespołu.

Kategoria: Finanse i księgowość

Excel / Arkusze Google – budżetowanie, proste zestawienia finansowe, analiza kosztów.

Fakturownia – wystawianie faktur i rachunków online.

inFakt – kompleksowa obsługa fakturowania i księgowości w chmurze.

mOrganizer Finansów NGO – narzędzie dedykowane organizacjom, wspierające rozliczanie dotacji.

Wskazówka: Przy projektach dotacyjnych od razu twórz arkusz budżetu spójny z formatem raportu wymaganym przez grantodawcę.

Kategoria: Badania i ewaluacja

Google Forms – darmowe ankiety online.

Mentimeter – interaktywne prezentacje i ankiety podczas spotkań.

LimeSurvey – rozbudowane narzędzie do badań online, także w wersji open source.

Wskazówka: Ewaluację najlepiej planować od początku projektu, a nie na jego końcu – wtedy pytania są bardziej trafne.

Kategoria: Organizacja wydarzeń

Eventbrite – rejestracja uczestników sprzedaż biletów (nawet darmowych).

Evenea – polska platforma do obsługi zapisów na wydarzenia.

Doodle – planowanie terminów spotkań w większych grupach.

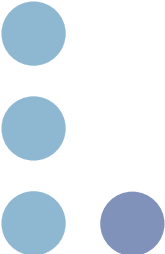
Kategoria: Media i promocja

Canva – tworzenie grafik i materiałów promocyjnych.

Hootsuite / Buffer – planowanie postów w mediach społecznościowych.

Mailchimp – wysyłka newsletterów i automatyzacja kampanii e-mailowych.

Wskazówka: Twórz bank gotowych materiałów wizualnych i szablonów, aby przyspieszyć działania promocyjne.



ROZDZIAŁ IV.

PROJEKTY SPOŁECZNE

CZYM SĄ PROJEKTY SPOŁECZNE?

Projekt społeczny to zorganizowane działanie, które ma na celu rozwiązanie konkretnego problemu społecznego lub poprawę jakości życia określonej grupy odbiorców. W odróżnieniu od spontanicznych inicjatyw, projekt ma jasno określony cel, harmonogram, budżet i plan działania. To narzędzie, które pozwala przekuć dobre intencje w realne, mierzalne efekty.

W organizacjach pozarządowych projekty społeczne są podstawowym sposobem realizacji misji. Mogą mieć różną skalę – od lokalnych akcji w jednej wsi po międzynarodowe programy angażujące setki partnerów. Wspólne jest jednak to, że punktem wyjścia zawsze jest potrzeba społeczna.

Jego główne elementy to:

Cel społeczny – jasno zdefiniowany, ukierunkowany na poprawę sytuacji grupy, środowiska lub problemu.



Określony czas trwania – projekt ma swój początek i koniec, nawet jeśli działania będą później kontynuowane w innej formie.

Plan i harmonogram – z rozpisаныmi etapami realizacji i terminami.

Budżet – przewidziane koszty i źródła finansowania.

Zespół realizatorów – osoby odpowiedzialne za różne aspekty projektu.

Mierzalne rezultaty – wskaźniki, które pozwalają ocenić, czy projekt osiągnął swoje cele.

Typy projektów mogą być różnorakie:

Projekty edukacyjne – szkolenia, warsztaty, programy dla młodzieży (np. kursy z przedsiębiorczości w szkołach średnich).

Projekty proekologiczne – akcje sprzątania rzek, sadzenie drzew, kampanie ograniczania plastiku.

Projekty kulturalne – festiwale, wystawy, spotkania literackie, działania artystyczne integrujące społeczność.

Projekty integracyjne – inicjatywy wspierające osoby z niepełnosprawnościami, seniorów, migrantów.

Projekty infrastrukturalne – tworzenie placów zabaw, ścieżek rowerowych, świetlic wiejskich.

Projekty rzecznicze – działania mające wpływać na decyzje władz lub kształtować opinię publiczną (np. kampanie o zmianę prawa).

Co odróżnia projekt społeczny od innych działań NGO?

Konkretna struktura – ma zdefiniowany początek, koniec i ramy finansowe.

Ukierunkowanie na rezultat – nie tylko „coś zrobić”, ale „osiągnąć zmianę”.

Dokumentacja i raportowanie – projekty często są finansowane z dotacji lub grantów, więc wymagają sprawozdawczości.

Skupienie na potrzebach odbiorcy – projekt nie powstaje „dla nas”, ale dla społeczności.

Zaczynaj od diagnozy problemu – nie realizuj projektu tylko dlatego, że masz na niego pomysł.

Planuj w oparciu o realne zasoby – lepiej zrobić mniejszy projekt dobrze niż ambitny, ale niedokończony.

Dokumentuj działania od pierwszego dnia – ułatwi to raportowanie i promocję efektów.

Angażuj odbiorców w proces tworzenia projektu – zwiększa to trafność działań i poczucie współwłasności.

JAK PRZYGOTOWAĆ PROJEKT OD PODSTAW?

Przygotowanie projektu społecznego od zera to proces, który wymaga dobrego pomysłu, planu i znajomości realiów, w których chcemy działać. To trochę jak budowanie domu – zaczynamy od solidnych fundamentów (diagnozy problemu), dopiero później stawiamy ściany (plan działań) i wykańczamy wnętrza (szczegóły organizacyjne). W NGO dobry projekt nie powstaje „przy biurku” w oderwaniu od rzeczywistości – rodzi się z rozmów, obserwacji i wsłuchiwania się w potrzeby społeczności.

Krok 1 – Diagnoza potrzeb

Obserwacja i analiza – przyjrzyj się swojej społeczności: co działa dobrze, a co wymaga zmiany?

Rozmowy z interesariuszami – pytaj mieszkańców, organizacje partnerskie, lokalne instytucje.

Dane i raporty – korzystaj z dostępnych badań, statystyk, raportów z urzędu gminy, organizacji branżowych.

Zapisz listę najważniejszych problemów i oceń je pod kątem pilności oraz realnych możliwości działania.

Krok 2 – Określenie celu

Cel powinien być konkretny, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie (zasada SMART).

Zamiast: „Poprawić życie seniorów w gminie” – lepiej: „Zorganizować cykl 6 warsztatów ruchowych dla 30 seniorów w ciągu 3 miesięcy”.

Krok 3 – Identyfikacja grupy docelowej

Kim są odbiorcy?

Jakie mają potrzeby i bariery?

Jak dotrzeć do nich z informacją o projekcie?

Twórz tzw. persony – opisy typowych przedstawicieli grupy docelowej, aby lepiej dopasować działania.

Krok 4 – Plan działań

Wypisz wszystkie aktywności w kolejności, w jakiej będą realizowane.

Określ odpowiedzialnych za każde zadanie.

Ustal terminy i tzw. kamienie milowe (punkty kontrolne).

Krok 5 – Budżet projektu

Uwzględnij wszystkie koszty: materiały, wynagrodzenia, transport, promocję, wynajem sal.

Zapisz potencjalne źródła finansowania (granty, sponsorzy, wkład własny).

Dodaj margines bezpieczeństwa (ok. 5–10% budżetu) na nieprzewidziane wydatki.

Krok 6 – Harmonogram

Rozpisz działania w formie osi czasu lub tabeli.

Pamiętaj o logicznej kolejności – nie planuj promocji przed przygotowaniem treści.

Krok 7 – Partnerzy i zasoby

Wypisz instytucje i osoby, które mogą wesprzeć projekt (nie tylko finansowo, ale też wiedzą, sprzętem, przestrzenią).

Określ, na jakich zasadach będą współpracować.

Krok 8 – Plan promocji

Jak dotrzesz do odbiorców partnerów?

Jakie kanały wykorzystasz – media społecznościowe, plakaty, spotkania informacyjne, lokalne media?

Krok 9 – Ewaluacja, dokumentacja i raportowanie

Określ, jak zmierzysz efekty projektu (ankiety, wywiady, analiza frekwencji, wskaźniki ilościowe).

Zaplanuj, kiedy i w jaki sposób zbierzesz dane.

Gromadź faktury, zdjęcia, listy obecności, protokoły – przydadzą się przy rozliczaniu projektu.

Przygotuj raport końcowy – merytoryczny i finansowy.

Przydatne narzędzia do zarządzania projektami w NGO

Zarządzanie projektami społecznymi wymaga dobrej organizacji, jasnego podziału zadań i stałej kontroli postępów. W organizacjach pozarządowych, gdzie często pracujemy w zespołach rozproszonych i przy ograniczonych zasobach, wybór odpowiednich narzędzi jest kluczowy. Właściwe oprogramowanie może znacząco ułatwić planowanie, komunikację, monitorowanie postępów i raportowanie, a przy tym zwiększyć efektywność pracy całego zespołu.

Narzędzia do planowania i śledzenia postępów

Dla prostych projektów wystarczy darmowa wersja Trello, ale przy wielu zespołach i projektach warto rozważyć Asanę lub ClickUp.

TRELLO

intuicyjna tablica w układzie kanban, idealna do wizualnego zarządzania zadaniami i etapami projektu.

ASANA

rozbudowane zarządzanie projektami z możliwością tworzenia list, tablic, harmonogramów i przypisywania priorytetów.

MICROSOFT PLANNER

część pakietu Microsoft 365, integruje się z Teams, dobry dla organizacji już pracujących w tym ekosystemie.

CLICKUP

uniwersalne narzędzie łączące funkcje zarządzania projektami, dokumentacją i komunikacją.



Narzędzia do komunikacji zespołowej

Ustal wspólnie zasady korzystania z kanałów komunikacji (np. które narzędzie do szybkich pytań, które do ustaleń formalnych).

SLACK

komunikacja w kanałach tematycznych, integrację z wieloma innymi aplikacjami.

MICROSOFT TEAMS

czat, wideokonferencje, udostępnianie dokumentów i kalendarzy.

GOOGLE CHAT + GOOGLE MEET

dla organizacji korzystających z Google Workspace.

Narzędzia do tworzenia i udostępniania dokumentów

Zadbaj o jasną strukturę folderów w chmurze – chaos w dokumentach to jeden z największych wrogów projektów.

GOOGLE WORKSPACE

(Docs, Sheets, Drive)
współtworzenie i przechowywanie dokumentów w chmurze w czasie rzeczywistym.

MICROSOFT 365

(Word, Excel, OneDrive)
klasyczne narzędzia biurowe z integracją online.

DROPBOX

bezpieczne przechowywanie i udostępnianie plików, wersjonowanie dokumentów.



Narzędzia do harmonogramowania

Harmonogram powinien być narzędziem roboczym, regularnie aktualizowanym, a nie tylko dokumentem do raportu.

GANTTPRO

wizualne wykresy Gantt, pozwalające planować etapy projektu i zależności między zadaniami.

TEAMGANTT

łatwe w obsłudze narzędzie do harmonogramów online.

MONDAY.COM

rozbudowane zarządzanie harmonogramem, zadaniami i komunikacją.

Narzędzia do monitorowania budżetu

EXCEL / GOOGLE SHEETS

wciąż najprostsze i najtańsze rozwiązanie do tworzenia budżetów i ich śledzenia.

WAVE ACCOUNTING

darmowe narzędzie online do podstawowej księgowości.

MORGANIZER FINANSÓ W NGO

aplikacja dedykowana organizacjom pozarządowym, ułatwiająca rozliczanie dotacji.



Narzędzia do ewaluacji projektów

GOOGLE FORMS

szybkie tworzenie ankiet
i zbieranie opinii uczestników.

TYPEFORM

atrakcyjne wizualnie
formularze online.

MENTIMETER

interaktywne quizy i ankiety
podczas spotkań i warsztatów.

sal.

EWALUACJA I ROZLICZENIE PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH

Ewaluacja i rozliczenie to ostatni, ale niezwykle ważny etap każdego projektu społecznego. To moment, w którym patrzymy wstecz, aby sprawdzić, czy osiągnęliśmy zamierzone cele, a także uczymy się na przyszłość. W NGO często skupiamy się na samej realizacji działań, zapominając, że projekt powinien zakończyć się rzetelnym podsumowaniem merytorycznym i finansowym. To właśnie ten etap decyduje o naszej wiarygodności w oczach grantodawców, partnerów i społeczności.

Ewaluacja to proces systematycznego zbierania, analizowania i interpretowania informacji o projekcie w celu oceny jego skuteczności, efektywności i zgodności z założeniami.

Ewaluacja bieżąca (on-going) – prowadzona w trakcie projektu; pozwala korygować działania na bieżąco.

Ewaluacja końcowa (final) – przeprowadzana po zakończeniu działań; ocenia, czy cele zostały osiągnięte.

Ewaluacja wpływu (impact) – mierzona po dłuższym czasie, bada trwałość efektów.

Jeśli celem było zwiększenie wiedzy ekologicznej wśród młodzieży, ewaluacja końcowa odpowie na pytanie, ilu uczestników zdobyło nowe informacje, a ewaluacja wpływu – czy zmienili swoje zachowania po kilku miesiącach.

Ważnymi elementami ewaluacji są

Wskaźniki – ustalone wcześniej mierniki sukcesu (np. liczba uczestników, procent osób, które ukończyły szkolenie).

Metody zbierania danych – ankiety, wywiady, obserwacje, analiza dokumentów, zdjęcia, statystyki frekwencji.

Analiza jakościowa i ilościowa – zarówno liczby, jak i opinie uczestników są ważne.

Wnioski i rekomendacje – co się udało, co można poprawić, jakie działania warto powtórzyć.



Rozliczenie projektu to formalny proces przedstawienia sprawozdania merytorycznego i finansowego zgodnie z wymogami grantodawcy lub sponsora.

Można podzielić je na dwie kategorie:

Rozliczenie merytoryczne:

- Opis zrealizowanych działań w odniesieniu do harmonogramu.
- Wskazanie osiągniętych rezultatów i wskaźników.
- Dokumentacja fotograficzna, materiały promocyjne, raporty z badań ewaluacyjnych.

Rozliczenie finansowe:

- Zestawienie poniesionych kosztów zgodnie z budżetem.
- Kopie faktur, rachunków, umów, list obecności.
- Wyodrębnienie wydatków pokrytych z wkładu własnego i z dotacji.
- Zachowuj wszystkie dokumenty księgowe i dowody realizacji działań na bieżąco — kompletowanie ich po zakończeniu projektu to najczęstsze źródło stresu.

Najczęstsze błędy w ewaluacji i rozliczeniach

- Brak wcześniejszego zaplanowania wskaźników i metod pomiaru.
 - Niespójność między opisem działań a dokumentacją.
 - Opóźnienia w dostarczaniu raportów.
 - Nieprzestrzeganie wytycznych grantodawcy co do formy sprawozdania.
- 

Dobre praktyki

- **Planowanie ewaluacji już na etapie pisania projektu** – łatwiej dobrać narzędzia i wskaźniki.
- **Stały monitoring postępów** – pozwala uniknąć niespodzianek na końcu projektu.
- **Transparentność finansowa** – przejrzyste zasady wydatkowania środków.
- **Podsumowanie wewnętrzne** – nawet jeśli sponsor nie wymaga szczegółowego raportu, warto przygotować wewnętrzną analizę dla zespołu.

Warto zastosować sobie tabelę z wyszczególnionymi punktami:

Cel projektu – wpisz cel szczegółowy (najlepiej w formie SMART).

Wskaźnik – wybierz mierzalny parametr, który pokaże, czy cel został osiągnięty.

Wartość docelowa – ustal próg, który chcesz osiągnąć.

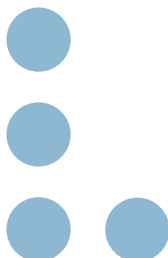
Metoda pomiaru – zdecyduj, w jaki sposób zbierzesz dane.

Źródło danych – określ, skąd je pozyskasz.

Termin pomiaru – zaplanuj moment zbierania danych.

Osiągnięty wynik – wpisz rzeczywiste wartości po realizacji projektu.

Uwagi / rekomendacje – notatki na przyszłość.



ROZDZIAŁ V.

WNIOSKI I OFERTY REALIZACJI ZADAŃ PUBLICZNYCH

CZYM JEST WNIOSEK I DLACZEGO JEST POTRZEBNY?

W świecie organizacji pozarządowych wniosek to jeden z kluczowych dokumentów, od którego często zależy, czy nasz projekt wogóle ujrzy światło dzienne. To właśnie wniosek jest „przepustką” do uzyskania środków finansowych, zasobów lub formalnej zgody na realizację działań w ramach konkursu czy programu publicznego. W praktyce jest on wizytówką organizacji – pokazuje, że mamy pomysł, potrafimy go zaplanować i wiemy, jak go zrealizować w sposób profesjonalny.

W kontekście NGO wniosek to formalny dokument składany do instytucji finansującej (np. gmina, ministerstwo, fundacja grantowa), w którym opisujemy:

- **Cel i uzasadnienie naszego projektu.**
- **Sposób realizacji – plan działań, harmonogram, zespół.**
- **Budżet – jakie środki są potrzebne i jak zostaną wykorzystane.**
- **Spodziewane rezultaty i sposób ich mierzenia.**

Można powiedzieć, że wniosek jest „umową przed umową” – jeśli zostanie zaakceptowany, staje się podstawą do podpisania umowy o realizację zadania publicznego.

Cechami wyszczególniające wniosek to:

Spójność – cel, działania, harmonogram i budżet muszą ze sobą logicznie współgrać.

Jasność przekazu – wniosek powinien być napisany językiem prostym, ale profesjonalnym, bez zbędnego żargonu.

Rzetelne dane – poparte diagnozą problemu i wiarygodnymi źródłami.

Realizm – oceniający muszą uwierzyć, że projekt jest możliwy do wykonania przy dostępnych zasobach.

Atrakcyjność – warto wyróżnić się pomysłem, innowacyjnym podejściem lub unikalnym partnerstwem.

Jak napisać skuteczny wniosek?

Pisanie skutecznego wniosku to sztuka połączenia merytorycznej treści z przejrzystą formą. Nawet najlepszy pomysł może przepaść, jeśli zostanie opisany chaotycznie, a dobrze przygotowany dokument może przekonać komisję konkursową do wsparcia projektu, który wcale nie wymaga wielkiego budżetu. Wniosek to Twoja wizytówka – od niego zależy, czy Twój projekt dostanie szansę na realizację.

Zasada numer jeden – czytaj i stosuj regulamin

Każdy konkurs lub nabór wniosków ma konkretne wytyczne:

- jakie informacje trzeba zawrzeć,
- w jakiej kolejności,
- jakie są limity znaków lub stron,
- jakie dokumenty trzeba dołączyć.

Zaznacz w regulaminie kluczowe punkty i miej go przy sobie podczas pisania – większość odrzuconych wniosków spada z powodów formalnych, a nie merytorycznych.

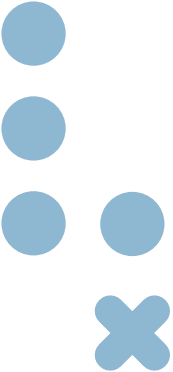
Struktura skutecznego wniosku

Choć formularze różnią się wzajemnością od instytucji, zwykle obejmują następujące części:

- **Tytuł projektu** – krótki, zapadający wpamięć, najlepiej z elementem wskazującym na cel lub grupę docelową.
- **Opis problemu / diagnoza potrzeb** – opisz, dlaczego projekt jest potrzebny; używaj danych, badań, cytatów z rozmów z mieszkańcami.
- **Cele projektu** – zgodne z zasadą SMART (konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne, określone w czasie).
- **Grupa docelowa** – kim są odbiorcy działań, ile ich jest, jakie mają potrzeby i bariery.
- **Plan działań** – harmonogram krok po kroku, z przypisaniem odpowiedzialnych.
- **Rezultaty i wskaźniki** – jakie efekty chcesz osiągnąć i jak je zmierzysz.
- **Budżet** – spójny z działaniami, realistyczny i przejrzysty.
- **Partnerzy** – jeśli są, wskaż ich rolę i wkład w projekt.
- **Działania promocyjne** – jak poinformujesz o projekcie i jego efektach.

Jaki język przekazu wybrać?

- **Prosto, ale profesjonalnie** – unikaj żargonu i skomplikowanych zdań; pamiętaj, że Twój wniosek może czytać ktoś spoza branży.
- **Konkret, nie ogólności** – zamiast „zorganizujemy warsztaty”, napisz „zorganizujemy 5 warsztatów po 2 godziny dla 30 osób, prowadzonych przez certyfikowanego trenera”.
- **Język korzyści** – pokaż, co zyska odbiorca, a nie tylko organizacja.
- **Spójność** – cele, działania, rezultaty i budżet muszą do siebie pasować.



Najczęstsze błędy wpisaniu wniosków

- Kopiowanie tekstu z innych projektów bez dostosowania do nowego konkursu.
- Zbyt ogólne cele i brak mierzalnych wskaźników.
- Niespójność między opisem działań a kosztorysem.
- Brak diagnozy problemu lub podparcia jej faktami.
- Niedopasowanie języka do odbiorcy (np. urzędniczy żargon w wniosku skierowanym do fundacji wspierającej młodzież).

Triki, które mogą zwiększyć szansę na sukces

Zacznij od konspektu – najpierw rozpisz punkty, potem je rozwijaj.

Poproś kogoś o przeczytanie – świeże spojrzenie pozwoli wychwycić niespójności.

Podkreśl innowacyjność – pokaż, co wyróżnia Twój projekt na tle innych.

Dodaj element „wow” – krótka historia, cytaty uczestnika, dane statystyczne, które robią wrażenie.

Zadbaj o estetykę – czytelny układ, nagłówki, podział na akapity (nawet w formularzu online).

Twórz szablon swojego opisu organizacji i doświadczenia – to częsty element wniosków.

Miej w zanadrzu gotowe zdjęcia, dane i opisy, które można szybko dostosować do kolejnych konkursów.

Jeśli możesz, **załącz listy intencyjne od partnerów** – podnoszą wiarygodność wniosku.

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY WE WNIOSKACH I SPOSOBY ICH UNIKANIA

Nawet najlepszy pomysł może przepaść w procesie oceny, jeśli wniosek jest napisany niestarannie, zawiera braki formalne lub rozbieżności w treści. Wiele organizacji pozarządowych traci szansę na finansowanie nie z powodu słabej idei, ale dlatego, że popełniły proste, ale kosztowne błędy. Dobra wiadomość jest taka, że większości z nich można łatwo uniknąć, jeśli zna się najczęstsze pułapki.

Najczęściej są to:

BŁĘDY FORMALNE

Na czym polegają:

- Brak wymaganych załączników (np. statut, KRS, sprawozdania).
- Złożenie wniosku po terminie.
- Wypełnienie formularza nie w tej wersji, którą wymaga organizator konkursu.
- Niezgodność danych w formularzu z dokumentami rejestrowymi.

Jak unikać:

- Stwórz listę kontrolną wymagań formalnych i odhaczaj każdy punkt przed wysyłką.
- Zawsze sprawdzaj datę i godzinę zamknięcia naboru — systemy online często blokują dostęp w ostatniej minucie.
- Upewnij się, że wszystkie dane organizacji są aktualne w KRS i innych rejestrach.

NIESPÓJNOŚĆ TREŚCI

Na czym polega:

- Cele nie mają związku z zaplanowanymi działaniami.
- Budżet nie odpowiada opisowi działań.
- Wskaźniki mierzą coś innego niż deklarowane cele.

Jak unikać:

- Pisząc wniosek, stale sprawdzaj, czy cele → działania → budżet → rezultaty tworzą logiczny ciąg.
- Po ukończeniu wniosku poproś osobę z zewnątrz o sprawdzenie spójności treści.

BRAK DIAGNOZY PROBLEMU

Na czym polega:

- Wniosek opisuje działania, ale nie wyjaśnia, dlaczego są potrzebne.
- Brak danych, badań, cytatów czy obserwacji potwierdzających istnienie problemu.

Jak unikać:

- Zaczynij od rzetelnej analizy potrzeb – rozmówz mieszkańcami, ankiet, statystyk lokalnych.
- Pokaż problem na konkretnych przykładach, liczbach lub historiach.

CELE ZBYT OGÓLNE LUB NIEMIERZALNE

Na czym polega:

- „Poprawa jakości życia mieszkańców” – cel ważny, ale zbyt szeroki i trudny do zmierzenia.

Jak unikać:

- Używaj zasady SMART – cel musi być konkretny, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie.

BUDŻET NIEDOPASOWANY DO DZIAŁAŃ

Na czym polega:

- Koszty, które nie wynikają z harmonogramu.
- Brak uzasadnienia dla pozycji w budżecie.
- Niedooszacowanie lub przeszacowanie wydatków.

Jak unikać:

- Każda pozycja w budżecie powinna mieć odwołanie do konkretnego działania w harmonogramie.
- Stosuj realistyczne stawki, bazując na ofertach lub cennikach rynkowych.

PRZEŁADOWANIE WNIOSKU INFORMACJAMI

Na czym polega:

- Zbyt długie opisy, powtarzanie tych samych treści, nadmiar szczegółów technicznych.

Jak unikać:

- Pisz zwięźle i na temat — jeśli coś można skrócić bez utraty sensu, zrób to.
- Trzymaj się limitów znaków w formularzu.

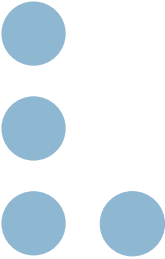
BRAK ELEMENTU WYRÓŻNIAJĄCEGO

Na czym polega:

- Projekt jest poprawny, ale podobny do wielu innych.

Jak unikać:

- Pokaż, co czyni Twój projekt wyjątkowym: innowacyjne metody, unikalne partnerstwo, szczególna grupa docelowa.



ROZDZIAŁ VI.

WSPÓŁPRACA Z INNYMI ORGANIZACJAMI I INSTYTUCJAMI

PO CO WSPÓŁPRACOWAĆ?

Żaden społecznik nie jest samotną wyspą. Jeśli chcemy naprawdę zmieniać świat wokół nas, potrzebujemy sojuszników. Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi czy lokalnymi liderami pozwala łączyć siły i osiągać cele, które w pojedynkę byłyby poza naszym zasięgiem. W tym rozdziale, niczym doświadczony mentor, pokażę Ci po co warto współpracować, jak budować udane partnerstwa oraz jakie są dobre praktyki takiej współpracy. Przygotuj się na solidną dawkę motywacji i konkretnych wskazówek – wszystko w przystępnym, inspirującym stylu, bez urzędowego żargonu.

Wspólnie możemy więcej. Nawet najprężniejsza organizacja ma ograniczone zasoby i wpływy. Gdy łączymy siły z innymi, nasz wspólny wpływ zasięg automatycznie rośnie. Pracując razem, organizacje społeczne potrafią osiągnąć większy efekt, wzmocnić swój potencjał i dotrzeć do szerszego grona odbiorców – innowacyjne pomysły rodzą się łatwiej, a rozwiązania są skuteczniejsze. To nie tylko teoria – badania potwierdzają, że współpraca prowadzi do lepszych wyników. Na przykład aż 85% samorządów uznało, że konsultacje z organizacjami pozarządowymi pomagają podejmować trafniejsze decyzje.

Oto główne korzyści partnerstwa dla społeczników i ich inicjatyw:

Większy wpływ i skuteczność: Działając razem, możecie zdziałać więcej niż w pojedynkę. Synergia kompetencji sprawia, że projekty przynoszą lepsze rezultaty dla społeczności. Projekty często udaje się zrealizować sprawniej i z większą korzyścią dla ogółu, zwłaszcza gdy macie wsparcie lokalnych instytucji.

Dostęp do nowych zasobów: Współpracując, zyskujesz to, czego Twoja organizacja sama może nie mieć – dodatkowe ręce do pracy, wiedzę ekspercką, sprzęt lub przestrzeń. Łączenie zasobów (ludzkich, finansowych, technicznych) otwiera nowe możliwości działania.

Innowacje i kreatywność: Spotkanie różnych perspektyw rodzi nowe pomysły. Partnerzy uczą się od siebie nawzajem i wspólnie tworzą innowacyjne rozwiązania społeczne, na które jedna organizacja mogłaby nie wpaść.

Większa wiarygodność: Gdy kilka podmiotów występuje razem, rośnie ich łączna wiarygodność i siła głosu. Łatwiej przekonać społeczność czy sponsorów do projektu popartego przez szeroką koalicję. Wspólne inicjatywy budują też zaufanie społeczne – otwarte partnerstwo pokazuje transparentność działań.

Lepsze dotarcie do odbiorców: Każda organizacja ma własną sieć kontaktów. Współpracując, docieracie do szerszego grona ludzi – do różnych grup społecznych, mieszkańców innych regionów czy nowych beneficjentów. Wasz przekaz i działania zyskują większy zasięg.

Rozwój i nauka: Partnerstwo to także wzajemne uczenie się. Podpatrujesz dobre praktyki innej organizacji, zdobywasz nowe kompetencje, wymieniasz doświadczenia. Dzięki temu Twój zespół się rozwija, a kolejne projekty możesz prowadzić jeszcze lepiej.

Jak widać, współpraca się opłaca. Samorządy, szkoły, biblioteki, domy kultury, inne fundacje czy grupy nieformalne – potencjalni sprzymierzeńcy są wszędzie wokół. Wystarczy wyciągnąć rękę. Gdy znajdziemy wspólny język i cel, razem tworzymy coś większego niż suma naszych działań z osobna.

JAK BUDOWAĆ PARTNERSTWA?

Nawiązanie współpracy to jak rozpoczęcie nowej przyjaźni – wymaga czasu, zaufania i dobrej komunikacji. Pamiętaj, że każdy partner (czy to organizacja, czy instytucja) ma swoją misję, kulturę i sposób działania. Kluczem jest znalezienie wspólnego mianownika i zbudowanie relacji opartej na wzajemnych korzyściach. Oto krok po kroku, jak możesz skutecznie budować partnerstwa:

1 Zdefiniuj wspólne cele i wartości: Zanim rozpoczniesz współpracę, jasno określ po co chcesz ją nawiązać. Jaką misję, problem lub projekt możecie dzielić? Upewnij się, że potencjalny partner podziela podobne wartości i wizję zmiany. Identyfikacja wspólnego celu już na starcie daje solidny fundament partnerstwa.

2 Wybierz odpowiedniego partnera: Rozejrzyj się w swoim otoczeniu – kto działa w zbliżonym obszarze albo ma komplementarne kompetencje? Sprawdź dokonania, reputację i profil działania potencjalnych organizacji. Nie bój się nawiązać kontaktu – może druga strona też szuka takiej kooperacji? Czasem warto zacząć od luźnej rozmowy przy kawie, by wy badać grunt.

3 Zbuduj zaufanie od początku: Fundamentem udanego partnerstwa jest zaufanie. Pracujcie nad nim od pierwszych spotkań – bądźcie otwarci i transparentni w swoich działaniach. Regularne spotkania (choćby online), szczerą komunikacją o oczekiwaniach i ograniczeniach oraz dotrzymywanie obietnic sprawią, że relacja się umocni. Dajcie się poznać jako rzetelni i godni zaufania partnerzy, na których można polegać.

4 Ustalcie zasady i podział zadań: Gdy zdecydujecie się współpracować, wyraźnie określcie, kto za co odpowiada. Jasny podział ról i obowiązków zapobiegnie nieporozumieniom. Omówcie także praktyczne kwestie: jak będziecie się komunikować (mail, telefon, spotkania), jak często, kto podejmuje decyzje, czy potrzebna jest pisemna umowa czy porozumienie. Im bardziej konkretne ustalenia na początku, tym mniej konfliktów później.

5 Realizujcie małe wspólne zadania: Zaczniście od czegoś niezbyt skomplikowanego – np. wspólne wydarzenie lokalne, wzajemna promocja akcji, drobny projekt. Wspólna praca w praktyce zacieśni Waszą więź i pozwoli poznać styl działania partnera. Wymieniajcie się zasobami i doświadczeniem – każdy wnosi coś unikalnego, co może zwiększyć efektywność całego przedsięwzięcia. Pierwsze sukcesy (nawet drobne) dodadzą Wam energii do większych działań.

6 Monitorujcie postępy i wyciągajcie wnioski: W trakcie współpracy róbcie „check-pointy” – oceniacie wspólnie, co się udaje, a co można poprawić. Otwarta rozmowa o postępach pozwoli korygować kurs na bieżąco, zamiast kumulować frustracje. Po zakończeniu projektu koniecznie podsumujcie efekty: czy osiągnęliście założony cel? Czego nauczyliście się jako partnerzy? Taka refleksja umocni Waszą współpracę na przyszłość i pokaże, czy warto ją kontynuować w kolejnych działaniach.



Pamiętaj – budowanie partnerstwa to proces. Czasem potrzeba cierpliwości i elastyczności, bo każda organizacja ma swój rytm i przyzwyczajenia. Ważne jednak, aby od początku iść ramię w ramię, grać do jednej bramki i mieć otwartą głowę na pomysły drugiej strony. Jeśli podejście do współpracy z otwartością i chęcią uczenia się od siebie, może Was czekać wiele pozytywnych zaskoczeń, a efekty społeczne przerosną najśmielsze oczekiwania

DOBRE PRAKTYKI WSPÓŁPRACY

Zawarcie partnerstwa to jedno, ale utrzymanie dobrej współpracy na dłuższą metę wymaga pielęgnacji relacji. Doświadczeni społecznicy wiedzą, że warto trzymać się pewnych złotych zasad, dzięki którym kooperacja będzie harmonijna i efektywna dla obu stron. Poniżej znajdziesz dobre praktyki

Traktujcie się po partnersku

Podstawą jest równość i szacunek. Każda ze stron wnosi unikalną wartość, więc doceniajcie nawzajem swoje role. Szanujcie autonomię partnera – współpraca nie oznacza utraty niezależności, lecz połączenie sił dla wspólnego dobra. Gdy obie strony czują się równorzędne, chętniej dzielą się pomysłami i biorą odpowiedzialność za efekt.

Komunikacja to podstawa

Ustalcie otwarty, regularny dialog. Lepiej zapytać dwa razy niż raz przemilczeć wątpliwość. Bądźcie szczerzy w komunikowaniu potrzeb i problemów – dzięki temu unikniecie narastania konfliktów. Partnerstwo wymaga ciągłego kontaktu, więc utrzymujcie relację także pomiędzy wspólnymi projektami (choćby krótkim telefonem czy mailem raz na jakiś czas). Zaufanie i otwartość rosną właśnie poprzez taką konsekwentną komunikację.

Inwestujcie wzajemne zrozumienie

Postarajcie się poznać nawzajem swoje cele, styl pracy i ograniczenia. Jeśli Twój partner jest instytucją publiczną – pamiętaj, że może mieć procedury wydłużające działania. Jeśli współpracujesz z małym lokalnym stowarzyszeniem – licz się z tym, że działa głównie wolontariacko i ma ograniczone moce przerobowe. Wyrozumiałość działa w obie strony. Im lepiej rozumiecie swoją specyfikę, tym łatwiej zaplanujecie realistyczne działania i unikniecie nadmiernych oczekiwań wobec siebie

Jasno formułujcie ustalenia

Dobre chęci to jedno, ale diabeł tkwi w szczegółach. Każdą ważną decyzję czy podział obowiązków potwierdzajcie na piśmie – choćby w mailu podsumowującym ustalenia. Taka praktyka zabezpiecza Was przed niedomówieniami (“Myślałem, że to Ty miałeś to zrobić!”) i daje punkt odniesienia wraz z wątpliwościami. Przejrzyste zasady współpracy to oznaka profesjonalizmu, a nie braku zaufania.

Bądźcie niezawodni

Jeśli zobowiązaliście się do jakiegoś zadania – wykonaj je rzetelnie i na czas. Dotrzymywanie obietnic buduje zaufanie partnera do Ciebie. Wasza współpraca to system naczyń połączonych – niedopełnienie ustaleń przez jedną stronę uderza w wspólny cel. Dlatego stawiajcie na odpowiedzialność i terminowość. Gdy pojawią się opóźnienia lub trudności, informujcie się nawzajem od razu, zamiast chować głowę w piasek.

Rozwiązujcie problemy z duchem współpracy

Nawet w najlepszym partnerstwie mogą pojawić się różnice zdań czy napięcia. Ważne, jak na nie zareagujecie. Zamiast obwiniać, skupcie się na rozwiązaniu: otwarta rozmowa, gotowość do kompromisu i wspólne szukanie wyjścia z sytuacji to podejście, które buduje trwałą relację. Pamiętajcie, że sukces partnerstwa nie polega na tym, by nigdy nie mieć konfliktów, ale by potrafić je konstruktywnie przezwyciężyć.

Świętujcie wspólne sukcesy

Udało się osiągnąć cel? Zróbcie coś, by to uczcić! Wspólna radość scala zespół partnerski. Dodatkowo nagłościjcie osiągnięcie – pochwalcie się w mediach społecznościowych, podziękujcie sobie nawzajem publicznie. To buduje pozytywny wizerunek obu stron i pokazuje innym, że razem można skutecznie działać. Niech dobre praktyki idą w świat i inspirują kolejnych społeczników.

Uczcie się od siebie i rozwijajcie partnerstwo

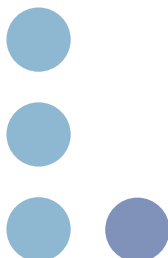
Traktujcie współpracę jako okazję do rozwoju, a nie jednorazową transakcję. Proście o feedback, dzielcie się tym, co się sprawdziło, a co można usprawnić. Być może po jednym projekcie przyjdą pomysły na kolejne – jeszcze ambitniejsze. Długofalowa relacja oparta na zaufaniu procentuje z czasem coraz lepszym zrozumieniem i większymi wspólnymi inicjatywami.



Stosując powyższe praktyki, stworzycie kulturę współpracy opartej na zaufaniu, dialogu i wzajemnym szacunku.

Taka kultura sprawia, że partnerstwo przetrwa próby i upływczasu. Pamiętaj – w ostatecznym rozrachunku gracie do jednej bramki, bo wszystkim Wam zależy na pozytywnej zmianie społecznej. Współpraca to potężne narzędzie w rękach społecznika. Buduje społeczny kapitał, mnoży możliwości i dodaje skrzydeł nawet niewielkim inicjatywom. Nie bój się wychodzić z inicjatywą – zaproponować wspólny projekt, zagadać po spotkaniu do prelegenta z innej fundacji, odezwać się do urzędnika otwartego na dialog. Wielkie rzeczy często zaczynają się od prostej propozycji:

„ZRÓBMY TO RAZEM”.



ROZDZIAŁ VII.

KOMUNIKACJA I PROMOCJA NGO

Media społecznościowe – strategie i narzędzia

Wyobraź sobie, że Twoja organizacja może każdego dnia nawiązać bezpośrednią rozmowę z setkami lub tysiącami osób – tak właśnie działają media społecznościowe. Dzięki nim masz szansę opowiedzieć światu o misji fundacji czy stowarzyszenia w sposób bezpośredni, angażujący i niemal bezkosztowy. Bariera wejścia jest dziś praktycznie zerowa – ciekawy pomysł na post czy film może przebić się do milionów odbiorców nawet bez wielkiego budżetu. Facebook, Instagram, Twitter, YouTube... to nie tylko platformy dla rozrywki, ale narzędzia zmiany społecznej, które dobrze wykorzystane pomogą Ci zdobyć nowych sympatyków, wolontariuszy i darczyńców.

Kluczem jest strategia. Zanim założysz profile na wszystkich możliwych portalach, zastanów się, gdzie są Twoi odbiorcy i ile masz sił na regularną aktywność. Nie musisz być obecny we wszystkich mediach – lepiej wybrać jedną–dwie główne platformy i prowadzić je konsekwentnie. Każdy kanał rządzi się swoimi prawami: Facebook sprzyja budowaniu społeczności wokół fanpage’a i wydarzeń, Instagram przyciąga obrazem i emocjami, Twitter pozwala włączyć się wszędy debatę w czasie rzeczywistym. Wybierz te miejsca, które najlepiej pasują do charakteru Twojej organizacji oraz do grupy, z którą chcesz rozmawiać. Gdy prowadzisz np. młodzieżowy klub sportowy – postaw na Facebooka i Instagram; jeśli działasz rzeczniczo w ważnej sprawie społecznej – Twitter może pomóc dotrzeć do mediów decydentów.

Treść jest królem, a szczerość i autentyczność – królową. Ludzie chętniej reagują na prawdziwe historie, zdjęcia i relacje z życia organizacji, niż na suche komunikaty. Pokaż więc kulisy Waszych działań: uśmiech wolontariuszy przy pracy, krótkie filmiki z terenu, cytaty podopiecznych. Tak budujesz więź – odbiorcy czują, że znają Ciebie i Twoją misję. Staraj się publikować regularnie, ale nie zalewaj fanów lawiną postów. Lepiej trzy ciekawsze wpisy w tygodniu niż dziesięć byle jakich. Dbaj o różnorodność form – raz infografika, raz reportażowe zdjęcie z krótką historią, innym razem relacja na żywo z wydarzenia. Zachęcaj do interakcji: zadawaj pytania w postach, odpowiadaj na komentarze i wiadomości (to pokazuje, że słuchasz swojego odbiorcy). Nie bój się też od czasu do czasu lżejszych treści – humorystyczny akcent czy życzenia świąteczne ocieplają wizerunek i przypominają, że za profilem stoi prawdziwy człowiek.

Media społecznościowe dają Ci przewagę szybkości. Gdy dzieje się coś ważnego – możesz natychmiast zareagować, skomentować, dołączyć do akcji. NGO-sy nie mają korporacyjnych procedur, więc często wygrywają świeżością i spontanicznością. To właśnie na Facebooku czy Instagramie możesz w kilka godzin roznieść wieść o nowej inicjatywie. Dobry, angażujący pomysł potrafi rozprzestrzenić się wirusowo – pamiętasz globalną akcję Ice Bucket Challenge sprzed kilku lat? Albo rodzime wyzwania charytatywne? Niebanalna kampania społeczna może wkrótkim czasie obieć internet, jeśli trafi w emocje ludzi. Przykład: podczas Finału WOŚP w 2019 r. w samych mediach społecznościowych pojawiło się ponad 75 tysięcy wzmianek, które łącznie dały imponujące 144 miliony odsłon – to pokazuje, jak potężny zasięg może zbudować oddolny ruch wsparcia. Twoja organizacja może nie jest WOŚP-em, ale mechanizm działa tak samo: internet kocha autentyczne historie z misją i chętnie je udostępnia dalej.

Na koniec pamiętaj: strategia w social media to maraton, nie sprint. Budowanie społeczności wokół idei wymaga czasu i cierpliwości. Mierz siły na zamiary – jeśli prowadzisz profile sam, zaplanuj tyle treści, ile jesteś w stanie przygotować i moderować. Wykorzystuj dostępne darmowe narzędzia: np. Creator Studio czy Business Suite na Facebooku pozwalają zaplanować posty z wyprzedzeniem, a Canva pomoże stworzyć atrakcyjne grafiki nawet bez umiejętności designerskich. Obserwuj statystyki – sprawdzaj, jakie posty rezonują najbardziej i wyciągaj wnioski, co warto robić częściej. Media społecznościowe to nieustanny dialog. Traktuj je jak rozmowę z przyjaciółmi: bądź ciekawym opowiadaczem, ale i uważnym słuchaczem. Gdy dasz ludziom wartość – wiedzę, emocje, poczucie wspólnoty – oni odwdzięczą się zaangażowaniem. A stąd już prosta droga, by z internetowych „lajków” zrodziło się realne wsparcie dla Twojej sprawy.

Media tradycyjne i współpraca z mediami lokalnymi

Czy w dobie Facebooka i YouTube’a warto jeszcze zabiegać o prasę, radio czy telewizję? Zdecydowanie tak! Media tradycyjne wciąż cieszą się dużym zaufaniem, a informacje podane w lokalnej gazecie lub serwisie informacyjnym mogą dotrzeć do osób, które nigdy nie śledzą naszych profili w sieci. Co więcej, artykuł o Twojej fundacji w prasie lub audycja w radio dodaje wiarygodności – ludzie myślą: „skoro o nich piszą/mówią, to znaczy, że robią coś ważnego”. Warto więc nauczyć się z mediami współpracować jak z sojusznikiem.

Od czego zacząć? Najpierw rozejrzyj się na swoim podwórku. Sporządź listę lokalnych mediów – gazet, portali internetowych, stacji radiowych, może regionalnej telewizji czy biuletynu miasta. Zastanów się, które z nich docierają do Twoich odbiorców. Jeśli prowadzisz akcje w małej gminie, kluczowe będą media lokalne; jeśli działasz na skalę ogólnopolską, przyda się kontakt z większymi redakcjami. Nie porywaj się jednak od razu na ogólnokrajowe stacje telewizyjne – często największy efekt osiągniesz poprzez media blisko związane z Twoją społecznością. To one z pasją opisują lokalne historie i szukają pozytywnych newsów „z okolicy”.

Nawiąż relacje z dziennikarzami – brzmi to poważnie, ale sprowadza się do zwykłej ludzkiej współpracy. Poszukaj reporterów lub redaktorów, którzy zajmują się tematyką społeczną, kulturą, edukacją – zależnie od tego, w jakim obszarze

działasz. Napisz do nich mail, zadzwoń, przedstaw się i zaproponuj krótkie spotkanie przy kawie, by opowiedzieć o Waszych inicjatywach. Brzmi śmiało? Pamiętaj, że dla mediów Twój temat może być naprawdę atrakcyjny, bo działacie dla dobra innych. Lokalny dziennikarz chętnie usłyszy, że w jego mieście dzieje się coś społecznie wartościowego – to dla niego gotowy materiał na artykuł. Utrzymuj ten kontakt: informuj na bieżąco, co u Was słychać, zapraszaj na wydarzenia, podsyłaj ciekawostki. Z czasem dziennikarz zacznie postrzegać Cię jako cenne źródło informacji, a może nawet eksperta, do którego dzwoni po komentarz przy okazji większych tematów. Tak rodzi się partnerska relacja – media zyskują materiały, a organizacja promocję. To sytuacja win-win.

Bardzo praktyczną umiejętnością jest pisanie komunikatu prasowego (newsowego). To krótki tekst (najlepiej na 1 stronę), który zawiera wszystkie najważniejsze fakty o wydarzeniu lub inicjatywie – konkretnie, zwięźle, bez żargonu. Pomyśl o nim jak o opowiedzeniu newsa w kilku zdaniach: kto? co? gdzie? kiedy? dlaczego? Już w pierwszym akapicie daj sedno sprawy, tak aby nawet pobieżnie czytając, dziennikarz od razu wiedział, o co chodzi. Unikaj urzędowego tonu i długich zdań – pisz prostym, żywym językiem, jak do zwykłego czytelnika. Taki gotowy komunikat wyślij mailowo do zaprzyjaźnionych redakcji na kilka dni przed planowanym wydarzeniem. Nie za wcześnie (bo zapomną), ale i nie na ostatni moment. Jeśli organizujesz np. festyn w sobotę, wyślij info wśródę z ofertą: „Chętnie opowiemy więcej, możemy przesłać zdjęcia, zapraszamy też na miejsce – będzie okazja do wywiadów”. Dziennikarze to docenią – dostają podane na tacy materiały i możliwość ciekawego tematu.

A co jeśli media milczą? Nie zrażaj się. Czasem potrzeba czasu, by przebić się do ich uwagi. W międzyczasie poszukaj różnych sposobów współpracy. Możesz np. poprosić lokalną gazetę lub radio o patronat medialny nad Waszym wydarzeniem. Patronat oznacza, że dana redakcja nagłośni imprezę, a Wy wzajemnie umieścicie jej logo na plakatach i podziękujecie publicznie. To nic nie kosztuje, a może znacząco zwiększyć zasięg informacji. Innym pomysłem jest zapraszanie dziennikarzy do udziału – np. jako moderatorów debaty, jurorów konkursu albo po prostu gości honorowych na gali wolontariatu. Kiedy poczują temat na własnej skórze, chętniej potem o nim napiszą.

Współpraca z mediami to również umiejętność reagowania, gdy sami pukają do Twoich drzwi. Jeśli pewnego dnia dzwoni telefon: „Dzień dobry, tu redakcja, chcielibyśmy zapytać...”, nie panikuj. Zawsze możesz poprosić o chwilę czasu na przygotowanie informacji, ale staraj się działać szybko – dziennikarz zazwyczaj pracuje „na wczoraj”. Gdy będziesz pomocny, rzetelny i otwarty, zapamięta Cię jako dobrego rozmówcę. A może przy następnej okazji znów się zgłosi? Tak buduje się renomę eksperta. Pamiętaj też, że masz prawo autoryzować swoje wypowiedzi przed publikacją, jeśli rozmowa była dłuższa i na poważny temat – to da Ci komfort, że nic nie przekręcą. Jednak przy prostych informacjach nie upieraj się na autoryzację każdego zdania – zbytne formalności mogą spowolnić bieg wiadomości.

Na koniec, doceniaj nawet drobne wzmianki. Krótka notka w kronice lokalnej gazety czy 2 minuty w radio o Waszej zbiórce to nadal wartość. Wytnij artykuł, podziel się linkiem na Facebooku, podziękuj redakcji – niech widzą, że cenisz sobie współpracę. Krok po kroku budujesz tym wizerunek organizacji otwartej i obecnej w społeczności. Media tradycyjne mogą stać się Twoim megafonem poza

internetem, docierając np. do starszych mieszkańców lub osób niezaznajomionych z nowymi technologiami. Dla nich przeczytanie o Was w gazecie papierowej wciąż znaczy więcej niż najlepszy post na Instagramie. Dlatego warto działać dwutorowo: online i offline, aby żadna grupa odbiorców nie czuła się pominięta.

Wizerunek i PR organizacji

Wizerunek to coś więcej niż ładne logo – to opinia i odczucia, jakie ludzie mają na myśl o Twojej organizacji. Mówi się, że dobry wizerunek buduje się latami, a zepsuć go można w jeden dzień. Co zrobić, by konsekwentnie budować pozytywną reputację? Przede wszystkim działać w sposób transparentny i spójny z deklarowanymi wartościami. Jeżeli mówicie, że misją fundacji jest pomoc seniorom, pokażcie, jak tę misję realizujecie na co dzień. Zaufanie społeczne rodzi się z przejrzystości – ludzie chcą wiedzieć, jakie macie cele, jak wykorzystujecie środki, jakie osiągacie rezultaty. Im jaśniej to komunikujecie, tym większą zdobywacie wiarygodność. Otwarte informowanie o działaniach (np. poprzez raporty roczne, aktualności na stronie, media społecznościowe) to podstawa budowania dobrego imienia organizacji.

Zastanów się, kim jest Twoja organizacja – jakby była osobą, to jaka by była? Poważna i ekspercka, a może radosna i kreatywna? To właśnie nazywamy tożsamością organizacji. Powinna ona wynikać z waszej misji i wartości, a przekładać się na styl działania i komunikacji. Jeśli prowadzisz np. fundację ekologiczną walczącą o czyste powietrze, tożsamością może być obraz niezależnego strażnika środowiska, który mówi wprost, czasem alarmuje, ale zawsze w oparciu o fakty. Z kolei małe stowarzyszenie organizujące zabawy dla dzieci może przyjąć tożsamość życzliwego animatora, pełnego uśmiechu i empatii. Nie ma złych odpowiedzi – ważne, by być sobą i być w tym konsekwentnym. Gdy jasno określicie, kim jesteście i co jest dla Was ważne, łatwiej Wam będzie zbudować rozpoznawalną markę na tle innych NGO-sów.

Na wizerunek składa się wiele elementów, ale spójność jest kluczem. Materiały wizualne – logo, kolorystyka, strona internetowa, ulotki – powinny tworzyć jednolitą całość, aby każdy od razu kojarzył je z Wami. Jeśli Waszym kolorem przewodnim jest np. turkusowy, zadbajcie, by pojawiał się na grafikach, koszulkach wolontariuszy, teczkach z materiałami. Język komunikacji też niech będzie jednolity – czy piszecie w oficjalnym tonie, czy raczej na luzie? Wybierzcie styl i trzymajcie się go we wszystkich kanałach (oczywiście dostosowując do okazji, bo post na Facebooku może być luźniejszy niż list intencyjny do partnera). Ta spójność sprawia, że odbiorcy czują się z Wami pewnie – wiedzą, czego się spodziewać, i łatwiej Was zapamiętują. Nawet mała organizacja może poprzez spójną identyfikację wizualną i komunikacyjną wyglądać profesjonalnie i wiarygodnie w oczach świata.

Public relations, czyli dosłownie „relacje z otoczeniem”, to sztuka kształtowania wizerunku poprzez świadome działania komunikacyjne. Nie chodzi tu bynajmniej o manipulację czy „lukrowanie” rzeczywistości, ale o umiejętne pokazywanie najlepszych stron organizacji i budowanie relacji opartych na zaufaniu. Działania PR mogą przybierać różne formy: od komunikacji z mediami (o czym już była mowa), przez organizowanie wydarzeń promujących Waszą misję, prowadzenie kampanii informacyjnych, angażowanie społeczności w akcje, aż po utrzymywanie więzi z darczyńcami i partnerami. Dobry PR to po prostu dobra



komunikacja – dbanie, by informacje o Was były rzetelne, pozytywne i trafiały do właściwych ludzi. Jeśli konsekwentnie budujecie swój pozytywny obraz na zewnątrz, efekty przyjdą same: pojawią się nowi wolontariusze, łatwiej będzie zdobyć sponsorów, a społeczeństwo chętniej wesprze Wasze inicjatywy.

Przykłady? W Polsce wiele organizacji świetnie prowadzi swoje działania PR. Helsińska Fundacja Praw Człowieka wypracowała opinię eksperta od praw człowieka – regularnie komentuje głośne sprawy w mediach, wydaje raporty, organizuje debaty, dzięki czemu jest pierwszym skojarzeniem w swojej dziedzinie. Fundacja Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy to z kolei mistrz budowania pozytywnych emocji wokół swojej marki – co roku tysiące ludzi noszą jej czerwone serduszka, bo czują się częścią wielkiej, radosnej akcji pomagania. Te organizacje bardzo się od siebie różnią, ale łączy je jedno: świadome zarządzanie wizerunkiem. Każda NGO, niezależnie od skali, może brać z nich przykład w swojej skali – choćby poprzez regularne informowanie o postępach swoich projektów, chwalenie się (skromnie!) sukcesami czy podziękowania dla osób wspierających. To nie przechwalanie się, to budowanie reputacji solidnej, skutecznej inicjatywy.

Wizerunek podlega też próbom. Czasem zdarzy się potknięcie – projekt nie wyjdzie, pojawi się krytyka, hejt w internecie. Jak wtedy chronić reputację? Przede wszystkim szczerą komunikacją i gotowością do wyjaśnień. Jeśli pojawił się błąd, warto uderzyć się w pierś, wyjaśnić co poszło nie tak i jakie kroki podejmujecie, by to naprawić. Ludzie doceniają autentyczność – przyznanie się do pomyłki bywa lepsze dla wizerunku niż udawanie, że nic się nie stało. Gasić małe kryzysy pomoże wcześniej wypracowana strategia: np. wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za kontakt z mediami i reagowanie na komentarze (tak, aby komunikaty były spójne i przemyślane). Ale to już temat na osobny rozdział (patrz: Zarządzanie kryzysowe). Najważniejsze, by przez lata budować kapitał zaufania, który pomoże przetrwać trudniejsze momenty.

Podsumowując, PR i wizerunek to obszar, o który warto dbać od samego początku istnienia organizacji. Nie odkładaj tego na potem, myśląc „najpierw robimy swoje, a promocja kiedyś”. W świecie pełnym informacji to, jak jesteście postrzegani, często decyduje o byciu albo nie byciu Waszych działań. Dobra reputacja otwiera drzwi – do urzędów, do mediów, do serc ludzi. Źle o Was mówią? – Trudniej będzie zebrać fundusze czy namówić kogoś do współpracy. Dlatego budujcie wizerunek świadomie i cierpliwie: każdego dnia drobnymi gestami komunikacyjnymi. Warto raz na jakiś czas zrobić sobie mini-audyt: zapytać osoby z zewnątrz, z czym kojarzy im się Wasza organizacja, co myślą o Waszej komunikacji. Dzięki temu dowiedziecie się, czy Wasz przekaz trafia tak, jak chcielibyście. I pamiętajcie – wizerunek to wspólna sprawa całego zespołu. Każdy, kto działa w organizacji, jest jej ambasadorem. Jeśli wszyscy czują misję i mówią jednym głosem, świat też to usłyszy.

JAK PRZYGOTOWAĆ KAMPANIĘ PROMOCYJNĄ

Czasami przychodzi moment, gdy chcecie o konkretnej inicjatywie opowiedzieć głośno i szeroko – wtedy pora na kampanię promocyjną. Brzmi poważnie? Być może, ale tak naprawdę kampania to nic innego, jak zorganizowane działania komunikacyjne prowadzone przez określony czas w konkretnym celu. Może to być kampania informacyjna (np. o nowym projekcie), akcja fundraisingowa (zbiórka funduszy na cel) albo kampania wizerunkowa (umacniająca markę organizacji). Niezależnie od rodzaju, przygotowanie kampanii warto traktować jak projekt – z planem, podziałem zadań i miernikami sukcesu.

Zaczynamy od planowania. Usiądźcie z zespołem (choćby trzyosobowym) i odpowiedzcie sobie na parę podstawowych pytań: Jaki jest cel kampanii? Do kogo chcemy dotrzeć? Jaki przekaz ma zostać zapamiętany? Wydaje się oczywiste, ale bywa pomijane. Cel powinien być możliwie konkretny i mierzalny – np. „pozyskać 50 nowych wolontariuszy”, „zebrać 10 tys. zł na zakup busa” albo „zwiększyć rozpoznawalność naszego telefonu zaufania wśród młodzieży”. Jasno określony cel będzie Waszym drogowskazem. Grupa docelowa to kolejna sprawa: sprecyzujcie, kogo chcecie zaangażować. Inaczej planuje się kampanię skierowaną do seniorów w małej miejscowości, a inaczej do studentów w całej Polsce. Zdefiniujcie więc Waszego odbiorcę – kim jest, co go może zainteresować, gdzie bywa (w sensie mediów i miejsc). Mając to, możecie dopasować przekaz i kanały komunikacji.

Wypracujcie kluczowy przekaz – myśl przewodnią kampanii. Często przybiera ona formę hasła lub sloganu. Powinien być zrozumiały, zapadający w pamięć i oddawać istotę sprawy. Przykład: zamiast hasła „Pomóż naszej fundacji” (dość ogólne), lepsze będzie „Podaruj dzieciom uśmiech” jeśli zbieracie na wakacje dla dzieci – bo od razu wiadomo, o co chodzi i budzi emocje. Czasem dobrze działa też motyw przewodni kampanii – np. symbol graficzny, konkretny bohater historii, powtarzalny format (seria postów „poznaj naszych wolontariuszy” itp.). Taki spójny motyw przewodni sprawia, że kampania jest jednolita i rozpoznawalna. Pomyślcie kreatywnie – kampania to też okazja, by trochę zaszaleć z pomysłami i wyróżnić się z informacyjnego szumu.

Kiedy wiecie co chcecie powiedzieć i komu, pora zdecydować jakimi kanałami to zrobicie. Wybierzcie media i narzędzia najefektywniejsze dla danej grupy. Może to być mix online i offline: np. posty w mediach społecznościowych, artykuł sponsorowany w lokalnym portalu, plakaty rozwieszone w szkołach i domach kultury, ulotki rozdawane na ulicy, a do tego mailing do Waszej bazy kontaktów. Tworząc ten mix, weźcie pod uwagę swoje możliwości finansowe oraz osobowe. Ograniczony budżet to typowa sytuacja NGO – ale zawsze są rozwiązania. Jeśli nie stać Was na profesjonalne reklamy, postawcie na marketing społecznościowy: zróbcie wydarzenie na Facebooku, zaproście znajomych, poproście partnerów o udostępnienie informacji. Możecie też poszukać wsparcia pro bono – może zaprzyjaźniona firma poligraficzna wydrukować plakaty za uśmiech, albo agencja reklamowa pomoże z grafiką w ramach wolontariatu pracowniczego? Warto pytać, ludzie lubią pomagać fajnym akcjom.

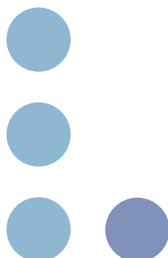


Zanim ruszycie w teren z plakatami czy wrzucicie pierwszy post kampanijny, stwórzcie harmonogram działań. Wypiszcie wszystkie planowane aktywności i rozłóżcie je w czasie – co trzeba zrobić przed startem (np. przygotować grafiki, napisać teksty, zbudować podstronę na www), kiedy nastąpi start kampanii, jak długo potrwa intensywna komunikacja i co po drodze (np. dodatkowe ogłoszenia, wydarzenia, wysyłka komunikatu prasowego). Przypiszcie zadania do konkretnych osób – kto odpowiada za social media, kto za kontakt z mediami, kto koordynuje druk ulotek itp. (nic nie „zrobi się samo”). Taki plan można rozpiścić choćby na kartce z kalendarzem albo warkuszu online. Ważne, żeby cała ekipa wiedziała, kto i za co odpowiada oraz do kiedy. Przejrzysty harmonogram z listą zadań pozwoli Wam dopilnować, że nic nie umknie, a promocja będzie miała rytm i tempo.

Czas na realizację! Kiedy kampania rusza, bądźcie gotowi na intensywny okres. Monitorujcie postępy: śledźcie reakcje ludzi, sprawdzajcie statystyki (np. ile osób kliknęło w link do zbiórki, ilu nowych fanów przybyło na profilu). To ważne, by w trakcie kampanii mieć rękę na pulsie – jeśli coś nie działa, można wprowadzić korekty. Na przykład widzicie, że mało osób zgłosiło się na wydarzenie – może warto dołożyć post sponsorowany na Facebooku albo poprosić lokalne radio o dodatkową wzmiankę? Elastyczność to zaleta małych organizacji – potraficie reagować szybko, więc korzystajcie z tego. Nie zapominajcie też angażować swojej społeczności: dziękujcie za każde udostępnienie, wyróżniajcie wolontariuszy, którzy szczególnie się starają, odpowiadajcie na komentarze. Kampania promocyjna to dialog z otoczeniem – im bardziej dwustronny, tym lepsze przyniesie efekty.

Gdy minie finał kampanii, podsumujcie rezultaty. Sprawdźcie, na ile osiągnęliście założony cel (np. ile środków zebrano, ilu wolontariuszy dołączyło, jak wzrosła rozpoznawalność). Wyciągnijcie wnioski: które działania zadziałały najlepiej? Czego następnym razem można zrobić więcej, a co okazało się mniej skuteczne? Taka ewaluacja pozwoli Wam uczyć się na własnych doświadczeniach, by każda kolejna kampania była jeszcze lepsza. I koniecznie podziękujcie wszystkim, którzy przyczynili się do sukcesu – zarówno wewnątrz zespołu, jak i na zewnątrz (partnerom, mediom, udostępniającym informacje). Wysyłając maile z podziękowaniem czy publikując post „Dzięki wam się udało...”, też budujecie wizerunek organizacji, która pamięta o swoich sprzymierzeńcach.

Na koniec warto zdać sobie sprawę, że kampania promocyjna nie musi być ogromnym przedsięwzięciem za miliony złotych. W realiach NGO często to małe, sprytnie kampanie – prowadzone niskim kosztem, ale z wielkim sercem – przynoszą najlepsze efekty. Czasem wystarczy jeden viralowy film nakręcony telefonem albo seria szczerych historii opowiedzianych w mediach społecznościowych, by poruszyć ludzi. Liczy się pomysł, autentyczność i konsekwencja. Jeśli włożycie w promocję tyle pasji, ile wkładacie w codzienne działanie na rzecz innych, świat to zauważy. A wtedy – przygotujcie się – dobro, które wysyłacie, wróci do Was wielokrotnie.



ROZDZIAŁ VIII.

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁAŃ SPOŁECZNYCH

MOŻLIWOŚCI FINANSOWANIA NGO

Każda inicjatywa społeczna – od lokalnej świetlicy po ogólnopolską kampanię – potrzebuje paliwa w postaci środków finansowych, by wypełni rozwinąć skrzydła. Skąd jednak brać fundusze na realizację misji? Na szczęście organizacje pozarządowe (NGO) mają do dyspozycji wiele różnorodnych źródeł finansowania. Należą do nich m.in. dotacje publiczne, darowizny od osób prywatnych, zbiórki i crowdfunding, sponsoring biznesowy, odpisy podatkowe (1,5%), a także przychody z własnej działalności odpłatnej lub gospodarczej. Każda z tych dróg ma swoją specyfikę, wymagania i potencjał – kluczem jest poznanie ich wszystkich i umiejętne korzystanie z nich zgodnie z misją organizacji.

Różnorodność źródeł: Badania pokazują, że polskie NGO najwięcej środków pozyskują z sektora publicznego (dotacje samorządowe, rządowe itd.), na drugim miejscu plasują się przychody z działalności gospodarczej i odpłatnej działalności pożytku publicznego. Natomiast składki członkowskie oraz wpływy z dobroczynności (darowizny, zbiórki, akcje charytatywne) – choć najczęstsze i najbardziej powszechne – należą do najmniej zasobnych źródeł finansowania i zwykle nie zapewniają organizacjom znaczącej stabilności finansowej. Innymi słowy, poleganie wyłącznie na hojności społeczności rzadko wystarcza, by pokryć wszystkie potrzeby – dlatego tak ważne jest, by organizacja szukała funduszy w różnych miejscach. Dywersyfikacja przychodów zwiększa elastyczność i odporność finansową stowarzyszenia czy fundacji. Niestety, wiele NGO w Polsce opiera swoją działalność głównie na jednym lub dwóch typach finansowania, co czyni je podatnymi na wahania koniunktury. Wyobraźmy sobie organizację utrzymującą się głównie z corocznej dotacji miejskiej – jeśli pewnego roku dotacja ta nie zostanie przyznana, przyszłość inicjatywy staje pod znakiem zapytania. Podobnie organizacje bazujące tylko na darowiznach mogą odczuć skutki zmniejszenia hojności darczyńców w gorszych czasach. Zależność od jednego źródła bywa więc ryzykowna.

Szanse i bariery: Różne źródła finansowania niosą odmienne szanse i wyzwania. Dotacje publiczne dają możliwość realizacji dużych projektów często stanowią znaczący zastrzyk gotówki, ale wiążą się z biurokracją, formalnościami i rozliczeniami. Środki od sponsorów prywatnych mogą być bardziej elastyczne



wwykorzystaniu niż fundusze publiczne, lecz pozyskanie partnera biznesowego wymaga zbudowania zaufania i zaoferowania mu wartości (np. wizerunkowej) wzamian. Pieniądze od indywidualnych darczyńców i zbiorów społecznych angażują ludzi w misję organizacji i budują jej wiarygodność w otoczeniu, jednak z reguły przychodzą w małych kwotach i wymagają cierpliwego gromadzenia wielu drobnych wpłat. Działalność gospodarcza i odpłatna daje szansę uniezależnienia się od zewnętrznych grantodawców – organizacja sama wypracowuje środki, którymi może swobodnie dysponować. Z drugiej strony, wymaga to przedsiębiorczości, inwestycji czasu i czasem odejścia od tradycyjnej roli społecznej na rzecz działań rynkowych, co bywa postrzegane jako odejście od idei non-profit. Nie ma jednego „najlepszego” modelu finansowania – wszystko zależy od specyfiki organizacji, jej celów, skali działania oraz społeczności, w której funkcjonuje. Ważne, by świadomie oceniać uwarunkowania: prawne (np. wymogi ustawy o działalności pożytku publicznego), ekonomiczne (zamożność potencjalnych darczyńców, koniunktura gospodarcza) czy społeczne (poziom zaufania i filantropii w społeczeństwie). Te czynniki zewnętrzne wpływają na to, jakie źródła funduszy są realnie dostępne i skuteczne.

Dobre praktyki: w finansowaniu działań społecznych nie chodzi tylko o samo zdobywanie pieniędzy, ale też o sposób, w jaki to robimy. Profesjonalne podejście do fundraisingu zakłada planowanie i metodyczność – pozyskiwanie funduszy to proces, który wymaga strategii, wiedzy i czasu. Coraz częściej NGO-sy korzystają ze szkoleń i doradztwa z zakresu fundraisingu – wiele centrów wspierania organizacji pozarządowych oferuje bezpłatne warsztaty uczące pisania wniosków grantowych, komunikacji z darczyńcami czy promocji zbiorów. Dobrym pomysłem jest także wyznaczenie wespole jednej osoby odpowiedzialnej za koordynację działań fundraisingowych (o ile to możliwe). Taka osoba, nierzadko fundraiser, może skupić się na „sztuce proszenia i dziękowania” – bo tak często określa się budowanie relacji z darczyńcami. W praktyce oznacza to nie tylko wysyłanie próśb o wsparcie, ale i dbanie o regularny kontakt, informowanie o postępach projektu oraz okazywanie wdzięczności nawet za drobne wpłaty.

W etycznym pozyskiwaniu funduszy ogromną rolę odgrywa zaufanie społeczne. Dlatego organizacje powinny kierować się zasadami takimi jak uczciwość (transparentne informowanie, na co idą zebrane środki), szacunek (dla darczyńców, beneficjentów partnerów) czy przejrzystość (rzetelne rozliczenia i raportowanie rezultatów). Istnieje nawet Międzynarodowa Deklaracja Zasad Etycznych w Fundraisingu, która wymienia m.in. obowiązek unikania wprowadzania darczyńców w błąd, unikania konfliktów interesów, poszanowania prywatności oraz jawności finansowej działań. Przestrzeganie tych zasad buduje reputację organizacji na lata.

ZBIÓRKI PUBLICZNE I CROWDFUNDING

Zbiórki publiczne to prawdopodobnie najbardziej intuicyjny sposób gromadzenia funduszy – społeczność wspiera finansowo cel, w który wierzy. Od dziesięcioleci widzimy wolontariuszy kwestujących z puszkami na ulicach czy podczas wydarzeń charytatywnych. Dziś obok tradycyjnych zbiórek do puszek mamy także crowdfunding internetowy, czyli finansowanie społecznościowe prowadzone przez platformy online. Zarówno klasyczne kwesty, jak i nowoczesne kampanie internetowe bazują na tym samym mechanizmie: wielu ludzi przekazuje drobne kwoty, które sumują się na realizację społecznie ważnego projektu. Dla młodych organizacji pozarządowych publiczna zbiórka bywa często pierwszym testem – pozwala przekonać się, czy ich inicjatywa porusza serca otoczenia na tyle, by wsparli ją własnym datkiem.

Formalności i rozwój technologii: Jeszcze kilka lat temu organizacja zbiórki publicznej wymagała uzyskania zgody urzędu (np. od władz lokalnych lub Ministerstwa) i dopełnienia szeregu formalności zgodnie z ustawą z 1933 r. Dziś jest to znacznie prostsze. Nowa ustawa z 14 marca 2014 r. zniosła obowiązek pozwoleń – aby legalnie prowadzić zbiórkę publiczną (czyli zbierać ofiary wgotówce lub naturze wprzeżstrzeni publicznej), wystarczy zgłosić ją na specjalnym portalu prowadzonym przez ministerstwo. Wszystkie zgłoszone akcje widnieją publicznie na portalu ZBIORKI.GOV.PL, gdzie po zakończeniu zbiórki organizator musi również opublikować sprawozdanie z zebranej kwoty i jej wydatkowania. Dzięki temu społeczeństwo ma wgląd w to, kto, na co i ile zebrał – co znacząco zwiększa przejrzystość i zaufanie do takich akcji. Co ważne, nowe prawo rozróżnia formy zbierania funduszy: jeśli środki są przekazywane elektronicznie (np. przelewami na konto, wpłatami online), to formalnie nie jest to „zbiórka publiczna” w rozumieniu ustawy i nie wymaga nawet zgłoszenia. Technologia sama zapewnia tu przejrzystość – każda wpłata bankowa jest przecież rejestrowana. To otworzyło drzwi do rozwoju przeróżnych platform crowdfundingowych, na których organizacje (lub osoby prywatne) mogą zakładać swoje zbiórki na rzecz określonych celów bez urzędowych pozwoleń.

Crowdfunding w praktyce: Crowdfunding zyskał popularność, bo pozwala w prosty sposób dotrzeć do szerokiego grona potencjalnych wspierających przez internet. Istnieją w Polsce dedykowane platformy (np. PolakPomaga, Zrzutka.pl, Wspieram.to i inne), gdzie NGO może zaprezentować swój projekt, ustalić cel finansowy i termin zbiórki, a następnie promować kampanię w mediach społecznościowych. Dobrze przeprowadzona kampania crowdfundingowa to często coś więcej niż prośba o wpłaty – to opowieść, która angażuje emocjonalnie ludzi. Warto przedstawić ciekawie swój cel (np. poprzez filmik video), pokazać, dlaczego jest on ważny i jakie konkretne rezultaty przyniesie wsparcie. Często praktyką jest oferowanie drobnych nagród za określone progi wpłat (np. podziękowanie, gadżety, bilety na wydarzenie), co dodatkowo motywuje społeczność. Największą nagrodą dla darczyńców pozostaje jednak poczucie współuczestnictwa w czymś wartościowym.

Możliwości i ograniczenia: Plusem zbiórek publicznych i crowdfundingu jest niski próg wejścia – praktycznie każdy może spróbować, nie trzeba skomplikowanych wnioskowań spełniania rygorystycznych kryteriów (jak przy grantach). Dają też rozgłos: kampania może przy okazji pełnić rolę edukacyjną, informując o misji organizacji i nagłaśniając problem, który staramy się rozwiązać.

Bywa, że o ciekawych zbiórkach piszą media, co jeszcze zwiększa ich zasięg. Ponadto, środki zebrane od wielu drobnych darczyńców są nieoznaczone – organizacja może je wydać stosunkowo elastycznie, oczywiście zgodnie z deklarowanym celem (np. sfinansować leczenie podopiecznego, wybudować studnię, wyposażyć świetlicę). Nie trzeba rozliczać się co do każdej złotówki przed urzędem, wystarczy transparentnie pokazać darczyńcom, że pieniądze poszły na obiecany cel.

Z drugiej strony, skuteczne prowadzenie zbiórki wymaga wysiłku i pomysłowości. W internecie codziennie ktoś prosi o wsparcie – trzeba więc wyróżnić się, by przykuć uwagę. Barięą może być ograniczone zaufanie: w dobie fake newsów ludzie ostrożnie podchodzą do wpłacania pieniędzy nieznanym. Dlatego tak ważna jest wiarygodność organizacji – dobrze jest pokazać swoje wcześniejsze działania, rekomendacje, realnych beneficjentów. Pomocne bywa zaangażowanie ambasadora – osoby publicznej lub lokalnego lidera opinii, który wesprze i poleci naszą zbiórkę swoim autorytetem. W przypadku zbiórek ulicznych kluczowa jest z kolei organizacja i legalność: wolontariusze powinni być przeszkoleni, oznakowani (identyfikator, puszka z banderolą), a sama zbiórka zgłoszona w portalu (jeśli jest to wymagana forma). Po zakończeniu akcji konieczne trzeba ogłosić jej wyniki – ile zebrano i na co przeznaczono środki – co buduje zaufanie na przyszłość.

Praktyczne porady: Jak zwiększyć szanse powodzenia zbiórki? Oto kilka sprawdzonych wskazówek:

Opowiedz historię: przedstaw konkretny przypadek lub przykład, który ucieleśnia Twój cel. Ludzie chętniej wpłacają, gdy widzą ludzką twarz problemu – np. jedną rodzinę, której dom ratujesz, jedno zwierzę uratowane ze schroniska, jednego młodego artystę, którego talent rozkwitnie dzięki stypendium.

Ustal realistyczny cel finansowy: lepiej zacząć od mniejszej kwoty i przekroczyć 100% niż wyznaczyć zbyt ambitną sumę i utknąć na 20%. Widok rosnącego „licznika” i osiąganie kolejnych kamieni milowych (25%, 50%, 75% celu) motywuje do dalszych wpłat.

Bądź aktywny w promocji: sama obecność na platformie nie wystarczy. Regularnie aktualizuj informacje o postępach zbiórki, dziękuj publicznie darczyńcom, angażuj społeczność poprzez media społecznościowe. Poproś znajomych, wolontariuszy i sprzymierzeńców o udostępnianie informacji – im więcej osób się dowie, tym lepiej.

Zapewnij przejrzystość i informuj o efekcie: ludzie chcą wiedzieć, jak ich pieniądze zmieniają świat. W trakcie kampanii i po jej zakończeniu pokazuj (słowem, zdjęciem, video), co udało się za zebrane środki zrobić. Nawet jeśli zbiórka nie osiągnie 100% celu, wyjaśnij, co dalej – czy zgromadzona kwota pozwoli zrealizować część zamierzeń, czy podejmiesz inne działania.

Dbaj o relacje: każdy darczyńca, nawet wpłacający 5 zł, jest częścią Twojego kręgu wsparcia. Podziękuj mu – choćby wiadomością e-mail. Budowanie dobrych relacji może sprawić, że osoby te będą wracać i wspierać kolejne inicjatywy, a może też zostaną ambasadorami Twojej sprawy w swoim otoczeniu.

Refleksja: Warto też pamiętać, że zbiórki uczą pokory i słuchania społeczności. Jeśli kampania nie idzie, jak trzeba – mało kto wpłaca – to sygnał, by zastanowić się, czy komunikat jest wystarczająco jasny i poruszający. Być może cel wymaga lepszego uzasadnienia lub grupa odbiorców, do której trafił przekaz, jest zbyt wąska? Zbiórka to dialog z darczyńcami – ucz się od nich, co najbardziej ich przekonuje.

Pytanie do refleksji: Czy cel Twojej potencjalnej zbiórki jest zrozumiały i angażujący emocjonalnie dla kogoś spoza Twojej organizacji? Jak byś w jednym zdaniu wyjaśnił osobie postronnej, dlaczego warto dorzucić swoją cegiełkę?

SPONSORING I WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM

Współpraca z sektorem prywatnym to dla NGO szansa na pozyskanie stabilnego wsparcia finansowego lub rzeczowego, a dla firm – możliwość realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) i budowania pozytywnego wizerunku. Sponsoring oznacza w praktyce, że przedsiębiorstwo (lub inna instytucja) przekazuje organizacji zasoby – pieniądze, usługi, produkty – oczekując wzajemian określonych korzyści, najczęściej o charakterze promocyjnym. Przykładem sponsoringu może być firma fundująca wydarzenie kulturalne wzamian za ekspozycję swojego logotypu i wymienianie jej jako mecenasu projektu. Ale współpraca NGO z biznesem ma wiele form: od jednorazowych darowizn finansowych, przez darowizny rzeczowe (np. sprzęt komputerowy, żywność na piknik charytatywny), akcje cause-related marketing (część dochodu ze sprzedaży produktu X trafia na cel społeczny), aż po długofalowe partnerstwa strategiczne, w których firma i organizacja razem realizują program społeczny.

Wspólny język: Organizacje społeczne i biznes na pierwszy rzut oka żyją w dwóch różnych światach – jeden nastawiony na misję, drugi na zysk. Udany sponsoring wymaga więc znalezienia wspólnego języka i zrozumienia nawzajem swoich potrzeb. Firma, wspierając NGO, chce zazwyczaj czegoś więcej niż tylko satysfakcji z dobrego uczynku. Najczęściej liczy na wizerunkowe korzyści: pokazanie się jako podmiot zaangażowany społecznie, poprawę relacji z lokalną społecznością, czasem dotarcie do nowej grupy klientów, którzy cenią filantropijne gesty. Nie ma w tym nic złego – dobrze przeprowadzony sponsoring to sytuacja, w której korzystają obie strony (win-win). Ważne jednak, by organizacja pozostała wierna swojej misji i nie zmieniała kierunku działań tylko po to, by zadowolić sponsora. Jeżeli, dajmy na to, naszą misją jest ekologia, a potencjalny sponsor oczekuje działań niezwiązanych z ekologią – warto zastanowić się dwa razy, czy na pewno to partner dla nas. Jak głosi jedna z zasad etycznych fundraisingu: „Bądź wierny misji oraz celom swojej organizacji i nigdy nie naginaj ich do potrzeb sponsora”.

Rodzaje sponsorów: Współpracując z biznesem, możemy mieć do czynienia zarówno z sponsorami indywidualnymi (osoby fizyczne prowadzące działalność lub po prostu zamożni filantropi), jak i instytucjonalnymi/korporacyjnymi (firmy, fundacje korporacyjne, banki, spółdzielnie itp.). Indywidualny sponsor może przekazać darowiznę lub wesprzeć naszą akcję charytatywną, kierując się osobistymi pobudkami (np. mieszka w naszej okolicy i zależy mu na jej rozwoju, lub bliska jest mu tematyka, którą się zajmujemy). Z kolei sponsor korporacyjny działa zwykle bardziej systematycznie – może np. ogłaszać nabór wniosków do programu grantowego swojej fundacji firmowej lub wybierać sobie partnera społecznego

roku. Warto zauważyć, że źródło środków często wpływa na styl współpracy: gdy korzystamy z funduszy publicznych, musimy liczyć się z odgórnymi regulacjami i biurokracją, natomiast prywatny sponsor ma większą swobodę w decydowaniu o przeznaczeniu swoich pieniędzy i zasadach rozliczania ich wykorzystania. Innymi słowy, przy wsparciu od firmy często możemy wspólnie uzgodnić warunki (np. firma funduje zajęcia dla dzieci, a my zobowiązujemy się do raportu końcowego i umieszczenia jej logotypu – zakres tych świadczeń można elastycznie ustalić). Przy dotacji z urzędu warunki są z góry narzucone ustawą i konkursami. Ta większa elastyczność w sponsoringu bywa bardzo cenna – daje organizacji pole manewru i możliwość finansowania takich elementów działań, które trudno pokryć z dotacji (np. koszty administracyjne, rozwój instytucjonalny).

Dobre praktyki we współpracy z biznesem: Pierwszym krokiem w pozyskaniu sponsora jest research – zidentyfikowanie firm, które mogłyby być zainteresowane naszym obszarem działań. Dobrze, jeśli profil działalności sponsora naturalnie koresponduje z naszą misją. Np. sklep ze sprzętem sportowym chętniej wesprze stowarzyszenie promujące aktywność fizyczną, a firma technologiczna może zainwestować w edukację cyfrową młodzieży. Warto przeanalizować politykę CSR potencjalnego sponsora – wiele dużych przedsiębiorstw publikuje na swoich stronach informacje o obszarach, w jakie się angażują (np. ochrona środowiska, pomoc dzieciom, kultura). Personalizacja oferty to kolejny element sukcesu: zamiast wysłać masowo identyczne prośby o wsparcie, postaraj się przygotować propozycję skrojoną pod daną firmę. Pokaż, co konkretnie sponsor zyska: ilu osób dotrze informacja o jego wsparciu, w jaki sposób go uhonorujesz (baner, podziękowania w mediach, możliwość udziału pracowników firmy w wolontariacie). Pamiętaj przy tym, że wybór sponsora to także decyzja moralna – organizacja powinna ocenić, czy wartości i reputacja danej firmy są spójne z jej własnymi ideałami. Jeżeli np. działasz na rzecz praw człowieka, a zgłasza się do Ciebie firma znana z naruszania tych praw, wzięcie od niej pieniędzy może wywołać kontrowersje i podważyć wiarygodność organizacji. W środowisku NGO często podkreśla się: nie każde pieniądze pachną tak samo, a „dobór sponsora zależy od tego, jakim wartościom hołduje organizacja”.

Kiedy już dojdzie do nawiązania współpracy, spiszcie klarowną umowę. Powinna ona określać, co dokładnie sponsor daje (kwota finansowania lub rodzaj darowizny rzeczowej) oraz jakie świadczenia otrzymuje w zamian (np. logotyp w materiałach, podziękowania publiczne, raport z realizacji, może prawo do tytułu „partnera głównego projektu”). Taka jasność zapobiega rozczarowaniom po obu stronach. Pamiętajmy, że środki sponsora, choć prywatne, też wymagają rozliczenia – firma będzie chciała wiedzieć, czy jej wsparcie zostało wykorzystane zgodnie z ustaleniami. Dobrą praktyką jest przygotowanie podsumowania dla sponsora: opisu tego, co udało się osiągnąć dzięki jego pomocy, najlepiej z wymiernymi danymi i zdjęciami z realizacji projektu. To buduje zaufanie i często owocuje kontynuacją współpracy w kolejnych latach.

Etyka sponsoringu: Współpraca z biznesem rządzi się prawami rynku – sponsor inwestuje swoje środki z pewnymi oczekiwaniami i może je wycofać, jeśli uzna, że „transakcja” jest dla niego nieopłacalna. Warto mieć tego świadomość i zachować asertywność. Jeżeli sponsor zacząłby żądać działań sprzecznych z misją organizacji albo próbował wpływać na jej niezależność, NGO musi umieć powiedzieć stop. Z drugiej strony, naturalne jest dostosowanie się do pewnych zasad marketingu – np. dbanie, by logo sponsora było właściwie wyeksponowane,



dotrzymywanie terminów i standardów profesjonalizmu. To nie kompromis wartości, lecz element budowania profesjonalnej relacji. W jednym z poradników fundraisingowych trafnie zauważono: „Sponsoring rządzi się prawami rynku – to, czy się im podporządkujesz, zależy tylko od ciebie”. Ostatecznie to organizacja decyduje, jak daleko jest gotowa pójść w tych oczekiwaniach biznesowych.

Korzyści pozafinansowe: Na koniec pamiętajmy, że biznes może pomóc NGO nie tylko pieniędzmi. Coraz popularniejszy staje się wolontariat pracowniczy – firmy zachęcają swoich pracowników, by angażowali się w projekty społeczne, często dając im na to płatny dzień wolny. Jeśli masz zaprzyjaźnionego sponsora, możesz zaprosić jego zespół do wspólnej akcji (np. malowania świetlicy, nasadzenia drzew, organizacji festynu). To wzmacnia relację i przynosi konkretne efekty. Firmy mogą też wspierać know-how (np. dział księgowości firmy może doradzić NGO w sprawach finansowych pro bono, agencja PR może pomóc nagłośnić kampanię). Warto być otwartym na takie formy kooperacji – czasem są one bezcennym wkładem rozwijającym naszą organizację.

Pytanie do refleksji: Jakiego rodzaju firma lub instytucja najbardziej pasuje do profilu Twojej organizacji jako potencjalny sponsor? Co mógłbyś/mogłabyś jej zaproponować, by współpraca była atrakcyjna dla obu stron?

DOTACJE PUBLICZNE I KONKURSY GRANTOWE

Dotacje ze środków publicznych to jeden z filarów finansowania polskich organizacji pozarządowych. Mowa tu zarówno o środkach samorządowych (np. konkurs ogłaszany przez gminę, powiat czy urząd marszałkowski), jak i rządowych (programy ministerialne, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich itp.), a także funduszach unijnych i innych funduszach zagranicznych dystrybuowanych przez krajowe instytucje. Dla wielu NGO dotacja bywa największym zastrzykiem finansowym w roku – pozwala na realizację kompleksowych projektów, często takich, na które organizacji samej nie byłoby stać. Jednocześnie pozyskiwanie dotacji wymaga konkurencji z innymi organizacjami – trzeba przygotować dobry projekt, wypełnić wniosek aplikacyjny, a potem jeszcze sprostać wymogom realizacji i rozliczenia zadania publicznego. Jak mawiają doświadczeni działacze, „pieniądze z dotacji nigdy nie są za darmo” – płaci się za nie własną pracę papierkową, dostosowaniem do kryteriów i nieraz stresem przy sprawozdaniach.

Konkursy ofert: Podstawowym trybem uzyskiwania dotacji publicznych w Polsce jest otwarty konkurs ofert ogłaszany na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. W praktyce wygląda to tak: np. urząd miasta ogłasza konkurs na realizację zadań z zakresu pomocy społecznej w przyszłym roku z budżetem X zł. Organizacje składają oferty (wnioski), komisja je ocenia według określonych kryteriów i wybiera najlepsze, którym przyznane zostaną dotacje. Procedura ta jest dość sformalizowana – terminy składania ofert, obowiązkowy formularz (często oferta zadania publicznego wg wzoru ministerialnego), kryteria oceny punktowej, a po zakończeniu realizacji – obowiązek złożenia sprawozdania. Dla początkujących NGO wypełnienie wniosku konkursowego może być wyzwaniem: trzeba przedstawić plan działania, harmonogram, kalkulację kosztów,



często również wykazać się pewnym wkładem własnym. Wkład własny to nic innego jak środki, które organizacja dokłada od siebie – może on być finansowy (własne pieniądze) lub niefinansowy, tzw. wkład osobowy (np. praca wolontariuszy, udostępnienie własnego sprzętu). Standardowo krajowe instytucje wymagają 10–20% wkładu własnego, zaś projekty współfinansowane z funduszy Unii Europejskiej mogą wymagać od 0% do nawet ~30% wkładu. Często część wymaganego wkładu unijnego można pokryć właśnie pracą wolontariuszy czy zasobami rzeczowymi, co odciąża budżet organizacji. Niemniej jednak, już na etapie planowania projektu trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie: czy mamy z czego dołożyć te brakujące kilkanaście procent? Jeśli nie – lepiej poszukać konkursu, gdzie wkład własny nie jest wymagany, albo pomyśleć o partnerstwie z inną organizacją.

Finansowanie projektowe – na co uważać: Pieniądze publiczne najczęściej są przyznawane na realizację konkretnego zadania w określonym czasie. To znaczy, że są ściśle znaczone – wydać je można tylko na koszty przewidziane w kosztorysie projektu, w okresie wskazanym w umowie (np. od marca do grudnia danego roku). Co więcej, wiele programów dotacyjnych refunduje koszty dopiero po ich poniesieniu. Oznacza to, że organizacja musi najpierw zapłacić za działania z własnej kieszeni, a dopiero po przedstawieniu sprawozdania finansowego otrzyma zwrot (całości lub części wydatków). Inne granty z kolei oferują zaliczki/transze – np. wypłacają 50% dotacji na start, potem kolejne 50% w połowie projektu. W obu sytuacjach kluczowa jest płynność finansowa NGO: trzeba tak zarządzać budżetem, by mieć środki na bieżące opłacenie faktur, zanim dotacja wpłynie na konto. Dobrą praktyką jest posiadanie swoistej poduszki finansowej – zabezpieczenia nawet 100% kosztów projektu – aby opóźnienia w przelewach z instytucji nie wstrzymały naszych działań. Jeśli nasza organizacja nie dysponuje dużym kapitałem, warto rozważyć mniejsze projekty lub partnerstwo, gdzie ciężar finansowy podzieli się na kilka podmiotów.

Biurokracja i rozliczenia: Nie ma co ukrywać – obsługa dotacji bywa biurokratyczna. Każda wydana złotówka musi być udokumentowana (faktury, umowy, listy obecności), a sprawozdanie merytoryczne często wymaga opisanie, ilu osób skorzystało, jakie rezultaty osiągnięto, czy zrealizowano wskaźniki. Dla wielu społeczników wypełnianie tych tabel i formularzy to najmniej lubiana część pracy. Czasem słyszy się wręcz głosy frustracji, że energia włożona w przygotowanie oferty konkursowej i potem jej rozliczenie jest nieproporcjonalna do kwoty dofinansowania czy skali efektów. Niestety, takie są realia – grantodawca publiczny musi rozliczyć się z publicznych pieniędzy, stąd wymaga tego również od beneficjentów. Można się jednak tego nauczyć i wypracować pewne schematy działania (np. korzystać z wcześniejszych wzorów wniosków, przygotować sobie szablony budżetów). Warto także korzystać ze szkoleń z pisania i rozliczania projektów – wiele centrów NGO oferuje takie wsparcie. Gdy już zdobędziesz pierwszą dotację i pomyślnie ją rozliczysz, kolejne pójdą łatwiej, bo zrozumiesz, na co zwracają uwagę urzędnicy.

Korzyści z dotacji publicznych: Mimo biurokratycznych obciążeń, finansowanie publiczne ma też swoje blaski. Po pierwsze, umożliwia rozwinięcie skrzydeł – dzięki dotacjom można sfinansować działania na większą skalę, zatrudnić ekspertów, zakupić sprzęt, zorganizować profesjonalne wydarzenia. Po drugie, współpraca z samorządem czy państwem często legitymizuje organizację – skoro wygraliśmy konkurs, oznacza to, że nasz projekt jest wartościowy w oczach ekspertów władz.





Zdarza się, że dzięki dotacji tworzą się partnerstwa z administracją, które owocują kolejnymi inicjatywami (np. miasto widząc sukces projektu, chce go kontynuować w następnych latach). Wiele samorządów konsultuje polityki lokalne z organizacjami – np. przedstawiciele NGO mogą zasiadać w komisjach oceniających oferty innych organizacji, co buduje klimat współpracy. Dotacje publiczne mogą też pokrywać koszty stałe NGO (przynajmniej częściowo) – w ramach projektu można sfinansować np. część czynszu biura czy wynagrodzenie księgowej, o ile są to koszty niezbędne do realizacji zadania. Dzięki temu organizacja zyskuje chwilę wytchnienia w walce o bieżące utrzymanie.

Zagrożenia i dylematy: Istnieją jednak pewne zagadki strategiczne związane z finansowaniem dotacyjnym. Przede wszystkim – pokruszyć misję czy nie? Bywa tak, że pojawia się konkurs na działanie, które tylko luźno wiąże się z profilem organizacji, ale „są pieniądze do wzięcia”. Niektóre NGO ulegają pokusie i piszą projekt pod konkurs, niejako wyginając swoje działania pod aktualne priorytety grantodawcy. Wkrótkim terminie daje to dopływ środków, ale w dłuższym – może prowadzić do rozmycia misji i celu istnienia organizacji. Znamienne są przykłady stowarzyszeń, które goniąc za każdą dostępną dotacją, realizowały tak różnorodne projekty, że ich tożsamość stawała się niejasna nawet dla członków. Działały trochę od grantu do grantu, zamiast realizować własną strategię. Warto więc zachować umiar i na każde ogłoszenie konkursowe patrzeć przez pryzmat: czy to faktycznie wpisuje się w nasze cele? Czy mamy kompetencje, by to zrobić dobrze? Pamiętaj – nie wszystko złoto, co się świeci, a „zdobywanie funduszy nie może stać się główną działalnością organizacji” kosztem realnej pracy merytorycznej.

Drugim zagrożeniem jest wspomniana już nadmierna zależność od jednego źródła. Jeśli co roku ponad połowa budżetu organizacji pochodzi np. z dotacji miasta, to jakikolwiek kryzys (zmiana priorytetów w samorządzie, cięcia budżetowe) może zachwiać stabilnością NGO. Dobrze jest zawczasu budować inne filary finansowe – choćby drobne darowizny od osób fizycznych czy partnerstwa z lokalnym biznesem – by w razie chudszych lat organizacja mogła przetrwać. Wreszcie, konkurencja między NGO: system konkursowy z natury rzeczy wprowadza element rywalizacji o środki. Organizacje składające wnioski konkurują ze sobą punktami, co czasem ogranicza chęć współdziałania. Zdarza się, że w jednym mieście stowarzyszenia zamiast współpracować wolą trzymać karty przy orderach, bo obawiają się, że „podzielią się pomysłem i ktoś inny dostanie dotację”. To negatywna strona systemu dotacyjnego – może rodzić podziały i zawiść tam, gdzie powinny być solidarność i wymiana doświadczeń. Remedium na to jest rozwijanie partnerstw i startowanie do większych konkursów wspólnie – co zresztą bywa dodatkowo premiowane przez grantodawców.

Przykład pozytywny: Mimo wszystko w Polsce można znaleźć przykłady modelowej współpracy między administracją a NGO. Np. programy regrantingowe, w których duża organizacja pozarządowa otrzymuje dotację rządową i dalej, we własnym konkursie, przekazuje mniejsze granty lokalnym stowarzyszeniom – to pokazuje zaufanie do trzeciego sektora jako partnera do realizacji zadań publicznych. Są samorządy, które angażują organizacje już na etapie planowania konkursu – pytają, jakie są potrzeby lokalne i gdzie skierować pieniądze. Tam, gdzie uda się zbudować partnerską relację, dotacja nie jest już postrzegana jako zimna transakcja „urząd daje – NGO wykonuje”, ale jako współodpowiedzialność za rozwiązanie problemu. Taki model współpracy, oparty na zaufaniu i dialogu, choć w mniejszości, jest bardzo wartościowy. Pokazuje, że pieniądze publiczne





można wydawać sensownie i elastycznie, bez zbędnego formalizmu. Dążmy do tego, by korzystając z dotacji, jednocześnie edukować urzędników w realiach naszych działań – to może stopniowo zmieniać system na lepsze.

PROGRAMY INSTYTUCJONALNE I MIĘDZYNARODOWE

Poza klasycznymi krajowymi dotacjami konkursowymi istnieje cały wachlarz programów instytucjonalnych i międzynarodowych, które mogą zasilić finansowo działania społeczne. To swoiste grube ryby w stawie fundraisingu – często oferują większe środki, czasem wsparcie wieloletnie, ale i konkurencja bywa tam globalna lub ogólnopolska. Dla polskich NGO dostępne są m.in. fundusze zagraniczne (np. tzw. fundusze norweskie i EOG), programy Unii Europejskiej, a także granty dużych fundacji międzynarodowych. Co więcej, istnieją programy nakierowane na rozwój instytucjonalny organizacji – a więc dające pieniądze nie na konkretny projekt merytoryczny, lecz na wzmocnienie samej organizacji (szkolenia zespołu, ulepszenie zarządzania, budowanie strategii). Przykładem takiego wsparcia jest chociażby rządowy Program Rozwoju Organizacji Obywatelskich (PROO) w Polsce, który oferuje dotacje na podniesienie profesjonalizmu NGO, czy zagraniczne fundusze kapitałowe.

Fundusze europejskie: Unia Europejska od lat wspiera trzeci sektor poprzez różnorodne programy. Na poziomie krajowym NGO mogą korzystać ze środków polityki spójności (np. Regionalne Programy Operacyjne, Programy Krajowe finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego czy Funduszu Rozwoju Regionalnego). Te konkursy często ogłaszane są przez urzędy marszałkowskie lub ministerstwa i dotyczą dużych projektów (np. aktywizacja zawodowa określonych grup, innowacje społeczne, edukacja). Są to zazwyczaj duże dotacje, ale wymagające skomplikowanych wniosków, partnerstw, wykazania trwałości rezultatów itp. Nic dziwnego, że korzysta z nich mniejszość organizacji – jak wskazywały badania, w 2011 r. tylko ok. 11% polskich NGO korzystało z funduszy unijnych (choć były one szeroko promowane). Bariery to właśnie brak odpowiednich zasobów i kompetencji, aby aplikować na tak wysokim poziomie sformalizowania. Warto jednak obserwować nowe możliwości – obecnie (lata 2021–2027) wchodzi kolejna generacja programów UE z dużym budżetem na sprawy społeczne, środowiskowe czy kulturalne. Być może Twoja organizacja znajdzie w nich niszę dla siebie? Alternatywą są programy centralne UE, jak Erasmus+, Horyzont Europa (dla innowacji, badań), Citizens, Equality, Rights and Values (dawniej „Europa dla obywateli”), czy Life (dla projektów ekologicznych). Aplikowanie do nich często wymaga partnerstwa z organizacjami z innych krajów UE – to dodatkowe wyzwanie, bo trzeba nawiązać kontakty międzynarodowe, zgnać pomysł i konkurować na poziomie europejskim. Ale jednocześnie jest to ogromna szansa na rozwój: projekty unijne pozwalają uczyć się od zagranicznych partnerów, wymieniać know-how i budować markę organizacji na arenie międzynarodowej.

Fundusze norweskie, szwajcarskie i inne: Poza UE mamy też tzw. fundusze EOG/ Norweskie – to granty przyznawane przez Norwegię, Islandię i Liechtenstein krajom takim jak Polska. W latach 2014–2021 funkcjonował Program Aktywni Obywatele (zarówno w wersji ogólnopolskiej, jak i regionalnej), finansowany z tych źródeł, który



wspart setki polskich NGO w obszarach aktywności obywatelskiej, praw człowieka, edukacji czy środowiska. Granty norweskie cechują się tym, że często kładą nacisk na partnerstwo z podmiotami z państw-darczyńców – np. polska fundacja realizując projekt musiała nawiązać współpracę z norweską organizacją pozarządową. To dodawało projektom wymiar wymiany międzynarodowej. Kolejnym przykładem mogą być fundusze szwajcarskie (choć tu wsparcie dla NGO było mniejsze) czy różne programy ONZ i instytucji międzynarodowych, do których NGO mogą aplikować, jeśli ich projekty wpisują się w globalne cele (np. granty UNESCO w dziedzinie kultury, UNICEF dla projektów związanych z dziećmi, itp.).

Programy instytucjonalne: Wspomniany wcześniej PROO czy np. NOWEFIO (kontynuacja Funduszu Inicjatyw Obywatelskich) to programy rządowe w Polsce, ale warto wyróżnienia, bo mają specyfikę trochę inną niż zwykłe konkursy ofert. NOWEFIO oferuje dotacje na oddolne inicjatywy obywatelskie – tu nacisk jest na innowacyjność, angażowanie społeczności lokalnych. PROO natomiast ma komponenty, które wspierają rozwój instytucjonalny, czyli np. możliwość uzyskania środków na wzmocnienie stabilności finansowej organizacji, podniesienie kwalifikacji zespołu, polepszenie bazy materialnej (sprzęt, oprogramowanie) itp. Dostępne są też programy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Fundacji Batorego i innych dużych instytucji filantropijnych – często ich granty służą budowaniu kapitału społecznego, wzmacnianiu demokracji czy rozwiązywaniu specyficznych problemów (np. przeciwdziałanie korupcji, rozwój niezależnych mediów lokalnych).

Cechą takich programów jest to, że konkurencja obejmuje organizacje z całego kraju, a kryteria oceny są wysokie – ale w zamian granty bywają wieloletnie i mogą pokryć także koszty administracyjne czy rozwój organizacji, czego zwykłe dotacje często nie finansują. Dla NGO, które myślą perspektywicznie o swoim rozwoju, udział w programie instytucjonalnym może być punktem zwrotnym. Na przykład, zdobycie 3-letniej dotacji z PROO na wsparcie instytucjonalne pozwoli opłacić przez trzy lata część pensji kadry, szkolenia, doposażenie biura – słowem, umocnić fundamenty organizacji. Po takim okresie NGO staje się silniejsze i łatwiej jej potem sięgać po inne źródła finansowania.

Wyzwania w programach międzynarodowych: Naturalnie, aplikowanie do międzynarodowych funduszy wiąże się z pewnymi wyzwaniami. Po pierwsze, język – wnioski zwykle pisze się po angielsku, więc trzeba to uwzględnić (czasem warto zaangażować tłumacza lub kogoś biegle posługującego się językiem). Po drugie, złożoność wniosku – np. pełne wnioski do programów Komisji Europejskiej potrafią mieć dziesiątki stron, wymagają analizy problemu, planu działań, rezultatów, budżetu, ewaluacji, planu komunikacji itd. To de facto mini-projekt naukowy do napisania. Wreszcie, długość procesu – od złożenia wniosku do decyzji mija często pół roku albo więcej, a konkurencja jest międzynarodowa, więc trzeba liczyć się z możliwością porażki i... próbować ponownie w kolejnych naborach.

Czy zatem warto? Jeśli Twoja organizacja ma unikalny pomysł, który wykracza poza lokalne potrzeby, i chcesz wejść na wyższy poziom działania – warto spróbować. Nawet przygotowanie takiego wniosku wiele uczy (np. formułowania celów w języku rezultatów, precyzyjnego budżetowania). A w przypadku sukcesu – zyskujesz nie tylko pieniądze, ale też prestiż i nowe horyzonty. Twoi działacze mogą spotkać podobnych zapaleńców z innych krajów, wymienić się doświadczeniami, zobaczyć inne perspektywy rozwiązywania problemów. Często projekty



międzynarodowe prowadzą do powstania trwałych sieci współpracy, które procentują kolejnymi wspólnymi inicjatywami.

Dobre praktyki: Aby zwiększyć szanse w programach instytucjonalnych i międzynarodowych, zwróć uwagę na kilka spraw:

Dokładnie czytaj wytyczne: Brzmi banalnie, ale wiele wniosków odpada, bo nie spełnia formalnych wymogów. Sprawdź, czy Twoja organizacja się kwalifikuje (np. czy wymagany minimalny staż działalności lub status OPP jest spełniony), czy projekt pasuje do celów programu. Jeśli program ma tzw. priorytety tematyczne – jasno pokaż, jak Twój projekt wpisuje się w nie.

Znajdź partnerów z głową: w projektach międzynarodowych partnerstwo to często wymóg. Nie dobieraj partnerów przypadkowo – poszukaj organizacji, które naprawdę wniosą wartość dodaną. Dobrze, jeśli partner jest z kraju, który ma doświadczenie w danej dziedzinie albo reprezentuje społeczność, którą chcesz uwzględnić. Zbuduj z nimi relację jeszcze przed pisanem wniosku – choćby poprzez rozmowy online, wspólne planowanie działań. Recenzenci łatwo wychwytyją sztuczne, papierowe partnerstwa.

Podkreśl trwałość i długofalowy efekt: Międzynarodowi grantodawcy lubią widzieć, że projekt będzie miał wpływ nie tylko w trakcie trwania dotacji, ale i po jej zakończeniu. Zastanów się, co pozostanie po projekcie – nowe metody pracy, publikacje, sieć współpracy? Pokaż, że to inwestycja w zmianę, która przetrwa.

Mierz siły na zamiary: Choć duże programy kuszą wysokimi kwotami, aplikuj adekwatnie do swoich możliwości. Jeśli Twoja organizacja ma roczny budżet 50 tys. zł i składa projekt na 2 mln zł, recenzenci mogą mieć wątpliwości, czy udźwigniesz taką skalę (chyba że masz silnych partnerów). Czasem lepiej zacząć od mniejszego grantu międzynarodowego lub dołączyć jako partner do czyjegoś projektu, by nauczyć się mechanizmów.

Korzystaj z konsultacji i pytań: Wiele programów (zwłaszcza krajowych) oferuje możliwość zadawania pytań do regulaminu lub skonsultowania pomysłu. Często organizowane są też webinaria Q&A dla wnioskodawców. Nie bój się z tego korzystać – rozwiejesz wątpliwości i pokażesz, że jesteś zdeterminowany dopięć formalności.

DAROWIZNY I 1,5% PODATKU

Darowizny od osób prywatnych to chyba najbardziej klasyczna forma wsparcia działalności społecznej – od zawsze ludzie wspierali finansowo inicjatywy, które uznawali za słuszne, przekazując datki, zapisując majątek w testamencie, fundując stypendia. w Polsce szczególnym rodzajem darowizny jest mechanizm odpisu 1% (obecnie 1,5%) podatku dochodowego – unikatowe rozwiązanie, które pozwala każdemu podatnikowi przekazać część należnego fiskusowi podatku na rzecz wybranej organizacji pożytku publicznego. Darowizny i odpis 1,5% łączy to, że płyną bezpośrednio od indywidualnych ludzi do organizacji, wzmacniając tym samym więź między społeczeństwem a trzecim sektorem. Często to właśnie te środki – choć czasem skromne – dają NGO najwięcej satysfakcji, bo stanowią dowód zaufania i uznania ze strony „zwykłych” obywateli.

Darowizny bezpośrednie: Darowizną może być każda przekazana kwota pieniędzy czy rzecz (np. komputer, książki, materiały budowlane) pod warunkiem, że jest przekazana dobrowolnie i nieodpłatnie. Osoby fizyczne w Polsce mają zachętę podatkową – darowizny na cele pożytku publicznego (dla organizacji mających status OPP lub na określone ustawowo cele, jak edukacja, pomoc społeczna, kult religijny itp.) można odliczyć od dochodu w rocznym zeznaniu PIT, do wysokości 6% dochodu. Firmy również mogą odliczyć darowizny do 10% dochodu. To jednak tylko bonus – głównym motywem darczyńców zazwyczaj i tak jest chęć pomocy, nie korzyść podatkowa. Dla NGO pozyskiwanie darowizn indywidualnych bywa wyzwaniem, bo wymaga zbudowania bazy stałych sympatyków. Organizacje często starają się przyciągnąć darczyńców np. poprzez programy klubów przyjaciół (regularne wpłaty co miesiąc), kampanie świąteczne (kiedy ludzie są bardziej skłonni do dobroczynności), czy poprzez umożliwienie łatwych wpłat online (np. systemy PayU, PayPal, blik na telefon). Niezwykle ważne jest tu, by darczyńca czuł się doceniony i poinformowany, co jego wsparcie zmieniło. Prosta, ale szczerza wiadomość z podziękowaniem i opisem efektów może sprawić, że jednorazowy dawca stanie się stałym sojusznikiem naszej sprawy.

Mechanizm 1,5% podatku: Od 2004 roku polscy podatnicy mogą przekazywać 1% swojego podatku na OPP, a od rozliczenia za 2022 rok – już 1,5%. To rozwiązanie dotyczy tylko organizacji posiadających oficjalny status organizacji pożytku publicznego i znajdujących się w wykazie uprawnionych. Sam proces jest prosty: w rocznym PIT wpisuje się numer KRS wybranej organizacji oraz wyliczoną kwotę (maksymalnie 1,5% podatku należnego). Urząd skarbowy przekazuje tę kwotę na konto OPP kilka miesięcy później. Dla podatnika to praktycznie nieodczuwalne – te pieniądze i tak musiałby oddać państwu, a tak ma wpływ, gdzie trafią. Dla organizacji – bywa to znacząca część budżetu, zwłaszcza jeśli uda się zdobyć szerokie grono wspierających. W 2024 roku padł rekord: Polacy przekazali łącznie ponad 1,9 miliarda złotych w ramach 1,5% podatku za rok 2023. Swoje wsparcie zadeklarowało blisko 15 milionów osób – to pokazuje, jak bardzo ten mechanizm zakorzenił się w świadomości społecznej. Największe ogólnopolskie fundacje dzięki 1% potrafią zebrać astronomiczne kwoty, liczone w setkach milionów złotych, co pozwala im prowadzić szeroko zakrojone programy pomocowe. Z kolei mniejsze, lokalne stowarzyszenia często dzięki 1% finansują podstawowe koszty działalności (czynsz, media, drobne projekty).

Jak zdobyć 1,5%? Pierwszym warunkiem jest posiadanie statusu OPP – to wymaga spełnienia określonych kryteriów formalnych (działalność minimum 2 lata, sprawozdawczość finansowa i merytoryczna publikowana na portalu Narodowego Instytutu Wolności, odpowiednie zapisy w statucie dotyczące działalności pożytku publicznego itp.). Gdy już organizacja ma status OPP, zaczyna się coroczny rytuał – kampania 1%. W okresie rozliczeń podatkowych (luty-kwiecień) widać w mediach, na billboardach i w internecie apele różnych organizacji: "Przeznacz nam 1% – KRS 0000XXXXXX". Konkurencja o uwagę podatnika jest spora, bo w Polsce tysiące organizacji mają status OPP (w 2023 r. było ich ponad 9000). **Jak się wyróżnić?** Często pomagają lokalne powiązania – ludzie chętniej prześlą 1,5% na coś/kogoś, kogo znają lub co działa w ich otoczeniu (np. szkoła dziecka, lokalne hospicjum). Dlatego wiele organizacji prowadzi kampanie informacyjne na poziomie społeczności: rozdają ulotki, plakaty, organizują eventy promocyjne, proszą swoich członków i sympatyków o rozprzestrzenianie informacji wśród rodzin i znajomych. Coraz popularniejsze

są też narzędzia online – np. organizacja udostępnia na swojej stronie darmowy program do wypełniania PIT, który automatycznie wpisuje jej KRS wrubryce 1,5%.

Trzeba przy tym pamiętać o przejrzystości: społeczeństwo ma prawo wiedzieć, na co idą środki z 1%. Ustawa wymaga od organizacji, by środki z 1% wydatkować na działalność pożytku publicznego (czyli realizację celówstatutowych) i co roku raportować to w sprawozdaniu. Wielu darczyńcówindywidualnych pyta wprost: co robicie z moim 1%? Warto móc odpowiedzieć konkretnie, np.: “z zeszłorocznego 1% sfinansowaliśmy 20 godzin rehabilitacji dla niepełnosprawnych dzieci” albo “dzięki Waszemu 1,5% kupiliśmy nowy piec do schroniska dla zwierząt”. Takie informacje nie tylko spełniają obowiązek, ale przede wszystkim budują więź – darczyńca widzi, że jego gest miał realny efekt.

Budowanie bazy darczyńców: Zarówno w przypadku 1,5%, jak i tradycyjnych darowizn, organizacja powinna dążyć do zbudowania grona stałych wspierających. To nie staje się od razu – często najpierw ktoś wesprze nas jednorazowo (albo przekaże 1,5% raz), a dopiero jeśli poczuje się związany z misją, stanie się regularnym darczyńcą. Dlatego kluczowe jest prowadzenie komunikacji nawet poza sezonem kampanijnym. Przykładowo: wyślij newsletter do wszystkich, których e-maile posiadasz (oczywiście zgodnie z RODO!) z podsumowaniem, co udało się zrobić w danym roku, i z życzeniami świątecznymi. Wrzuć na Facebooka post z historią osoby, której pomogliście, podziękuj wszystkim zaangażowanym. Twórz wokół organizacji społeczność, a nie tylko listę przelewów. Niektóre NGO robią coroczne spotkania dla darczyńców– nawet drobne wydarzenie z herbatą i ciastkiem, gdzie opowiadają o swoich planach – by ludzie poczuli się współtwórcami sukcesów.

Etyczne aspekty: Pozyskując darowizny, trzeba pamiętać, że to pieniądze powierzone w zaufaniu. Absolutnie niedopuszczalne są jakiekolwiek nadużycia czy niechlujstwo w ich wydatkowaniu – nawet jeśli prawo nie wymaga tak szczegółowych sprawozdań jak przy dotacjach, organizacja dla własnej wiarygodności powinna pilnować transparentności. Coraz częściej standardem staje się publikowanie na stronie corocznych raportówrocznych, gdzie opisuje się też strukturę przychodówi wydatków(jak wydano środki od darczyńców, ile poszło na administrację itp.). To buduje markę rzetelnej NGO. Etyka dotyczy też samego proszenia o wsparcie – komunikaty nie powinny manipulować faktami ani grać nieuczciwie na emocjach. Niestety, zdarzały się w Polsce afery, że ktoś nadużył zdjęć chorych dzieci dla wywołania litości i zbiórki, co potem okazało się oszustwem. Takie rzeczy rzutują cieniem na cały sektor. Dlatego trzymajmy się zasady uczciwości i szacunku wobec darczyńców: informujemy zgodnie z prawdą, nie obiecujemy cudów, mówmy zarówno o sukcesach, jak i wyzwaniach. Paradoksalnie, szczerść o trudnościach może zwiększyć zaangażowanie ludzi – widząc, że organizacja otwarcie mówi, czego jej brakuje, szybciej przyjdą z pomocą.

1,5% – zmiany i perspektywy: Wspomniana zmiana z 1% na 1,5% podatku, która nastąpiła od rozliczeń za 2022 rok, jest efektem reform podatkowych (Polski Ład) i stanowi ukłon w stronę NGO, by zrekompensować ewentualne ubytki spowodowane zmianami w systemie podatkowym. W praktyce oznacza to, że organizacje mogą dostać o połowę więcej środków, o ile utrzymają (lub zwiększą) liczbę podatników, którzy im zaufają. Pierwsze dane pokazały znaczący wzrost sum – wspomniane 1,9 mld zł w 2024 r. to około 370 mln więcej niż rok

wcześniej przy 1%. To cieszy, ale też zobowiązuje. Pieniądze z odpisów podatkowych stają się coraz poważniejszym elementem finansowania trzeciego sektora w Polsce. Jednocześnie widać, że gros tych środków trafia do największych graczy (organizacji prowadzących ogólnopolskie subkonta charytatywne, wielkich fundacji). Mniejsze podmioty muszą kreatywnie i aktywnie walczyć o uwagę swoich społeczności, żeby zdobyć choć ułamek tego „ciasta”. Tu z pomocą mogą przyjść lokalne media, parafie, sołectwa – warto prosić je o wsparcie informacyjne, np. zamieszczenie apelu o 1,5% wg gazetce gminnej czy na tablicy ogłoszeń.

Na horyzoncie zawsze mogą pojawić się zmiany prawne (np. dyskusje o wprowadzeniu mechanizmu 1% CIT dla firm czy innych ulg podatkowych), więc NGO-sy powinny śledzić otoczenie prawne. Jednak fundament jest niezmienny: budowanie kapitału społecznego zaufania. Organizacja, która ma silne relacje z ludźmi, przetrwa nawet, jeśli mechanizm 1% kiedyś by zniknął – bo jej zwolennicy znajdą inny sposób, by ją wesprzeć (choćby bezpośrednią darowizną). Dlatego traktujemy darczyńców po partnersku: jako część naszej misji, naszych sprzymierzeńców. Oni dają środki, byśmy my mogli działać – ale też my dajemy im coś: możliwość bycia częścią pozytywnej zmiany.

DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA I GOSPODARCZA

Ostatnim, ale bynajmniej nie najmniej ważnym elementem finansowej układanki NGO jest **samodzielne zarabianie pieniędzy**. Wielu osobom nadal wydaje się, że organizacja pozarządowa nie może prowadzić działalności gospodarczej – wszak to „non-profit”. Tymczasem polskie prawo dopuszcza dwa modele: działalność odpłatną pożytku publicznego oraz działalność gospodarczą prowadzoną przez fundację czy stowarzyszenie. Obie formy polegają na tym, że organizacja oferuje jakieś dobra lub usługi za opłatą, z tą różnicą, że działalność odpłatna w całości mieści się w sferze działań pożytku publicznego (czyli jest związana z misją, a ewentualny dochód nie jest przeznaczany dla członków, tylko na cele statutowe), natomiast działalność gospodarcza może wykraczać poza bezpośrednią działalność pożytku (choć nadal dochód musi zasilać cele organizacji, a nie prywatne kieszenie). W uproszczeniu: jeśli np. stowarzyszenie ekologiczne wydaje płatną broszurę edukacyjną o recyklingu, to jest to działalność odpłatna pożytku publicznego (działanie merytoryczne zgodne z misją, ale za opłatą). Jeśli to samo stowarzyszenie otworzyłoby kawiarnię i zysk z niej przeznaczało na projekty ekologiczne – to już działalność gospodarcza (kawiarnia sama w sobie nie jest działalnością pożytku, to biznes, ale dochód idzie na misję).

Dlaczego warto rozważyć działalność odpłatną/gospodarczą? Głównym powodem jest niezależność i stabilność finansowa. Przychody wypracowane własną pracą organizacji są w 100% pod jej kontrolą – organizacja może decydować, na co je przeznaczy i kiedy. W odróżnieniu od dotacji, które są sztywno rozpisane na projekt, zarobione środki dają swobodę – można je użyć tam, gdzie akurat najbardziej boli (np. na pilną naprawę dachu w siedzibie, na wkład własny do projektu, na pokrycie niedofinansowanych kosztów administracyjnych). Jak zauważają eksperci, dochody komercyjne mogą pozwolić NGO reagować elastycznie na pojawiające się potrzeby i częściowo uniezależnić się od zewnętrznych sponsorów (publicznych i prywatnych). To trochę tak, jak z finansami osobistymi – kto ma oszczędności i własne przychody, ten czuje się bezpieczniej, niż ktoś zdany tylko na np. zasiłek. Co więcej, własna działalność

generująca dochód bywa traktowana jako mechanizm obronny trzeciego sektora na wypadek kryzysów – np. gdy spadają środki publiczne lub firmy tną budżety CSR, organizacja z własnym dochodem łatwiej przetrwa trudny okres.

Formy działalności odpłatnej: Działalność odpłatna pożytku publicznego to najczęściej naturalne przedłużenie działań statutowych, tylko że z opłatą. Przykłady: fundacja edukacyjna organizuje płatne warsztaty (uczestnicy płacą wpisowe, choć niższe niż rynkowe, i uczą się np. programowania – dochód pokrywa koszty i zasila fundację), stowarzyszenie kulturalne wydaje album fotograficzny i sprzedaje go (dochód idzie na kolejne inicjatywy kulturalne), fundacja prowadząca teatr uliczny sprzedaje bilety na swoje spektakle plenerowe itp. Ważne, że prawo wymaga, by przychody z działalności odpłatnej pokrywały koszty tej działalności – nie chodzi o generowanie zysku, a raczej o samofinansowanie działań. Jeśli jednak dochód z takiej odpłatnej aktywności przekroczy koszty (czyli pojawi się zysk), a jednocześnie zapłata dla kadry przekracza pewne ustawowe progi, organizacja może zostać zobligowana do zarejestrowania działalności gospodarczej. To zabezpieczenie, by pod pozorem działalności odpłatnej nie prowadzono po prostu klasycznego biznesu konkurującego na rynku.

Działalność gospodarcza NGO: Wiele fundacji i stowarzyszeń decyduje się zarejestrować przedsiębiorstwo – np. sklepy charytatywne (charity shop) prowadzone przez fundacje, agencje marketingowe czy drukarnie przy stowarzyszeniach, zespoły konsultingowe działające przy fundacjach itp. Prawo wymaga, by dochód z takiej działalności był wcałości przeznaczany na cele statutowe, a nie dzielony między członków (więc wciąż non-profit w sensie dystrybucji zysku). Prowadzenie firmy przez NGO wiąże się z wszystkimi obowiązkami typowymi dla przedsiębiorcy – płaceniem podatków (chyba że organizacja ma zwolnienia, np. podatek dochodowy NGO zwykle nie płaci, jeśli dochód przeznaczają na cele statutowe, ale VAT już muszą, jeśli przekroczą limity zwolnień), prowadzeniem pełnej księgowości, konkurowaniem na rynku. Dlatego to poważna decyzja. Część organizacji zakłada w tym celu spółdzielnie socjalne albo spółki zależne – gdzie NGO jest udziałowcem – po to, by oddzielić operacyjnie biznes od działań społecznych. Inne prowadzą działalność gospodarczą bezpośrednio w ramach organizacji. Każdy model ma plusy i minusy: posiadanie spółki może chronić NGO przed ryzykiem (np. upadłość spółki nie oznacza upadłości fundacji), ale oznacza dodatkowe formalności. Prowadzenie biznesu wewnątrz NGO upraszcza strukturę, ale wymaga bardzo dyscyplinowanego zarządzania, by nie zaburzyć misji.

Szanse i zagrożenia komercjalizacji: Jak już wspomnieliśmy, komercjalizacja działań NGO rodzi czasem kontrowersje. Zwolennicy widzą w niej szansę na większą kreatywność, niezależność i stabilność finansową organizacji. Przeciwnicy obawiają się, że pogoń za przychodem rynkowym spowoduje rozmycie misji, zanik wartości, podporządkowanie logice zysku kosztem idei. Obie strony mają swoje racje. Praktyka pokazuje jednak, że można mądrze łączyć misję z działalnością zarobkową. Kluczem jest zachowanie balansu i zasad etycznych. Na przykład, jeśli organizacja ekologiczna sprzedaje torby wielorazowe, to wspiera misję (ogranicza plastik) i zarazem zarabia. Ale gdyby zaczęła sprzedawać produkty sprzeczne z ekologią tylko dlatego, że na nie jest popyt – to byłaby zdrada misji. Ważne jest też, jak cała organizacja to odbiera: czy zespół rozumie, że ten sklepik internetowy fundacji jest narzędziem do zdobycia środków na ochronę przyrody, a nie celem samym w sobie? Wewnętrzna komunikacja ma tu duże znaczenie, by uniknąć

konfliktów tożsamościowych. Istnieją przykłady NGO, które z powodzeniem prowadzą przedsiębiorstwa społeczne – np. zatrudniają swoich podopiecznych do usług ogrodniczych, krawieckich czy gastronomicznych. W ten sposób działalność gospodarcza jest wręcz realizacją misji (aktywizacja zawodowa osób wykluczonych), a zarazem generuje przychód. Takie win-win to ideał, do którego warto dążyć, jeśli rozważamy zarabianie w NGO.

Dobre praktyki:

Oto kilka wskazówek dla organizacji planującej podjąć działalność odpłatną lub gospodarczą:

Upewnij się, że statut na to pozwala: w statucie NGO muszą być zapisy o możliwości prowadzenia działalności odpłatnej i/lub gospodarczej (z wyszczególnieniem ewentualnych rodzajów). Zmiana statutu w tym zakresie wymaga uchwały walnego zgromadzenia (dla stowarzyszenia) lub decyzji fundatora/rady fundacji i rejestracji w KRS, więc zaplanuj to z wyprzedzeniem.

Zbadaj rynek: fakt, że jesteście organizacją charytatywną, nie gwarantuje sukcesu sprzedażowego. Trzeba podejść do tego biznesowo – sprawdzić, czy jest popyt na to, co chcemy oferować, jaka jest konkurencja, jaką cenę ludzie zapłacą. Np. jeśli planujecie otworzyć kawiarenkę NGO, sprawdźcie czy okolica nie jest już nasycona kafejkami i czym Wasza będzie się wyróżniać (może klimatem społecznościowym, wystawami, pracą osób z niepełnosprawnościami?).

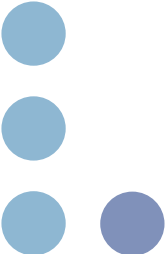
Profesjonalizuj się stopniowo: można zacząć od działalności odpłatnej (mniej formalności), a dopiero gdy ona się rozwinie, ewentualnie przejść do działalności gospodarczej. Zatrudnij lub pozyskaj wolontaryjnie specjalistów od księgowości i prawa, żeby mieć pewność co do podatków, ZUS-ówi innych obowiązków. Źle rozliczony VAT czy brak zgłoszenia działalności może narobić problemów – tu nie ma taryfy ulgowej, bo urząd skarbowy traktuje NGO jak każdy podmiot.

Oddziel role i czas pracy: jeśli te same osoby w organizacji jednego dnia realizują projekt społeczny, a drugiego dnia obsługują płatne zlecenie komercyjne, może dochodzić do napięć (“dlaczego poświęcamy tyle czasu na komercję kosztem naszych podopiecznych?”). Warto wypracować jasny podział: np. wtorki i czwartki to dni, gdy robimy prace zarobkowe, a pozostałe dni – działalność nieodpłatna. Albo osobny zespół zajmuje się firmą pod auspicjami NGO, podczas gdy reszta kontynuuje działania społeczne. Jasna komunikacja “po co to robimy” też jest ważna – np. “Zakładamy sklep z rękodziełem, by zarobić na utrzymanie świetlicy – każda sprzedana torba to cegiełka na czynsz”. Wtedy wszystkim łatwiej akceptować dodatkową pracę.

Pilnuj jakości i reputacji: wchodząc na rynek, wkraczasz do gry, gdzie klienci oceniają jakość bez taryfy ulgowej. Produkt lub usługa oferowana przez NGO musi być tak samo dobra, jak oferowana przez firmę – inaczej nikt jej nie kupi “z litości”, a nawet jeśli raz kupi, to drugi raz nie wróci. Mało tego, ewentualne niepowodzenie może rzutować na wizerunek organizacji (“fundacja X zrobiła mi byle jaką usługę, nie polecam”). Dlatego warto stawiać na takie aktywności, w których już mamy kompetencje. Jeśli nasza fundacja od 10 lat robi świetne szkolenia, to naturalnym krokiem może być oferowanie części z nich odpłatnie dla firm. Ale jeśli nagle

chcielibyśmy uruchomić działalność w branży, na której się nie znamy, ryzyko wtopy jest duże.

Działalność odpłatna i gospodarcza to nie droga dla każdego – nie ma obowiązku, by NGO przeradzały się w przedsiębiorstwa społeczne. To raczej jedna z opcji zapewnienia sobie przychodów, którą należy rozważyć przez pryzmat misji i możliwości danej organizacji. Są organizacje, które świadomie pozostają przy modelu w 100% dotacyjnym i darowiznowym, bo obawiają się, że komercjalizacja zburzyłaby ich kulturę organizacyjną. Są i takie, które od początku planują hybrydowy model (trochę dotacji, trochę sprzedaży usług). Każdy model jest dobry, o ile służy realizacji celu społecznego. A ideałem – być może utopijnym, ale inspirującym – jest osiągnięcie przez organizację takiej samowystarczalności, że nawet gdyby ustały wszystkie zewnętrzne dotacje i sponsorzy, organizacja nadal mogłaby działać, finansując się z własnych przychodów. Niewiele NGO w świecie to potrafi, ale dążenie do choć częściowej niezależności finansowej jest zdrowe. Jak ujął to jeden z liderów sektora, Jan Jakub Wygnański, ekonomizacja (zarabianie) może być szansą na odzyskanie przez organizacje pozarządowe ich wewnętrznej sterowności, uniknięcie bycia “przedłużeniem instytucji publicznych albo zakładnikiem filantropijnej przychylności” sponsorów. Innymi słowy – własne przychody dają organizacji wolność realizacji tego, co uznaje za ważne, a nie tylko tego, na co akurat ktoś daje granty.



ROZDZIAŁ IX.

WOLONTARIAT

KIM JEST WOLONTARIUSZ?

Wyobraź sobie kogoś, kto po pracy zdejmując marynarkę, zakłada koszulkę z logo Twojej organizacji i jedzie na świetlicę, żeby pomóc dzieciakom odrobić lekcje. Albo studentkę, która w sobotę oprowadza seniorów po nowo otwartym muzeum. Wolontariusz to osoba, która dobrowolnie, świadomie i bez wynagrodzenia poświęca swój czas, kompetencje i serce dla sprawy ważnej społecznie. To nie „darmowa siła robocza”, tylko współautor misji – członek zespołu, który wnosi energię, pomysły, sieć kontaktów, a czasem fachową wiedzę (np. prawną, IT, marketingową).

Dobra organizacja rozumie, że wolontariat ma sens tylko wtedy, gdy jest dwustronnie wartościowy: społeczność realnie zyskuje (konkretne działania), a wolontariusz rozwija się, buduje relacje, czuje sprawczość. Dlatego myślimy o wolontariacie jak o partnerskiej współpracy – z jasną rolą, opieką koordynatora i przestrzenią na feedback.

JAK POZYSKIWAĆ I ANGAŻOWAĆ WOLONTARIUSZY?

Wolontariusze rzadko „spadają z nieba”. Zwykle pojawiają się tam, gdzie organizacja mądrze opowie o misji i pokaże, jak konkretnie można się włączyć. Najpierw więc doprecyzuj: po co i do czego szukasz ludzi. Zamiast ogólnego „szukamy wolontariuszy”, lepiej działa zaproszenie: „Szukamy 6 osób do prowadzenia gier terenowych dla dzieci wczwartki 16:00–18:00. Zapewniamy szkolenie, scenariusze zabawy opiekę koordynatora.” Im bardziej konkretna rola, zakres i czas, tym łatwiej się zdecydować.

Gdzie szukać? W Twojej społeczności – szkoły, uczelnie, parafie, domy kultury, biblioteki, lokalne grupy na Facebooku/WhatsApp, portale wolontariatu, wydarzenia branżowe. Dobrze działa metoda „kropla drąży skałę”:

krótkie wystąpienie na radzie rodziców, stoisko podczas pikniku miejskiego, zaproszenie do wolontariatu na końcu każdego posta o Waszych sukcesach. Pamiętaj o sile poleceń – zapytaj obecnych wolontariuszy i partnerów: „Kogo moglibyście zaprosić do naszej ekipy?”

Onboarding, który przyciąga (i zostawia na dłużej). Pierwsze wrażenie decyduje. Zadbaj o proces wdrożenia: powitanie, opowieść o misji, krótkie szkolenie (BHP, zasady, RODO), jasny pakiet startowy (kontakt do koordynatora, harmonogram, materiały), cień „buddy” na pierwsze dyżury. Jeśli ktoś już na starcie wie, co robić i do kogo iść z pytaniami – zostaje. Dobrą praktyką jest próbny okres (np. miesiąc) z rozmową podsumowującą: co działa? co poprawić? To buduje kulturę szczerości i współodpowiedzialności.

Projektuj role pod ludzi, nie ludzi pod role. Ktoś lubi pracę z dziećmi – świetnie. Ktoś woli „back office” – daj mu social media, grafiki, CRM darczyńców, tłumaczenia. Ktoś ma tylko 2 godziny w miesiącu – stwórz „mikrowolontariat” (np. jednorazowe wsparcie wydarzenia, zdjęcia, korekta tekstu). Elastyczność to paliwo wolontariatu. A jeśli pojawia się ekspert (prawnik, psycholog, grafik) – pro bono może dodać projektom skrzydeł.

Czego potrzebuje wolontariusz, żeby zostać? Trzech rzeczy: sensu (widzi, że jego czas zmienia czyjąś codzienność), wzrostu (uczy się nowych rzeczy) i więzi (czuje się częścią zespołu). Sens zapewniają jasne cele i informacja zwrotna: „Dzięki Twojej pracy 12 seniorów załatwiło sprawy w urzędzie.” Wzrost – krótkie szkolenia, „lekcje od praktyków”, dostęp do materiałów. Więzy – regularne spotkania, proste rytuały („kawa wolontariusza” po dyżurze), grupa komunikacyjna, wspólne świętowanie.

UMOWY WOLONTARIACKIE I FORMALNOŚCI

Formalności nie są po to, by utrudniać – są po to, by chronić ludzi i organizację. W polskich realiach podstawą współpracy jest porozumienie wolontariackie (pisemne, gdy świadczenie jest dłuższe lub tak chce wolontariusz/organizacja). W porozumieniu warto ująć: zadania, miejsce, ramy czasowe, osobę kontaktową, zasady BHP i ochrony danych, sposób potwierdzania godzin/zaświadczenia, kwestie ubezpieczeń. Dobrze dodać akapit o zasadach komunikacji i zachowaniach (etyka, równe traktowanie, poufność).

Ubezpieczenia i bezpieczeństwo

Dobrą praktyką jest zapewnienie wolontariuszom ubezpieczenia NNW (od następstw nieszczęśliwych wypadków), zwłaszcza przy działaniach terenowych i z grupami wrażliwymi. Zaplanuj instruktaż BHP, procedurę reagowania w sytuacjach trudnych (np. interwencja kryzysowa, zasada „praca w parach”), oraz przeszkolenie dot. RODO: kto widzi dane, jak je chronimy, jak przechowujemy dokumenty. Jeśli wolontariusz korzysta ze sprzętu organizacji – ureguluj zasady (odpowiedzialność, zwrot, logowanie haseł). W przypadku pracy z dziećmi/seniorami – wprowadź standardy ochrony uczestników (np. polityka „zero przemocy”, kanały zgłaszania nieprawidłowości, tło kadrowe).

Koszty wolontariatu

Choć wolontariat jest bezpłatny, organizacja pokrywa koszty niezbędne do wykonania zadań: dojazdy, materiały, wyżywienie podczas długich akcji, badania sanitarne jeśli wymagane – i jasno to komunikuje. Zadbaj o zaświadczenia/referencje – dla wielu wolontariuszy to realna wartość (CV, rekrutacje, punkty ECTS na niektórych uczelniach). Dobrze sprawdzają się karty godzin – proste, ale pomagają uhonorować wkład i rozliczyć projekt.

Motywowanie i docenianie wolontariuszy

Wolontariusze nie oczekują wypłaty, ale oczekują sensu, szacunku i rozwoju. Motywowanie zaczyna się od codziennych, małych rzeczy: „Dziękuję, że ogarnęłaś dziś listy obecności – uratowałaś mnie!” Ludzie zostają tam, gdzie czują, że ich praca ma znaczenie i że ktoś to widzi.

Poczucie sprawczości

Dziel projekty na wyraźne kawałki i pokazuj efekty: „Wasza grupa przygotowała 40 paczek – jutro trafią do rodzin.” Dobrze działa tablica postępów, newsletter „co osiągnęliśmy w tym miesiącu”, krótkie „stand-upy” przed dyżurem.

Rozwój

Zapewnij mikroszkolenia (30–60 minut): komunikacja z trudnym klientem, pierwsza pomoc, podstawy promocji, praca z dziećmi. Dla stałych wolontariuszy – „ścieżki rozwoju”: od asysty do roli lidera zmiany, od dyżurów do koordynacji strefy na wydarzeniu. Niech wolontariusz ma ambicję w ramach misji.

Relacje

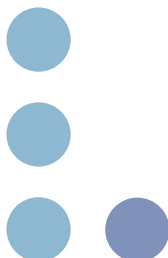
Twórz przestrzeń bycia razem: po-akcyjne „kawy”, spotkania integracyjne, grupy komunikacyjne (kanały tematyczne), wspólne zdjęcia i rytuały (np. „odznaka miesiąca”). Pamiętaj o elastyczności – ludzie mają studia, dzieci, pracę. Daj możliwość „pauzy” i powrotu bez poczucia winy.

Docenienie

Od ręcznie pisanych kartek po „Święto Wolontariusza” – celebruj. Publiczne podziękowania w social mediach, polecenia na LinkedIn, certyfikaty z opisem realnych kompetencji (nie tylko „był/była”, ale co robił/a i czego się nauczył/a). Jeśli możesz – benefity miękkie: udział w szkoleniach, bilety na wydarzenia partnerów, gadzety z misją (koszulki, smycz). Pamiętaj, że najlepszym docenieniem jest... dobra organizacja pracy. Chaos wypala szybciej niż brak koszulek.

Feedback i troska

Regularnie pytaj: „Co Ci pomaga, co przeszkadza?” i reaguj. Zauważ wypalenie: zaproponuj lżejszą rolę, przerwę, rozmowę. Gdy pojawią się trudniejsze sytuacje – bierz odpowiedzialność jako organizacja: rozmawiaj, mediuj, naprawiaj. Wolontariusze zostają tam, gdzie czują się bezpiecznie i sensownie prowadzeni.



ROZDZIAŁ X.

PRAWO I OBOWIĄZKI NGO

PODSTAWOWE AKTY PRAWNE

Prowadzenie organizacji pozarządowej w Polsce wymaga znajomości kilku kluczowych aktów prawnych. Nie musisz być prawnikiem, ale warto wiedzieć, jakie ustawy regulują działalność NGO i jak wpływają na codzienne funkcjonowanie fundacji czy stowarzyszenia. Poniżej przedstawiamy najważniejsze przepisy, których znajomość przyda się każdemu społecznikowi:

Prawo o stowarzyszeniach (1989) – podstawowa ustawa regulująca zakładanie i działanie stowarzyszeń. Określa m.in. wymagania rejestracyjne, strukturę władz (walne zebranie, zarząd, komisja rewizyjna) oraz nadzór nad stowarzyszeniami. Dzięki niej wiemy, jak założyć stowarzyszenie rejestrowe (wKRS) oraz czym różni się od prostszej formy, jaką jest stowarzyszenie zwykłe (nieposiadające osobowości prawnej). Przykładowo, zgodnie z ustawą, stowarzyszenie zwykłe nie jest odrębną osobą prawną – za jego zobowiązania członkowie mogą odpowiadać solidarnie całym swoim majątkiem, jeśli majątek stowarzyszenia nie wystarczy. To ważna wskazówka: jeśli planujecie większe przedsięwzięcia, bezpieczniej założyć pełne stowarzyszenie rejestrowe.

Ustawa o fundacjach (1984) – reguluje tworzenie i działalność fundacji. Wskazuje, że fundacja musi mieć określony cel społecznie lub gospodarczo użyteczny, ustanowiony przez fundatora w akcie notarialnym. Ustawa wymaga posiadania statutu, który określa m.in. nazwę, siedzibę, majątek, zasady działania fundacji oraz skład i kompetencje zarządu. Fundacja uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisu do KRS, co oznacza, że od tego momentu może zaciągać zobowiązania i prowadzić działalność we własnym imieniu. Ustawa o fundacjach nakłada też obowiązek corocznego składania sprawozdania z działalności fundacji do ministra sprawującego nad nią nadzór (chyba że fundacja ma status OPP – o tym za chwilę). W praktyce fundacje często prowadzą różnorodne projekty społeczne – ustawa zapewnia im elastyczność (np. możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w ramach służących realizacji celów fundacji), ale i ramy prawne, w których muszą się poruszać.

Kodeks cywilny (1964) – zawiera ogólne regulacje dotyczące osób prawnych, które mają zastosowanie także do NGO. Przede wszystkim art. 33 KC

stanowi, że osobami prawnymi są m.in. jednostki organizacyjne, którym przepisy szczególne przyznają osobowość prawną (czyli np. stowarzyszenia rejestrowe i fundacje). Natomiast art. 38 KC mówi, że osoba prawna działa przez swoje organy w sposób przewidziany w ustawie i w opartym na niej statucie. W praktyce oznacza to, że decyzje za organizację podejmuje jej zarząd (lub inne organy, zgodnie ze statutem) i to te organy reprezentują NGO na zewnątrz. Kodeks cywilny ma znaczenie np. przy zawieraniu umów przez organizację, odpowiedzialności za zobowiązania czy kwestiach odszkodowawczych – jest taką „podstawą” prawną, do której odwołują się inne ustawy.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (UDPP, 2003)

– nazywana potocznie ustawą o pożytku publicznym. To bardzo ważny akt dla NGO, ponieważ definiuje działalność pożytku publicznego, reguluje status Organizacji Pożytku Publicznego (OPP) oraz określa ramy prawne wolontariatu. Ustawa wskazuje, jakie organizacje mogą uzyskać status OPP i jakie korzyści się z tym wiążą (np. możliwość otrzymywania 1,5% podatku od osób fizycznych, zwolnienia z niektórych opłat) oraz obowiązki (np. dodatkowe sprawozdania merytoryczne i finansowe, udostępnianie ich publicznie). Ponadto ustawa ta reguluje zasady współpracy NGO z administracją publiczną, konkursy ofert na zadania publiczne itp. W kontekście codziennej działalności warto wiedzieć, że UDPP definiuje również ramy pracy wolontariuszy – np. wymaga podpisania porozumienia (umowy) z wolontariuszem, ubezpieczenia wolontariuszy od następstw nieszczęśliwych wypadków przy współpracy trwającej powyżej 30 dni, itp. Ta ustawa jest naszym przyjacielem, gdy korzystamy ze wsparcia wolontariuszy lub staramy się o status OPP – warto do niej zaglądać.

Ustawa o rachunkowości (1994) – określa zasady prowadzenia księgowości w organizacji. Każda fundacja czy stowarzyszenie, jako jednostka prowadząca działalność (choćby niegospodarczą), musi mieć politykę rachunkowości i prowadzić księgi rachunkowe, chyba że spełnia warunki do uproszczonej ewidencji (UEPiK) przewidzianej dla najmniejszych organizacji. Ustawa narzuca m.in. obowiązek sporządzenia rocznego sprawozdania finansowego do końca marca każdego roku (do 3 miesięcy od zakończenia roku obrotowego), jego zatwierdzenia do końca czerwca (6 miesięcy od dnia bilansowego), a następnie złożenia sprawozdania do odpowiednich urzędów (o czym więcej w kolejnym podrozdziale). Co istotne, ustawa o rachunkowości wskazuje, że za prowadzenie rachunkowości odpowiada kierownik jednostki, czyli w NGO najczęściej zarząd. Nawet jeśli księgowość jest zlecona księgowej lub biurowi rachunkowemu, formalnie to zarząd ponosi odpowiedzialność za rzetelność ksiąg i sprawozdań. W praktyce więc trzeba nie tylko zatrudnić dobrą księgową, ale też rozumieć podstawy finansów organizacji – choćby po to, by świadomie zatwierdzić sprawozdanie. Ustawa o rachunkowości przewiduje sankcje za rażące zaniedbania, np. kto nie prowadzi ksiąg lub sporządza sprawozdanie finansowe niezgodnie z przepisami, podlega grzywnie albo nawet 2 lata więzienia. Choć to ekstremalne przypadki, warto wiedzieć, że rzetelna księgowość to nie tylko kwestia porządku, ale i prawa.

Ustawa o Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS, 1997) – określa zasady rejestracji podmiotów, w tym fundacji i stowarzyszeń, w KRS oraz obowiązki związane z wpisem do rejestru. Dzięki tej ustawie mamy jawny rejestr organizacji – każdy może sprawdzić podstawowe dane fundacji czy stowarzyszenia przez internet. Dla zarządzających NGO ważne są przepisy nakładające obowiązek zgłaszania wszelkich zmian w organizacji do KRS. Zmiana adresu siedziby, składu

zarządu, statutu czy nazwy – wszystko to trzeba zgłosić do sądu rejestrowego. Ustawowo wniosek o zmianę wpisu należy złożyć nie później niż w terminie 7 dni od zdarzenia uzasadniającego wpis (np. od wyboru nowego zarządu przez walne zebranie). Dzięki temu dane w rejestrze pozostają aktualne. Ustawa daje sądowi rejestrowemu narzędzia dyscyplinujące – jeśli organizacja nie złoży w terminie wymaganych dokumentów (np. sprawozdania finansowego albo wniosku o zmianę władz), sąd może wezwać do złożenia dokumentów pod rygorem grzywny. W praktyce wygląda to tak, że najpierw dostaje się upomnienie i dodatkowy termin (np. 7 dni), a potem – jeśli nadal brak reakcji – grzywna nawet do kilku tysięcy złotych, którą sąd może ponawiać. Z KRS wiąże się też obowiązek umieszczania pewnych danych na oficjalnych pismach organizacji (np. pełna nazwa, siedziba, numer KRS, NIP) – to również regulują przepisy tej ustawy i za ich niedopełnienie może grozić kara finansowa. Brzmi to wszystko dość formalnie, ale na co dzień sprowadza się do jednej rady: dbaj o aktualność wpisów w KRS i terminowe składanie dokumentów, a unikniesz przykrych konsekwencji.

Oprócz powyższych, wzależności od charakteru Waszej działalności, mogą mieć zastosowanie także inne akty prawne – np. Ordynacja podatkowa (reguluje zobowiązania podatkowe NGO i ewentualną odpowiedzialność zarządu za zaległości podatkowe), przepisy o rachunku bankowym i transakcjach finansowych (ustawa o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy – nakłada obowiązek posiadania procedur bezpieczeństwa finansowego, szczególnie w fundacjach i większych stowarzyszeniach), czy Prawo pracy (jeśli zatrudniamy pracowników). Na szczęście nie musimy codziennie wertować Dzienników Ustaw – warto jednak wiedzieć, gdzie szukać informacji wraz z wątpliwościami. Portale takie jak ngo.pl czy poradniki dla NGO często tłumaczą zawite przepisy na prostszy język. Pamiętaj: prawo ma nam pomagać działać skutecznie i przejrzysto, dlatego zamiast się go bać – oswójmy je i traktujmy jako element naszego ekosystemu działania społecznego.

OBOWIĄZKI ORGANIZACJI (KRS, SPRAWOZDANIA, RODO)

Założenie stowarzyszenia czy fundacji to dopiero początek drogi. Doświadczony mentor powie: prowadzenie NGO to mieszanka pasji z obowiązkowością. Aby Wasza organizacja działała sprawnie i cieszyła się zaufaniem (członków, darczyńców, urzędów), musicie zadbać o kilka stałych obowiązków. Brzmi to poważnie, ale spokojnie – wiele z nich powtarza się cyklicznie co roku, więc można wypracować rutynę. Najważniejsze obszary formalnych obowiązków NGO to: rejestracja i aktualizacja danych (KRS), sprawozdawczość (finansowa i merytoryczna) oraz przestrzeganie przepisów o ochronie danych osobowych (RODO). Przyjrzyjmy się im po kolei, razem z praktycznymi wskazówkami.

Obowiązki rejestrowe (KRS): Każda zarejestrowana organizacja ma obowiązek dbać o aktualność swoich danych w Krajowym Rejestrze Sądowym. Co to oznacza w praktyce? Jeśli zmieni się adres siedziby, skład zarządu, cele statutowe czy inne informacje zawarte w rejestrze – trzeba złożyć wniosek do KRS o zmianę wpisu w ciągu 7 dni od takiej zmiany. Wniosek składa się obecnie elektronicznie przez portal eKRS (co znacznie ułatwia sprawę). Niedopełnienie tego

obowiązku może skutkować wezwaniem ze strony sądu rejestrowego, a w dalszej kolejności nałożeniem grzywny. Dla przykładu: jeśli Wasz zarząd został wybrany w marcu, a w lipcu w KRS nadal widnieją stare osoby, możecie spodziewać się listu z sądu. Wskrajnych przypadkach uporczywego braku aktualizacji danych, sąd może nawet wszcząć procedurę rozwiązania organizacji, uznając że jest nieaktywna. Dlatego pilnujcie KRS jak oka w głowie – to wizytówka Waszej organizacji dla świata zewnętrznego. Praktyczna porada: wyznaczcie w zarządzie jedną osobę odpowiedzialną za formalności (np. sekretarza), która będzie monitorować terminy i przygotowywać wnioski. Zmiany zgłaszajcie od razu po ich zajściu – im szybciej, tym lepiej. Pamiętajcie też, że odpis z KRS jest dostępny online (bezpłatnie na stronie Ministerstwa Sprawiedliwości) i często wymagany przy podpisywaniu umów czy aplikowaniu o granty. Warto po każdej zmianie pobrać aktualny odpis i mieć go pod ręką.

Sprawozdawczość finansowa i merytoryczna: Czyli magiczne terminy, tabelki i pieczątki – brzmi strasznie? Wrzeczywistości chodzi o pokazanie, co Wasza organizacja robiła przez rok i jak gospodarowała pieniędzmi. Oto główne obowiązki sprawozdawcze typowej fundacji/stowarzyszenia:

Roczne sprawozdanie finansowe – na koniec każdego roku (zwykle 31 grudnia) zamykacie księgi rachunkowe i do 31 marca następnego roku sporządzacie sprawozdanie finansowe (bilans, rachunek wyników i informacja dodatkowa). Sprawozdanie musi być podpisane przez osobę prowadzącą księgi oraz wszystkich członków zarządu. Do 30 czerwca należy to sprawozdanie zatwierdzić – w stowarzyszeniu robi to walne zebranie członków, a w fundacji zarząd lub rada fundacji (zgodnie ze statutem). Uwaga: od 2019 r. sprawozdania sporządza się elektronicznie (w formie pliku .xml) i podpisuje elektronicznie (np. profilem zaufanym). Po zatwierdzeniu, w ciągu 10 dni należy wysłać sprawozdanie do Urzędu Skarbowego (Krajowej Administracji Skarbowej). Organizacje, które prowadzą działalność gospodarczą, muszą dodatkowo złożyć sprawozdanie finansowe do KRS – też elektronicznie, poprzez system eKRS (również w ciągu 15 dni od zatwierdzenia, najpóźniej do połowy lipca). Brak złożenia sprawozdania do KRS grozi grzywną, a urząd skarbowy też może wezwać do wyjaśnień. W praktyce jednak łatwo o tym pamiętać, bo CIT-8 (o którym zaraz) składa się do 31 marca – dobrze wtedy mieć już sprawozdanie gotowe.

Deklaracja podatkowa CIT-8 – większość NGO nie płaci podatku dochodowego (CIT) od darowizn, dotacji czy składek, bo korzysta ze zwolnień dla działalności statutowej pożytku publicznego. Nie zwalnia to jednak z obowiązku złożenia zeznania CIT-8 do końca marca za poprzedni rok. W CIT-8 wykazuje się przychody i koszty (często wyjdzie „0 zł podatku do zapłaty”, ale formularz złożyć trzeba). Od 2020 r. CIT-8 składa się elektronicznie. Uwaga: nawet jeśli organizacja nie miała żadnych dochodów – deklarację i tak trzeba złożyć (wykażecie po prostu zera). To częsty błąd początkujących NGO: myślą „skoro nie płacimy podatku, to po co deklaracja”. Niestety, obowiązek złożenia CIT-8 dotyczy wszystkich organizacji pozarządowych. Za niedopełnienie grożą kary skarbowe (mandat). Warto więc o tym pamiętać na równi ze sprawozdaniem finansowym.

Sprawozdanie merytoryczne (z działalności) – jeśli Wasza fundacja ma status OPP (Organizacji Pożytku Publicznego), ciąży na Was obowiązek corocznego przygotowania sprawozdania merytorycznego (opisowego) z całej działalności i opublikowania go razem ze sprawozdaniem finansowym do 15 lipca

na specjalnym portalu ministra (<https://sprawozdaniaopp.niw.gov.pl>) oraz na własnej stronie internetowej. OPP mają też dodatkowe wymogi co do treści tych sprawozdań (określone w rozporządzeniu) – np. trzeba podać informacje o liczbie wolontariuszy, o odpłatnej działalności, o zatrudnieniu itp. Fundacje (nawet te, które nie są OPP) też muszą co roku sporządzić sprawozdanie ze swojej działalności i złożyć je do ministerstwa nadzorującego (wyznaczonego w statucie). Robi się to do końca grudnia za dany rok, chyba że fundacja jest OPP i już upubliczniła raport w bazie OPP. W praktyce wiele fundacji łączy to zrobienie sprawozdania finansowego – po prostu w tym samym czasie piszą kilka stron opisu: najważniejsze wydarzenia, projekty, osiągnięcia minionego roku. Taki raport to nie tylko formalność – to świetny materiał, by pochwalić się przed darczyńcami czy społecznością lokalną, co udało się zrobić.

Inne sprawozdania i obowiązki informacyjne: Jeśli Wasza organizacja korzysta z dotacji, grantów czy prowadzi projekt finansowany ze środków publicznych – każda dotacja ma własne wymogi sprawozdawcze. Najczęściej po zakończeniu projektu składa się sprawozdanie końcowe (finansowe i merytoryczne) według wzoru określonego w umowie dotacyjnej, w terminie wskazanym w umowie (np. 30 dni od zakończenia projektu). Tych terminów trzeba pilnować równie mocno – niedostarczenie sprawozdania lub wydatkowanie niezgodnie z umową może skutkować koniecznością zwrotu dotacji. Dlatego dobrą praktyką jest prowadzenie kalendarza obowiązków: wpisujemy tam daty zakończenia projektów, terminy sprawozdań i rozliczeń. Wierzę, że codziennej pracy łatwo przeoczyć, że np. do końca miesiąca mamy wysłać raport grantodawcy. Zasada jest prosta: „papiery” po każdym projekcie muszą się zgadzać – wtedy zyskacie opinię rzetelnego partnera, co procentuje przy staraniu się o kolejne środki.

Obowiązki przy zatrudnianiu i podatkach cząstkowych: Jeśli Wasza NGO kogoś zatrudnia (na umowę o pracę czy zlecenie), dochodzą obowiązki wobec ZUS i urzędu skarbowego. Należy terminowo opłacać składki ZUS (do 15. dnia następnego miesiąca) oraz zaliczki na podatek dochodowy od wynagrodzeń. Do końca stycznia/lutego każdego roku trzeba też wysłać deklaracje roczne PIT-4R (zbiorcza o zaliczkach) i PIT-11 dla pracowników/zleceniobiorców. To dosyć złożona materia, więc najlepsza rada: znajdźcie dobrą księgową lub biuro rachunkowe jeśli macie płatne osoby – odciąży Was to od mnóstwa drobnych formalności. Zarząd jednak powinien orientować się, czy wszystko jest płacone na czas, bo zaległości mogą skutkować odsetkami, a nawet odpowiedzialnością członków zarządu (o czym w następnym punkcie). Warto też wiedzieć, że wiele NGO może korzystać ze zwolnień z podatku VAT przy swojej działalności statutowej, ale jeśli prowadzicie np. sprzedaż biletów, produktów lub usług – upewnijcie się, czy nie przekraczacie progu sprzedaży powodującego konieczność rejestracji VAT. Brzmi to skomplikowanie, ale generalnie: wszystkie te obowiązki da się ogarnąć, jeśli macie wsparcie księgowe i plan.

Ochrona danych osobowych (RODO): W dobie cyfrowej nawet niewielka organizacja przetwarza dane osobowe – członków, wolontariuszy, uczestników projektów, darczyńców czy choćby subskrybentów newslettera. RODO (Ogólne Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych) obowiązuje od 25 maja 2018 r. i dotyczy również NGO. Zgodnie z zasadą, że „niemal każda NGO zbiera lub będzie zbierać dane osobowe”, każda organizacja musi stosować się do RODO i wynikających z niego obowiązków. Co to oznacza praktycznie? Przede wszystkim

świadomość, jakie dane zbieramy i w jakim celu. Warto przeprowadzić wewnętrzny przegląd: czy mamy bazę mailingową, listę członków, listę uczestników wydarzeń? Jeśli tak – musimy zapewnić ochronę tych danych. RODO wymaga, byśmy m.in.:

- **Mieli podstawę prawną do przetwarzania danych** – najczęściej będzie to zgoda osoby (np. zgoda wolontariusza na przetwarzanie jego danych w związku z umową wolontariacką) lub przepis prawa (np. obowiązek prowadzenia listy członków stowarzyszenia wynika z prawa o stowarzyszeniach). W przypadku np. newslettera – trzeba uzyskać zgodę odbiorcy na otrzymywanie informacji.
- **Informowali osoby, których dane zbieramy** – tzw. obowiązek informacyjny. Powinniście przekazać osobie (pisemnie lub mailowo, albo zamieszczając klauzulę w formularzu), kto jest administratorem danych (czyli Wasza organizacja), w jakim celu zbieracie dane, na jakiej podstawie prawnej, komu ewentualnie je udostępniacie i jakie prawa ma ta osoba (prawo dostępu, sprostowania, wycofania zgody, bycia zapomnianym itp.). Brzmi skomplikowanie, ale w praktyce to standardowa klauzula RODO – można znaleźć gotowe wzory i dostosować do swoich potrzeb.
- **Zabezpieczali zebrane dane** – zarówno cyfrowo, jak i fizycznie. Np. jeżeli macie listę członków w Excelu, niech będzie na zabezpieczonym hasłem komputerze, a kopie papierowe dokumentów z danymi (wnioski członkowskie, umowy wolontariackie) trzymajcie w zamkniętej szafce, do której dostęp mają tylko upoważnione osoby. RODO nie narzuca konkretnych środków technicznych, ale obowiązuje zasada adekwatności – im wrażliwsze dane, tym lepsze zabezpieczenia. W NGO często przetwarzamy np. dane zdrowotne uczestników (przy projektach pomocowych) – to dane wrażliwe, którym należy się szczególna ochrona.
- **Reagowali na naruszenia** – jeśli zdarzyłby się wyciek danych lub np. zgubienie listy darczyńców, RODO wymaga oceny, czy incydent należy zgłosić do organu nadzoru (UODO – Urzędu Ochrony Danych Osobowych) i czy poinformować osoby, których dane wyciekły. Małe NGO raczej rzadko doświadczają cyberataków, ale czasem zwykła ludzka pomyłka (np. wysłanie maila z widocznymi adresami wszystkich odbiorców) może być uznana za naruszenie ochrony danych.

Za nieprzestrzeganie RODO grożą kary – i to potencjalnie bardzo dotkliwe. Urząd Ochrony Danych może udzielić upomnienia, ale także nałożyć administracyjną karę pieniężną. W skrajnych przypadkach maksymalne kary wynoszą do 20 milionów euro lub 4% rocznego obrotu (dla największych podmiotów). Oczywiście małym stowarzyszeniem nikt nie wymierzy milionowej kary za drobne uchybienie – kary są proporcjonalne i zależą od skali naruszenia, celowości działań itp. Niemniej, były już przypadki nałożenia kar na fundacje czy firmy za lekceważenie przepisów. Poza karami finansowymi jest też odpowiedzialność cywilna – osoba, której prawa zostały naruszone, może żądać odszkodowania za szkody niemajątkowe (np. za ujawnienie jej danych). Brzmi

to poważnie, ale kluczem jest tutaj zdrowy rozsądek i dobra organizacja wewnętrzna. Dobre praktyki RODO w NGO to np.: posiadanie polityki ochrony danych (spisanego dokumentu, co robimy, aby dane chronić), wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za sprawy RODO (w większych NGO formalnie powołuje się Inspektora Ochrony Danych, ale w małej organizacji wystarczy świadomy członek zarządu), regularne przeglądy danych (czy na pewno nadal musimy trzymać dane sprzed 5 lat? – RODO mówi o minimalizacji przetwarzania). W codziennej pracy warto stosować proste zasady: nie wysyłać otwartym mailem wrażliwych informacji, zaszyfrować dysk laptopa, używać silnych haseł. To nie tylko kwestia prawa, ale i budowania zaufania. Członkowie, wolontariusze czy beneficjenci powierzają Wam swoje dane – pokażcie im, że podchodzicie do tego z szacunkiem. Dzięki temu Wasza organizacja będzie postrzegana jako profesjonalna i godna zaufania.

Stworzenie własnego „kalendarza obowiązków” to świetny pomysł. Wypiszcie sobie: KRS – co i kiedy zgłaszamy, finanse – kiedy CIT-8, kiedy sprawozdanie, RODO – czy mamy aktualne zgody i zabezpieczenia. Można to nawet ubrać w tabelkę i odhaczać. Z początku wydaje się tego dużo, ale z czasem stanie się rutyną. A wraz z wątpliwościami, nie wahajcie się szukać wsparcia – poradniki ngo.pl, konsultacje w Ośrodkach Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) czy inni doświadczeni działacze na forach chętnie pomagają rozwikłać formalne zawilości. Macie też prawo pytać urzędy (np. mail do UODO w sprawie RODO potrafi rozwiązać wiele wątpliwości). Lepiej zapytać zawczasu niż potem prostować błędy. Jak to mówią: „pamiętajcie o formalnościach, a formalności zadbają o Was” – to znaczy, uporządkowana sytuacja prawna i finansowa pozwoli Wam spać spokojnie i skupić się na misji społecznej.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZARZĄDU I CZŁONKÓW ORGANIZACJI

Kiedy zaczynasz działać w NGO, szczególnie jako członek zarządu, możesz zadać sobie pytanie: czy za błędy organizacji mogę odpowiadać własną głową (albo portfelem)? To bardzo ważne pytanie i dobrze, że je stawiasz. W idealnym świecie wszyscy jesteśmy ostrożni, etyczni i nie popełniamy poważnych błędów. Ale życie bywa przewrotne – czasem z niewiedzy, czasem z braku szczęścia coś pójdzie nie tak. Warto więc znać granice odpowiedzialności prawnej, jaka spoczywa na zarządzie i członkach NGO, oraz sposoby minimalizowania ryzyka. Podejźmy do tego jak mentor: spokojnie wyjaśnimy rodzaje odpowiedzialności (cywilna, administracyjna, karna, finansowa), wskażemy, gdzie one się zaczynają i kończą, i co robić, by nie wpaść w tarapaty.

Odpowiedzialność cywilna wobec osób trzecich: Na co dzień organizacja w relacjach z innymi (beneficjentami, kontrahentami, darczyńcami) występuje jako osoba prawna – to fundacja lub stowarzyszenie odpowiada za zobowiązania (np. długi, umowy) swoim majątkiem. Co do zasady członkowie zarządu nie odpowiadają własnym majątkiem za długi organizacji, o ile działają legalnie i w granicach statutu. To duży plus posiadania osobowości prawnej – chroni prywatny majątek działaczy. Jednak uwaga: istnieją sytuacje, gdy odpowiedzialność może dotknąć zarząd osobiście. Np. jeżeli organizacja zaciąga zobowiązania, których nie jest w stanie spłacić, a zarząd wiedząc o tym, nadal

zaciągają długi – to może rodzić odpowiedzialność odszkodowawczą. Polski kodeks cywilny przewiduje, że kto wyrządzi komuś szkodę swoim zawinionym działaniem, musi ją naprawić (art. 415 KC). Jeśli więc członek zarządu swoim działaniem zawinionym (np. przez rażące niedbalstwo) doprowadzi do czyjejś szkody, może odpowiadać cywilnie. Przykład z życia: Zarząd stowarzyszenia zignorował fakt, że budynek siedziby jest w złym stanie, i zorganizował w nim wydarzenie, gdzie ktoś doznał obrażeń przez zawalenie się konstrukcji. Poszkodowany może pozwać zarówno organizację, jak i członków zarządu (np. za zaniedbanie obowiązku zapewnienia bezpieczeństwa). Co prawda odpowiedzialność solidarną ponosi tu przede wszystkim NGO jako właściciel budynku, ale członkowie zarządu mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności, jeśli wykaże się ich winę. W praktyce są to rzadkie sytuacje, ale warto mieć świadomość: pełnienie funkcji wiąże się z zaufaniem i obowiązkiem należytej staranności. Prawo wymaga od nas działania jak „dobry gospodarz” – jeśli tego standardu dochowamy, trudno będzie udowodnić nam winę.

W przypadku Organizacji Pożytku Publicznego prawo wprost wskazuje standard staranności i odpowiedzialności członków władz. Art. 27b ustawy o działalności pożytku publicznego mówi, że członek organu zarządzającego lub nadzorczego OPP odpowiada wobec organizacji za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub ze statutem, chyba że nie ponosi winy. To oznacza, że np. zarząd OPP może zostać pociągnięty do odpowiedzialności przez samą organizację (reprezentowaną np. przez komisję rewizyjną lub walne zebranie członków) za działanie na szkodę stowarzyszenia. Ma to zdyscyplinować władze OPP do szczególnej rzetelności. W praktyce winnych NGO, choć nie ma takiego przepisu wprost, dobrą praktyką jest przyjęcie, że zarząd dba o interes organizacji jak o własny. Czyli zanim podejmie ryzykowną decyzję, zada sobie pytanie: „czy to na pewno zgodne z prawem i statutem? czy nie narazi organizacji na straty?”. Taka wewnętrzna odpowiedzialność (korporacyjna) czasem bywa też uregulowana w statucie – np. statut może przewidywać odwołanie członka zarządu, który swym działaniem wyrządził organizacji szkodę.

Odpowiedzialność finansowa za zobowiązania (subsydiarna):

Tu dochodzimy do ważnego zagadnienia: co jeśli nasza organizacja popadnie w długi? Na przykład zaciągnęła kredyt, którego nie jest w stanie spłacić, albo ma zaległości podatkowe czy ZUS. Czy urząd skarbowy albo wierzyciel może sięgnąć do kieszeni członka zarządu? Generalnie w stowarzyszeniach i fundacjach – nie, dopóki organizacja działa. Jednak w sytuacji skrajnej, gdy organizacja staje się niewypłacalna, prawo przewiduje pewne mechanizmy.

Dla spółek kapitałowych (np. sp. z o.o.) jest znana zasada z Kodeksu spółek handlowych i Ordynacji podatkowej, że członkowie zarządu odpowiadają za długi spółki, jeśli w porę nie zgłosili wniosku o upadłość. W przypadku NGO formalnie nie ogłasza się upadłości (chyba że prowadzą dużą działalność gospodarczą, ale to rzadkie). Jednak Ordynacja podatkowa ma artykuł 116a, który mówi: za zaległości podatkowe innych osób prawnych (czyli także fundacji i stowarzyszeń) odpowiadają solidarnie członkowie organów zarządzających. W praktyce urząd skarbowy może więc pociągnąć zarząd do odpowiedzialności za niezapłacone podatki organizacji, jeśli egzekucja z majątku samej organizacji okaże się bezskuteczna. Co ważne, osoby z zarządu mogą się bronić, wykazując, że wina nie leży po ich stronie – np. że niezgłoszenie wniosku o upadłość nastąpiło bez ich winy albo że właściwe działania zostały podjęte w porę. Analogicznie, ZUS

może dochodzić od członków zarządu zaległych składek, jeśli NGO nie ma z czego płacić. To jest ta „subsydiarna” odpowiedzialność – najpierw odpowiada organizacja, ale gdy z niej „nie ma co ściągnąć”, to odpowiadają osoby zarządzające. Na szczęście, by do tego doszło, musi wystąpić poważna niewypłacalność. Dobra rada: nie dopuszczajcie do narastania długów. Jeśli widzicie, że organizacja ma problemy finansowe, reagujcie od razu – tnijcie koszty, szukajcie pomocy u grantodawców, rozmawiajcie z urzędem skarbowym o ewentualnym odroczeniu płatności. Pokażecie w ten sposób, że działacie odpowiedzialnie i wrazie czego łatwiej Wam będzie obronić się przed zarzutem zaniedbania.

Inaczej wygląda sprawa wstowarzyszeniach zwykłych, które nie mają osobowości prawnej – tu, jak wspomnieliśmy, członkowie odpowiadają osobiście za długi. Ustawa mówi wręcz, że odpowiedzialność członków stowarzyszenia zwykłego jest solidarna i powstaje w chwili, gdy egzekucja z majątku stowarzyszenia okaże się bezskuteczna. To jeden z powodów, dla których wiele grup inicjatywnych decyduje się jednak na założenie pełnego stowarzyszenia rejestrowego – by zminimalizować osobiste ryzyko finansowe.

Odpowiedzialność administracyjna: Tutaj mówimy o różnego rodzaju karach, mandatach i sankcjach nakładanych przez organy państwa za naruszenie przepisów. W kontekście NGO może to być np. grzywna od sądu rejestrowego za nieprzesłanie sprawozdania finansowego do KRS czy za niezgłoszenie zmian – taką grzywnę sąd kieruje formalnie do osób zobowiązanych, czyli de facto do członków zarządu. Podobnie, Państwowa Inspekcja Pracy może ukarać zarząd mandatem, jeśli w organizacji rażąco łamane są prawa pracownicze (np. brak badań BHP, nielegalne zatrudnienie). UODO (Urząd Ochrony Danych Osobowych) przy RODO nakłada kary finansowe na administratora danych – czyli na organizację – ale czasem też może wskazać winnych zaniedbań. Wskrajnych sytuacjach organ nadzoru nad fundacją (np. minister) może wystąpić do sądu o zawieszenie zarządu i wyznaczenie zarządcy przymusowego, jeżeli stwierdzi poważne nieprawidłowości w działaniach fundacji naruszające prawo lub statut. Odpowiedzialność administracyjna bywa dotkliwa finansowo, ale przede wszystkim wpływa na reputację – lepiej jej unikać, prowadząc sprawy zgodnie z przepisami. Dobra praktyka: traktujcie korespondencję z urzędów priorytetowo. Jeśli przyjdzie jakieś upomnienie czy kontrola, reagujcie, wyjaśniajcie, poprawiajcie błędy. Urzędy dużo chętniej współpracują niż karzą, o ile widzą chęć poprawy.

Odpowiedzialność karna: To najbardziej dramatyczny wymiar odpowiedzialności, bo chodzi o sprawy, gdzie może grozić grzywna, a nawet ograniczenie wolności czy więzienie. Spokojnie – prowadząc uczciwie organizację, raczej nie wchodzimy w konflikt z Kodeksem karnym. Ale trzeba wiedzieć, że status społecznikowski nie daje immunitetu – jeśli ktoś w NGO dopuszcza się przestępstwa, odpowiada jak każdy obywatel. Przykłady przestępstw, jakie mogą dotyczyć działalności NGO, to m.in.: fałszowanie dokumentów (np. podrobienie podpisu na umowie czy poświadczenie nieprawdy w sprawozdaniu – to art. 270 i 271 KK), oszustwo finansowe (np. wyłudzenie pieniędzy od darczyńcy pod fałszywym pretekstem – art. 286 KK), wyłudzenie dotacji lub subwencji poprzez podanie nieprawdziwych danych we wniosku (art. 297 KK). Również bardziej przyziemne kwestie jak np. niezłożenie w terminie deklaracji podatkowej CIT-8 umyślnie może być potraktowane jako wykroczenie skarbowe. W Kodeksie karnym skarbowym jest cały katalog przestępstw i wykroczeń dotyczących finansów (np.



niezapłacenie należnego podatku wdużej kwocie, nieprowadzenie ksiąg itp.). Na co dzień jednak w NGO najczęściej temat odpowiedzialności karnej pojawia się przy okazji głośnych nadużyć – np. sprzeniewierzenia środkówfundacji przez kogoś z zarządu. Takie sytuacje to marginesy, ale niestety się zdarzają i wtedy prokuratura traktuje to podobnie jak nadużycia wfirmie czy instytucji publicznej. Ważne: jeżeli zarząd działa kolegialnie, a np. prezes dopuszcza się jakiegoś przestępstwa „za plecami” reszty, to odpowiedzialność karną ponosi sprawca. Reszta zarządu może co najwyżej odpowiadać, jeśli poprzez zaniedbanie do tego dopuściła (np. wszyscy się podpisywali pod lewym sprawozdaniem – wtedy współudział). Dlatego tak istotna jest przejrzystość i kontrola wewnętrzna – komisja rewizyjna, wspólne podpisy na przelewach, zasada dwóch podpisówpod umową, itp. – to nie tylko biurokracja, to mechanizmy chroniące przed pokusami i błędami. Gdy każdy patrzy sobie na ręce, ryzyko nieprawidłowości maleje.

Warto też wiedzieć, że ustawodawca w wielu ustawach sektorowych wprowadza przepisy karne mające wymusić przestrzeganie prawa. Przykładowo ustawa o rachunkowości (jak wspomniano wyżej) przewiduje karę za brak ksiąg czy nierzetelne sprawozdanie, ustawa o działalności pożytku publicznego zawiera kary za prowadzenie zbiórki publicznej bez zezwolenia itp. Większość z nas nigdy się z tym nie spotka – bo i nie planujemy łamać prawa. Recepta na brak problemówkarnych w NGO jest prosta: uczciwość, transparentność i zdrowy rozsądek. Gdy pojawia się wątpliwość, czy jakieś działanie „przechodzi” prawnie – lepiej zatrzymać się i skonsultować (choćby z prawnikiem pro bono). Dzięki temu żaden prokurator nie zapuka do naszych drzwi.

Granice odpowiedzialności – co mi wolno jako działaczowi? Dobrze, omówiliśmy strachy, ale kiedy możemy odetchnąć z ulgą? Otóż prawo chroni społeczników, którzy działają wdobrej wierze, dochowują staranności i nie czerpią osobistych korzyści kosztem organizacji. Jeśli postępujesz zgodnie z prawem, statutem i zdrowym rozsądkiem, to granice Twojej odpowiedzialności są dość daleko – ryzyko, że spotkają Cię poważne konsekwencje prawne, jest minimalne. Na przykład: podpisujesz umowę wolontariacką z wolontariuszem – robisz to rzetelnie, zapewniasz mu ubezpieczenie NNW, więc wywiązałeś się z obowiązkówi nawet jak wolontariusz skręci nogę wtrakcie akcji, to organizacja (poprzez ubezpieczenie) pokryje koszty, a Ty osobiście nie poniesiesz odpowiedzialności. Inny przykład: nie udał wam się projekt, grantodawca żąda części dotacji z powrotem – oddajecie z konta organizacji i jest to przykre dla NGO, ale Twój prywatny portfel nie jest zagrożony, chyba że zrobiłeś coś niezgodnie z umową specjalnie. Granicę odpowiedzialności wyznacza często wina umyślna lub rażące niedbalstwo. Drobne pomyłki czy spóźnienia da się naprawić i zwykle nie rodzą osobistej odpowiedzialności (może co najwyżej mandat dla organizacji). Pamiętaj też, że w sprawach spornych ostatecznie granice odpowiedzialności wyznacza sąd, oceniając okoliczności. Sąd zazwyczaj patrzy przychylnie na działaczy społecznych, jeśli widzi, że starali się działać uczciwie i dla dobra publicznego.

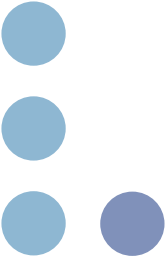
Nie dajmy się sparaliżować strachem przed odpowiedzialnością. Prawda jest taka, że tysiące organizacji działają wPolsce całkowicie bezproblemowo, a ich zarządy nigdy nie miały sytuacji kryzysowej z prawem. Was też to najpewniej nie spotka, jeśli będziecie działać rozsądnie i zgodnie z regułami. Poczucie odpowiedzialności to cecha dobrego lidera społecznego – oznacza, że traktujemy powierzone nam dobro (organizację, jej majątek, ludzi) z należytą troską. Ale nie





oznacza to bycia samemu ze wszystkim – dzielcie się odpowiedzialnością w zespole, budujcie kulturę, gdzie każdy czuje się gospodarzem projektu. Wtedy ryzyko błędów się rozkłada i maleje. A nawet jeśli powiecie się noga, wspólnie łatwiej naprawicie błąd.

Pamiętajcie: prawo i obowiązki to nie kula u nogi, lecz rama, która stabilizuje Wasze działania. Gdy jej przestrzegacie, możecie śmiało realizować swoją misję, nie oglądając się ciągle za siebie. Życzę Wam – jako mentor i praktyk – by ta wiedza o prawie dawała Wam pewność siebie, a nie stres. Macie już narzędzia, by bezpiecznie poruszać się wprawnych meandrach – korzystajcie z nich i zmieniajcie świat na lepsze, krok po kroku! Powodzenia!



ROZDZIAŁ XI.

NARZĘDZIOWNIK SPOŁECZNIKA

DARMOWE NARZĘDZIA DO ZARZĄDZANIA (TRELLO, ASANA, CLICKUP)

Skuteczne planowanie projektów i koordynowanie działań zespołu wymaga odpowiednich narzędzi do zarządzania zadaniami. Na szczęście istnieją darmowe aplikacje ułatwiające organizację pracy w NGO. Pozwalają one tworzyć listy zadań, przypisywać odpowiedzialności, ustalać terminy oraz śledzić postępy – wszystko to online i w formie czytelnych tablic czy kalendarzy. Poniżej przedstawiamy trzy popularne narzędzia do zarządzania projektami, dostępne bezpłatnie w podstawowych wersjach:

Trello: Proste w obsłudze narzędzie oparte na tablicach Kanban – doskonałe dla mniejszych zespołów ceniących intuicyjność. Trello pozwala tworzyć tablice reprezentujące projekty, a na nich listy i karty z zadaniami, które można przesuwać między etapami (np. „Do zrobienia”, „W toku”, „Zrobione”). Każdej karcie można przypisać osoby odpowiedzialne i terminy, dodać komentarze czy checklisty, co ułatwia podział obowiązków i bieżącą współpracę w grupie. W darmowym planie Trello oferuje do 10 tablic w obszarze roboczym, nieograniczoną liczbę kart i członków zespołu (do 150 osób) oraz podstawowe dodatki i integracje. To w zupełności wystarcza wielu małym organizacjom. Gdyby jednak potrzebne były bardziej zaawansowane funkcje (jak nieograniczona liczba tablic, pola niestandardowe czy widok kalendarza), NGO mogą uzyskać zniżkę 75% na płatne plany Trello Standard/Premium. Dzięki temu nawet rozbudowane projekty mogą być zarządzane efektywnie przy niskich kosztach.

Asana: Bardziej rozbudowane narzędzie do zarządzania projektami, polecane dla zespołów potrzebujących szczegółowego monitorowania postępów i powiązań między zadaniami. Asana umożliwia tworzenie projektów składających się z list zadań lub tablic Kanban, przy każdym zadaniu można ustawić deadline i osobę odpowiedzialną oraz śledzić status prac w czasie rzeczywistym. Dostępny jest wbudowany kalendarz ułatwiający planowanie terminów oraz różne widoki projektu – lista, tablica, a w płatnej wersji także oś czasu (Gantt) czy wykresy postępów. W darmowej wersji Asana wspiera współpracę małego zespołu (do ok. 10–15 użytkowników) i nieograniczoną liczbę projektów, zadań oraz wiadomości.



Umożliwia komentowanie zadań, załączanie plików (do 100 MB) i integrację z wieloma innymi aplikacjami (m.in. Slack, Teams, Dysk Google). Jej zaletą jest też automatyzacja prostych procesów – można np. ustawić powiadomienia lub reguły przenoszące zadania między listami. Dla większych potrzeb Asana oferuje 50% zniżki dla organizacji non-profit na płatne plany, które dodają funkcje raportowania, zaawansowanej automatyzacji czy portfolio projektów do zarządzania wieloma inicjatywami jednocześnie.

ClickUp: Wszechstronna platforma „all-in-one” do zarządzania pracą, łącząca zalety obu powyższych narzędzi. ClickUp oferuje bardzo szeroki zestaw funkcji nawet w darmowym planie, co czyni go potężnym, choć nieco bardziej złożonym narzędziem. Pozwala pracować w wielu widokach – od list zadań, poprzez tablice Kanban, kalendarze, aż po wykresy Gantta do planowania harmonogramów. Umożliwia tworzenie zadań i podzadań, komentarzy do nich, dokumentów projektowych, a nawet prostych tablic do przechowywania danych – wszystko w obrębie jednej aplikacji. ClickUp wspiera personalizację: można dostosować statusy zadań, pola czy układ widoków do potrzeb zespołu. Jego darmowa wersja ma bogatą funkcjonalność (limitem bywa tu liczba członków – np. do 5 użytkowników w zespole – oraz przestrzeń na pliki), dzięki czemu małe organizacje mogą z niego korzystać bez opłat przez nieograniczony czas. ClickUp ułatwia ustalanie priorytetów zadań i efektywne wykorzystanie zasobów zespołu dzięki wbudowanym opcjom oznaczania ważności, śledzenia czasu czy automatyzowania powtarzalnych procesów. To narzędzie dla tych NGO, które potrzebują większej liczby funkcji w jednym miejscu – warto jednak zadbać o krótkie szkolenie zespołu, by w pełni wykorzystać możliwości ClickUp.

Wybór odpowiedniego narzędzia zależy od wielkości i potrzeb zespołu. Trello sprawdzi się przy prostym podziale zadań i wizualnym śledzeniu postępu na tablicach. Asana będzie idealna, gdy trzeba koordynować bardziej złożony projekt, kontrolować terminy i zależności między zadaniami. ClickUp zaś przyda się tam, gdzie wymagana jest duża elastyczność widoków i dodatkowe funkcje (np. dokumentacja projektowa czy automatyzacje) w ramach jednej platformy. Wszystkie te narzędzia pomagają zespołom NGO pracować sprawniej – każdy członek wie, co ma robić i do kiedy, a postępy są transparentne dla całej grupy. Dzięki temu mniej czasu traci się na chaos organizacyjny, a więcej pozostaje na faktyczne działania społeczne.

TWORZENIE MATERIAŁÓW GRAFICZNYCH I WIDEO (CANVA, CAPCUT)

Promocja inicjatyw społecznych wymaga atrakcyjnych materiałów graficznych – plakatów, infografik, postów w mediach społecznościowych – oraz coraz częściej także krótkich filmów wideo. Nie każda organizacja stać na zatrudnienie grafika czy profesjonalne studio montażowe, ale dzięki darmowym narzędziom takim jak Canva i CapCut nawet początkujący mogą samodzielnie tworzyć estetyczne grafiki i klipy. Narzędzia te są zaprojektowane z myślą o intuicyjnej obsłudze, oferując mnóstwo gotowych szablonów i efektów, co pozwala przygotować materiały promocyjne szybko i niewielkim nakładem pracy.

Canva: To popularna aplikacja do projektowania graficznego, ceniona za prostotę i dostępność dla osób bez doświadczenia w grafice. Canva działa w przeglądarce (lub aplikacji mobilnej) i wykorzystuje interfejs „przeciągnij i upuść”, co oznacza, że tworzenie projektów polega głównie na wybieraniu elementów i układaniu ich na stronie – bez potrzeby zaawansowanej wiedzy graficznej. W bibliotece Canvy czekają tysiące gotowych szablonów do różnych celów: od postów na Facebooka czy Instagram, przez plakaty, ulotki, prezentacje, infografiki, aż po wizytówki czy CV. Wybierając szablon z odpowiedniej kategorii, można łatwo podstawić własny tekst i grafiki, uzyskując profesjonalnie wyglądający materiał bez zaczynania od zera. Co ważne, Canva obsługuje różne formaty i typy mediów – poza statycznymi obrazami można tworzyć proste animacje i filmy ze slajdów oraz krótkie klipy wideo ze ścieżką dźwiękową. Ogromnym atutem jest bogata biblioteka zasobów: wbudowane zdjęcia, ikony, ilustracje i czcionki (wiele darmowych) pozwalają wzbogacić projekt bez szukania materiałów na zewnątrz. Praca odbywa się w chmurze, więc projekty zapisują się automatycznie i można do nich wrócić z dowolnego urządzenia – koniec z utratą postępów czy brakiem dostępu do plików poza biurem. Canva oferuje plan darmowy, który obejmuje setki tysięcy szablonów i podstawowe funkcje edycji. Są też plany płatne (Pro, Teams) dające dostęp do zaawansowanych opcji (jak usuwanie tła ze zdjęć, własna identyfikacja wizualna organizacji, czy planowanie postów w social media). Dobra wiadomość dla NGO jest taka, że Canva Pro można otrzymać bezpłatnie – organizacje non-profit po weryfikacji mogą korzystać z pełni funkcji premium nie ponosząc kosztów licencji. Dzięki temu nawet mała fundacja czy stowarzyszenie może tworzyć spójne i profesjonalne materiały graficzne do swoich kampanii. Przykładowe zastosowania Canvy w NGO to m.in. projektowanie plakatów i wydarzeń, ulotek informacyjnych, postów i relacji na Facebooka, grafik do raportów rocznych czy prezentacji podsumowujących projekt. Nawet „graficzny laik” jest w stanie szybko i (w dużej mierze) za darmo stworzyć estetyczny projekt dostosowany do potrzeb organizacji.

CapCut: To darmowe narzędzie do edycji wideo, które bywa określane mianem „Canvy do filmów”. Jego rosnąca popularność wynika z dostępności (działa na komputerach, w przeglądarce oraz jako aplikacja mobilna) i wyjątkowo prostej obsługi. CapCut oferuje funkcje, które otworzyły świat montażu wideo dla amatorów, analogicznie jak Canva uprościła projektowanie grafiki. Za pomocą CapCut można zmontować zarówno krótki film na social media, jak i nieco bardziej zaawansowaną produkcję – narzędzie to jest na tyle elastyczne, że zaspokaja podstawowe potrzeby promocyjne NGO bez konieczności opanowania

skomplikowanych programów typu Adobe Premiere. Posiada przejrzysty interfejs z osią czasu, na którą wystarczy dodać klipy wideo, zdjęcia czy nagrania audio, a następnie przyciąć je lub ułożyć w odpowiedniej kolejności. Dodawanie napisów, muzyki, przejść i efektów również jest bardzo łatwe – aplikacja udostępnia sporo gotowych efektów wizualnych i filtrów, znanych np. z mediów społecznościowych. Użytkownicy mają do dyspozycji bibliotekę szablonów wideo, dzięki którym można tworzyć dynamiczne, atrakcyjne filmy dosłownie w kilka minut. Przykładowo, jeśli NGO chce podsumować akcję charytatywną w krótkim klipie na Facebooka, w CapCut znajdzie szablon z gotową animowaną oprawą – wystarczy wstawić własne ujęcia i napisy. Podstawowe funkcje CapCut są darmowe, jednak część zaawansowanych efektów czy filtrów oznaczona jest jako „Pro” (płatne) – na szczęście do typowych zastosowań nie jest to konieczne. Pewnym ograniczeniem, na które warto zwrócić uwagę, są kwestie prywatności – CapCut należy do firmy ByteDance (właściciela TikToka), co rodzi pytania o bezpieczeństwo danych. Przy tworzeniu standardowych filmów promocyjnych ryzyko jest niewielkie, ale organizacja powinna unikać przetwarzania w aplikacji materiałów wrażliwych. Mimo tego zastrzeżenia prostota i funkcjonalność CapCut sprawiają, że jest on świetnym rozwiązaniem do szybkiego montażu wideo na potrzeby mediów społecznościowych. Nagranie apelu, wideorelacja z wydarzenia czy krótkie wywiady z podopiecznymi – to wszystko można zrealizować samodzielnie, korzystając z darmowych narzędzi, a następnie zmontować w CapCut i wypuścić w świat.

PRZYDATNE PLATFORMY DO FUNDRAISINGU I CROWDFUNDINGU (ZRZUTKA.PL, POMAGAM.PL, PATRONITE)

Pozyskiwanie wsparcia finansowego to jedno z kluczowych wyzwań dla każdej organizacji pozarządowej. Platformy crowdfundingowe stanowią doskonałe narzędzie, aby dotrzeć do szerokiego grona darczyńców online i zebrać fundusze na cele społeczne. W Polsce działa kilka popularnych serwisów, które ułatwiają prowadzenie zbiórek internetowych – zarówno jednorazowych akcji, jak i ciągłego wspierania działalności NGO. Poniżej omówiono trzy platformy szczególnie warte uwagi, wraz z ich potencjałem w pozyskiwaniu środków.

Zrzutka.pl: Jedna z największych i najczęściej używanych platform crowdfundingowych w Polsce, bardzo przyjazna dla NGO. Pozwala założyć zbiórkę na dowolny prawnie zgodny cel – od pomocy podopiecznym, przez finansowanie projektu społecznego, po wyposażenie siedziby fundacji. Zrzutka.pl cieszy się zaufaniem w sektorze pozarządowym m.in. dlatego, że nie pobiera obowiązkowej prowizji od zebranych środków – serwis utrzymuje się z dobrowolnych „napiwków” od wpłacających. Dzięki temu każda wpłacona złotówka trafia w całości na wskazany cel, co jest ogromną zaletą gdy liczy się każda pomoc. Platforma wymaga co prawda weryfikacji organizatora zbiórki (np. przedstawienia skanu dowodu osobistego), ale proces ten służy bezpieczeństwu i buduje zaufanie darczyńców. Zrzutka oferuje także gotowe narzędzia marketingowe – po utworzeniu zbiórki możemy skorzystać z przycisków do łatwego udostępniania jej w mediach społecznościowych, osadzić widget zbiórki na stronie internetowej NGO czy przygotować graficzne bannery informujące o akcji. Serwis udostępnia statystyki

wpłat i listę wspierających, co ułatwia monitorowanie postępów. Ogromnym atutem Zrzutki jest jej liczna społeczność użytkowników – to platforma bardzo popularna wśród Polaków, dzięki czemu publiczne zbiórki mogą zyskać dodatkową widoczność. W praktyce jednak sukces zależy od aktywnej promocji – NGO powinno komunikować zbiórkę własnymi kanałami (Facebook, mailingi, media) i angażować społeczność wokół celu akcji. Przykładowe zastosowania Zrzutka.pl w trzecim sektorze: zbiórki na konkretny projekt (np. warsztaty dla młodzieży, wybudowanie placu zabaw), na pilną pomoc (np. kosztowna operacja podopiecznego) czy na dofinansowanie bieżącej działalności (np. roczny budżet schroniska dla zwierząt). Zrzutka sprawdzi się wszędzie tam, gdzie potrzebujemy szybko uruchomić internetową kwestę i zmobilizować jak najwięcej osób do wpłat.

Pomagam.pl: Kolejna polska platforma crowdfundingowa, która zyskała dużą popularność przy zbiórkach charytatywnych i społecznych. Działa na podobnej zasadzie co Zrzutka – pozwala osobom prywatnym i organizacjom zakładać strony zbiórek, opisywać cel, ustalać kwotę do zebrania i termin. Pomagam.pl jest znane z wielu nagłośnionych akcji pomocowych (np. dla osób chorych, ofiar pożarów, schronisk dla zwierząt), co sprawia, że darczyńcy kojarzą ten serwis z wiarygodnymi celami. Obsługa platformy jest bardzo prosta: zakładając zbiórkę dodajemy opis, zdjęcie, dane do wypłaty środków – resztą (przetwarzaniem płatności, wsparciem technicznym) zajmuje się już serwis. W przeciwieństwie do Zrzutki, Pomagam.pl finansuje się z prowizji od zebranych kwot – standardowo wynosi ona ok. 7,5%. Oznacza to, że niewielka część darowizn jest potrącana na rzecz utrzymania platformy (coś za coś – serwis oferuje wzajemian infrastrukturę i zasięg). Dla wielu organizacji jest to akceptowalne, zwłaszcza gdy zbiórka osiąga sukces i bez tej platformy nie byłaby możliwa na taką skalę. Warto zauważyć, że Pomagam.pl czasem organizuje dodatkowe akcje promujące wybrane zbiórki na swojej stronie głównej lub w mediach – atrakcyjne, dobrze opisane kampanie mogą więc zyskać ekspozycję. Potencjał w pozyskiwaniu wsparcia na Pomagam.pl jest duży zwłaszcza w przypadku zbiórek o silnym ładunku emocjonalnym lub ogólnospołecznym – ludzie chętnie udostępniają takie akcje dalej. Dla NGO oznacza to możliwość dotarcia do nowych darczyńców poza własną bazą. Przykładem zastosowania może być zbiórka na pomoc ofiarom nagłego zdarzenia (np. powodzi) prowadzona przez lokalną fundację – Pomagam.pl ułatwi dotarcie do ludzi w całym kraju, którzy chcą dorzucić swoją cegiełkę.

Patronite: To nieco inny model pozyskiwania wsparcia – platforma abonamentowego crowdfundingu, gdzie darczyńcy (patroni) deklaruje regularne, comiesięczne kwoty na rzecz twórcy lub organizacji. Patronite jako jedyny w Polsce serwis subskrypcyjnego finansowania zdobył ogromną popularność wśród twórców internetowych, artystów, niezależnych mediów, ale korzystają z niego także organizacje pozarządowe. Idea polega na budowaniu społeczności wiernych patronów, którzy wzajemian za swoje wsparcie otrzymują pewne korzyści (np. dostęp do unikatowych treści, podziękowania, wpływ na kierunek działań). Dla NGO Patronite może być sposobem na uzyskanie stałego dopływu funduszy – nawet niewielkie miesięczne wpłaty wielu osób dają razem stabilny budżet na działalność. Zalety: przewidywalność i długofalowość – w przeciwieństwie do jednorazowych zbiórek, tu środki wpływają regularnie, co ułatwia planowanie (np. jeśli 100 patronów wpłaca po 20 zł miesięcznie, organizacja ma ~2000 zł co miesiąc na pokrycie stałych wydatków). Patronite pobiera niewielką prowizję (około 3–5%) za pośrednictwo, jednak wzajemian udostępnia rozbudowany profil



organizacji, system komunikacji z patronami oraz promocję najlepszych projektów. Ważnym aspektem jest budowanie relacji – aby odnieść sukces na Patronite, NGO musi aktywnie angażować patronów, informować ich o postępach, dawać poczucie współuczestnictwa w misji. Platforma podkreśla, że nie chodzi tylko o finansowanie, ale właśnie o tworzenie społeczności wokół idei. Przykładem mogą być niezależne inicjatywy medialne (internetowe radio, portal społeczny) czy organizacje prowadzące ciągłe programy (np. opieka nad zwierzętami, edukacja ekologiczna) – dzięki Patronite pozyskują grono stałych sympatyków, których comiesięczne wpłaty umożliwiają rozwój. Rekordziści na Patronite potrafili zebrać setki tysięcy złotych rocznie, co pokazuje potencjał tej formy crowdfundingu. Dla mniejszych NGO nawet kilkunastu patronów może być jednak na wagę złota – to nie tylko fundusze, ale też ambasadorzy marki organizacji. Warto rozważyć Patronite, jeśli Wasza działalność ma ciągły charakter i chcecie zbudować trwałe więzi z darczyńcami.

Wybierając platformę fundraisingową, zwróćcie uwagę na koszty i zasady: Zrzutka.pl wyróżnia się brakiem prowizji i elastycznością celów, co czyni ją bardzo atrakcyjną dla NGO. Pomagam.pl to sprawdzony wybór przy szybkich zbiórkach charytatywnych, choć trzeba pamiętać o opłacie serwisowej ok. 7,5%. Patronite zaś sprawdzi się, gdy zależy Wam na budowaniu społeczności stałych darczyńców i długofalowym wsparciu – wymaga to pracy nad relacjami, ale daje stabilność finansową (przy relatywnie niskiej prowizji rzędu kilku procent). Nic nie stoi na przeszkodzie, by korzystać z kilku platform równocześnie w zależności od potrzeb – np. jednorazową zbiórkę projektu uruchomić na Zrzutka.pl, a równolegle prowadzić profil na Patronite dla regularnych patronów. Kluczem jest przejrzysta komunikacja celu i aktywne promowanie swoich kampanii – wtedy narzędzia crowdfundingowe potrafią zdziałać cuda w pozyskiwaniu środków na społeczne działania.

APLIKACJE DO PRACY ZESPOŁOWEJ I KOMUNIKACJI (SLACK, MICROSOFT TEAMS, GOOGLE WORKSPACE, DISCORD)

W codziennej pracy zespołu NGO niezwykle ważna jest sprawna komunikacja oraz możliwość współpracy w czasie rzeczywistym – często z rozproszonymi członkami zespołu czy wolontariuszami pracującymi zdalnie. Na szczęście istnieje wiele darmowych platform usprawniających wymianę informacji, organizację spotkań oraz wspólne zarządzanie dokumentami. Poniżej przedstawiamy najpopularniejsze aplikacje tego typu oraz ich przydatność dla organizacji pozarządowych.

Slack: Jeden z najpopularniejszych komunikatorów zespołowych, będący czymś w rodzaju nowoczesnego forum i czatu w jednym. Slack umożliwia tworzenie kanałów tematycznych – osobnych wątków dyskusji dla różnych projektów czy obszarów działania (np. #wolontariusze, #projekt_X, #marketing), co porządkuje komunikację i zapobiega chaosowi. Oprócz tego można prowadzić prywatne rozmowy 1:1 lub w małych grupach, udostępniać pliki, a nawet przeprowadzać szybkie wideorozmowy i audio-konferencje w ramach aplikacji. Dla NGO szczególnie istotne są integracje Slacka z innymi narzędziami – dostępnych jest

ponad 2000 integracji, w tym z Google Drive, Office 365, Trello, Asaną czy nawet z ChatGPT. To oznacza, że np. powiadomienia o nowych zadaniach w Asanie czy wydarzeniach z Kalendarza Google mogą pojawiać się automatycznie na wybranym kanale Slacka. W wersji darmowej Slack posiada jednak pewne ograniczenia, m.in. dostęp do archiwum ostatnich 90 dni wiadomości i limit 10 zewnętrznych integracji. Dobra wiadomość: organizacje non-profit mogą uzyskać darmowy plan Slack Pro (o wartości komercyjnej) – dla zespołów do 250 osób Slack oferuje bezpłatne uaktualnienie, co daje m.in. nieograniczoną historię czatu, pełny dostęp do integracji i grupowe rozmowy wideo do 50 osób. Aby skorzystać z tej opcji, trzeba założyć standardowe darmowe konto, a następnie aplikować do programu Slack for Nonprofits – po weryfikacji statusu NGO plan Pro zostaje przyznany bez opłat. Slack sprawdza się doskonale w bieżącej komunikacji tekstowej – zamiast słać dziesiątki maili, zespół może rozmawiać w czasie rzeczywistym, co przyspiesza ustalenia. Jest to narzędzie intuicyjne i przejrzyste, dostępne na komputery i smartfony (także po polsku), więc nawet mniej techniczni członkowie szybko się w nim odnajdą. W NGO Slack bywa wykorzystywany nie tylko do rozmów roboczych – na kanałach można też publikować ogłoszenia, chwalić sukcesy (np. #pochwały za dobre działania wolontariuszy) czy dzielić się ciekawostkami z działalności. Dzięki takiej platformie komunikacja staje się bardziej włączająca i natychmiastowa, co wzmacnia zaangażowanie zespołu.

Microsoft Teams: Kompleksowe rozwiązanie od Microsoftu, łączące funkcje czatu, wideokonferencji i współpracy nad plikami. Teams jest szczególnie polecany organizacjom działającym już w ekosystemie Microsoft (korzystającym z Outlooka, Worda, Excela itp.), choć dostępny jest dla wszystkich. W ramach jednej aplikacji otrzymujemy: kanały do rozmów (podobne do Slacka, można tworzyć wątki dla poszczególnych tematów czy projektów), wbudowane rozmowy głosowe i wideo (w tym spotkania online nawet do 300 uczestników w wersji dla NGO), udostępnianie ekranu, a także zintegrowany dostęp do plików w OneDrive (każdy zespół ma automatycznie swoją przestrzeń w SharePoint/OneDrive na dokumenty). Teams świetnie sprawdza się przy organizowaniu zdalnych spotkań i webinarów – uczestnicy mogą dołączać przez przeglądarkę, korzystać z czatu spotkania, podnosić wirtualną rękę, a spotkania można nagrywać. Dla organizacji non-profit kluczowe jest to, że Microsoft oferuje darmowy plan Office 365 (Microsoft 365) dla NGO, w ramach którego Teams jest dostępny bezpłatnie wraz z innymi usługami. Po przejściu procesu weryfikacji w programie Microsoft for Nonprofits, fundacja czy stowarzyszenie może uzyskać m.in. licencje Microsoft 365 Business Basic za 0 zł. Oznacza to dostęp do hostowania spotkań online, firmowego konta e-mail (Exchange), 1 TB przestrzeni w OneDrive na użytkownika i oczywiście pełnej funkcjonalności Teams. Zalety Teams dla NGO: integracja z pakietem Office (w trakcie wideorozmowy można wspólnie edytować dokument Word lub arkusz Excel), kalendarz synchronizowany z Outlookiem, bezpieczeństwo na poziomie korporacyjnym oraz centralizacja komunikacji i plików w jednym miejscu. Wadą bywa nieco większa złożoność interfejsu w porównaniu do Slacka – pełnię możliwości Teams doceni się zwłaszcza przy używaniu całego pakietu narzędzi Microsoftu. Jeśli jednak Wasza organizacja przywykła do Worda/Excela i np. poczty Outlook, to Teams może stać się naturalnym centrum współpracy – wszystko pod ręką i bez dodatkowych kosztów. Przykładowe zastosowania: regularne odprawy zespołu przez wideokonferencje, współdzielenie notesu (OneNote) z notatkami ze spotkań, praca nad ofertami i raportami grantowymi w grupach roboczych, czy choćby szybki chat ze zdjęciami z ostatniego wydarzenia terenowego.



Google Workspace (dawniej G Suite): Pakiet narzędzi Google to kolejna propozycja dla sprawnej pracy zespołowej – obejmuje Gmail (poczta e-mail), Kalendarz, Dysk Google (przechowywanie i współdzielenie plików), Dokumenty, Arkusze, Prezentacje Google (odpowiedniki Word/Excel/PowerPoint online) oraz Google Meet (wideospotkania). Dla organizacji pozarządowych Google oferuje program Google for Nonprofits, w ramach którego można uzyskać bezpłatny dostęp do Google Workspace w wersji Nonprofit. Po rejestracji i weryfikacji statusu NGO otrzymuje m.in. możliwość założenia kont Gmail we własnej domenie (np. zamiast gmail.com), aż 100 TB przestrzeni na pliki w chmurze współdzielonej oraz prawo do organizowania spotkań wideo na Google Meet (nawet do 100 uczestników bez limitu czasu). To ogromna wartość, biorąc pod uwagę że wiele organizacji płaciłoby spore kwoty za taką ilość przestrzeni i konta firmowe – Google udostępnia to pro bono dla misji społecznych. Przydatność Workspace w NGO: narzędzia Google słyną z tego, że umożliwiają wspólną edycję dokumentów w czasie rzeczywistym – kilka osób może jednocześnie pisać projekt wniosku grantowego czy uzupełniać arkusz budżetu, widząc nawzajem swoje zmiany na bieżąco. To eliminuje problem wielu wersji pliku krążących mailowo. Wbudowane komentarze i sugestie ułatwiają zbieranie uwag od zespołu lub mentorów. Kalendarz Google pozwala łatwo umawiać spotkania (widząc dostępność współpracowników), a e-maile na własnej domenie wzmocniają profesjonalny wizerunek organizacji. Dla zespołów pracujących zdalnie świetnie sprawdza się Google Meet – można szybko wysłać link do wirtualnego pokoju i omawiać bieżące sprawy „twarzą wtwarz” przez kamerki. Integracja między usługami (np. załączanie plików z Dysku do maili jednym kliknięciem, dodawanie zaproszeń z maila do Kalendarza) oszczędza czas i porządkuje pracę. Warto dodać, że Google Workspace jest przyjazny dla osób mniej obeznanych z IT – interfejs jest prosty, a dostęp przez przeglądarkę oznacza brak kłopotów z instalacją oprogramowania. Podsumowując, pakiet Google może stać się dla NGO kompletnym środowiskiem pracy biurowej w chmurze, bez ponoszenia kosztów licencji.

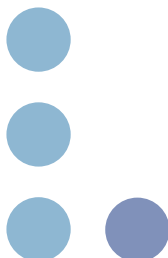
Discord: Choć kojarzony początkowo z społecznością graczy, Discord coraz częściej wykorzystywany jest także w organizacjach i grupach projektowych jako darmowe narzędzie komunikacji. Jego formuła jest zbliżona do Slacka – tworzymy na platformie serwer (czyli przestrzeń dla naszej organizacji), a w nim różne kanały tekstowe do dyskusji tematycznych oraz kanały głosowe do spotkań na żywo. Discord wyróżnia się doskonałą obsługą komunikacji głosowej i wideo w trybie ciągłym – kanały głosowe działają jak wirtualne „pokoje”, do których można wejść i rozmawiać bez konieczności inicjowania połączenia (przydatne np. przy całodziennym współdziałaniu zespołu projektowego, gdzie członkowie wchodzi i wychodzi z pokoju na radę wzajemności od potrzeb). Dużym plusem jest brak limitu użytkowników w bezpłatnej wersji – nawet bardzo liczna społeczność wolontariuszy może działać na jednym serwerze Discord bez opłat. Można tworzyć role i uprawnienia (np. oddzielne kanały tylko dla zarządu fundacji, a inne ogólnodostępne dla wszystkich wolontariuszy). Discord nie ma tylu integracji z aplikacjami biurowymi co Slack, ale pozwala np. zintegrować bota do ankiet czy powiadomienia z mediów społecznościowych. W kontekście NGO Discord bywa wykorzystywany do angażowania młodszych wolontariuszy i budowania społeczności wokół projektu – ma trochę bardziej nieformalny charakter, co sprzyja luźnym dyskusjom i integracji grupy. Na kanale można stworzyć przestrzeń na offtopic, dzielenie się sukcesami, pomysły od członków – co buduje zaangażowanie. Zastosowanie w pracy zespołowej również jest możliwe: wiele





organizacji używa Discorda do codziennej komunikacji tekstowej i szybkich konsultacji ad-hoc, bardzo podobnie jak Slacka. Ponadto, dzięki kanałom głosowym Discord świetnie nadaje się do koordynacji pracy przy wydarzeniach na żywo – np. podczas prowadzenia akcji online lub gry miejskiej kilka osób z sztabu może być stale połączonych na Discordzie, przekazując sobie na bieżąco informacje. Ograniczeniem może być brak zaawansowanych funkcji biurowych – Discord nie zastąpi pakietu Office ani dysku współdzielonego. Jednak jako darmowy komunikator dla społeczności jest niezastąpiony. Warto go rozważyć, zwłaszcza jeśli wasza grupa liczy wiele osób spoza ścisłego biura – dołączanie do serwera jest proste przez link zaproszeniowy, a aplikacja działa zarówno na komputerach, jak i na smartfonach.

Wybór narzędzia komunikacji powinien zależeć od charakteru pracy Waszej organizacji. Jeśli potrzebujecie głównie szybkiego czatu tekstowego i integracji z różnymi aplikacjami – Slack będzie strzałem w dziesiątkę (szczególnie że NGO mogą mieć wersję Pro za darmo). Gdy działacie mocno w środowisku Office lub organizujecie duże spotkania online – Microsoft Teams zapewni Wam kompleksowe rozwiązanie od czatów po dokumenty. Google Workspace z kolei sprawdzi się, jeśli zależy Wam na współtworzeniu dokumentówi prostocie obsługi – to jak wyposażenie biura wirtualnego, od maila po wideokonferencje, bez żadnych opłat. Discord warto wykorzystać przy pracy z wolontariuszami i społecznością online, zwłaszcza młodzieżową – jest darmowy, nieformalny i świetny do budowania relacji, choć mniej „biznesowy” w funkcjach. Niezależnie od narzędzia, najważniejsze jest ustalenie w zespole jednego głównego kanału komunikacji – aby informacje nie ginęły w mailach czy grupach na przypadkowych komunikatorach. Dobrze dobrana aplikacja sprawi, że wszyscy będą na bieżąco, łatwiej zorganizujecie telekonferencje czy wspólnie popracujecie nad plikiem, a to bezpośrednio przekłada się na wyższą skuteczność działań NGO. Skorzystajcie z dostępnych darmowych opcji i usprawnijcie codzienną współpracę – to inwestycja, która szybko się zwróci w postaci lepszej komunikacji i oszczędności czasu całego zespołu.



ROZDZIAŁ XII.

NOWOCZESNE TECHNOLOGIE W NGO

JAK SKUTECZNIE DZIAŁAĆ ONLINE?

Współczesne organizacje pozarządowe muszą umiejętnie korzystać z narzędzi cyfrowych, aby skutecznie realizować swoją misję. Sama szczytna idea nie wystarczy – bez obecności i aktywności w internecie NGO pozostaje praktycznie niewidoczna i trudniej pozyskuje wsparcie. Poniżej przedstawiamy praktyczny poradnik podzielony na trzy obszary: działanie online, kampanie w social media oraz crowdfunding i mikrodonacje. Każdy z nich zawiera konkretne przykłady narzędzi i platform oraz wskazówki dotyczące promocji, angażowania odbiorców i zasad efektywnego działania w sieci.

Skuteczne działanie NGO w internecie zaczyna się od solidnych podstaw.

Pierwszym krokiem jest stworzenie profesjonalnej obecności online, na którą składają się m.in.: oficjalna strona WWW, aktualny blog oraz profile w mediach społecznościowych. Strona internetowa pełni funkcję wizytówki – powinna jasno prezentować misję organizacji, jej projekty i osiągnięcia, a także umożliwiać łatwy kontakt czy przekazanie darowizny. Warto zadbać, by witryna była przejrzysta, mobilna i regularnie aktualizowana. Uzupełnieniem strony może być blog z aktualnościami, poradnikami lub historiami beneficjentów – to miejsce na pogłębioną komunikację z odbiorcami. Równie ważne są profile NGO na popularnych platformach społecznościowych (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn itp.), gdzie na bieżąco można informować o działaniach i budować wokół organizacji społeczność sympatyków.

Budowanie marki online: Działając w sieci, NGO powinna dbać o spójny wizerunek. Używanie jednolitego logo, kolorystyki i tonu komunikacji we wszystkich kanałach zwiększa rozpoznawalność organizacji. Warto przygotować swoisty „niezbędnik informacyjny” – zestaw materiałów promocyjnych (opis misji, dobrej jakości zdjęcia, infografiki, logo, biogramy członków zespołu itp.), które można wykorzystać na stronie, w mediach społecznościowych czy w kontaktach z mediami. Dzięki temu komunikaty NGO będą profesjonalne i przekonujące.

Strategia komunikacji: Zanim rzucimy się w wir internetu, opłaca się opracować prostą strategię. Określimy grupy docelowe (kogo chcemy zaangażować – wolontariuszy, darczyńców, beneficjentów?), dobierzemy odpowiednie kanały komunikacji (np. Facebook dla szerokiej społeczności, LinkedIn dla kontaktów z biznesem, Instagram dla młodszych odbiorców zainteresowanych obrazem), a przede wszystkim zdefiniujemy cel naszych działań online (np. zwiększenie rozpoznawalności projektu, rekrutacja wolontariuszy, zbiórka funduszy). Mając jasny plan, łatwiej utrzymać konsekwencję i mierzyć efekty. Kluczowe zasady skutecznej komunikacji online to m.in.: regularność (lepiej publikować rzadziej, ale systematycznie, niż zrywowymi kampaniami), autentyczność i transparentność (pokazujemy realne działania, dzielimy się sukcesami i wyzwaniem, bądźmy szczerzy – to buduje zaufanie), a także interakcja z odbiorcami (zachęcamy do komentarzy, odpowiadamy na wiadomości, tworzymy relacje). Pamiętajmy, że bez odpowiedniej promocji NGO „nie istnieje” w świadomości społecznej i ma trudność z pozyskiwaniem środków na działania – dlatego warto aktywnie informować o swoich inicjatywach w internecie.

Wykorzystanie dostępnych narzędzi: Istnieje wiele nowoczesnych rozwiązań wspierających codzienną pracę organizacji online. Przykładowo, program Google dla Organizacji Non-Profit oferuje darmowy pakiet Google Workspace (Gmail, Kalendarz, Dysk itp.) oraz grant na reklamy Google Ads (tzw. Google Ad Grants) o wartości nawet do 10 000 USD miesięcznie. Dzięki temu NGO może bezkosztowo korzystać z profesjonalnych narzędzi biurowych w chmurze oraz prowadzić kampanie reklamowe wyszukując Google za pieniądze Google – co umożliwia dotarcie z przekazem do ogromnej liczby odbiorców. Warto skorzystać z takich bonusów: choć wymagają one przyswojenia pewnej wiedzy (np. jak prowadzić kampanię AdWords), to potencjalne korzyści w postaci większego zasięgu i liczby odbiorców są nie do przecenienia. Oprócz Google, wiele firm technologicznych oferuje zniżki lub darmowe licencje dla NGO – np. Microsoft (pakiet Office 365), Slack (komunikator dla zespołów) czy Canva (narzędzie do tworzenia grafik) mają opcje non-profit. Sprawdzenie i wykorzystanie tych programów może znacznie ułatwić pracę organizacji.

Praca zespołowa online: Nowoczesne technologie umożliwiają sprawną współpracę nawet rozproszonych zespołów NGO. W codziennym zarządzaniu projektami społecznymi pomocne są darmowe narzędzia takie jak Trello, Asana czy ClickUp – pozwalają tworzyć listy zadań, przydzielać odpowiedzialności i pilnować terminów w jednym wspólnym miejscu (wystarczy przeglądarka internetowa). Do komunikacji wewnątrz zespołu warto wykorzystać komunikatory Slack lub Microsoft Teams, które zastąpią chaotyczne e-maile szybkimi kanałami dyskusji w grupach roboczych. Spotkania i szkolenia można prowadzić zdalnie za pomocą platform Zoom lub Google Meet. Te narzędzia chmurowe (jak choćby wspomniany Google Workspace czy Microsoft 365) umożliwiają równoczesną pracę nad dokumentami, dzielenie się plikami i wspólne planowanie kalendarza działań. Dzięki nim nawet wolontariusze działający w różnych częściach kraju (czy świata) mogą łatwo współpracować na odległość, co zwiększa elastyczność i zasięg działania NGO.

Monitoring i bezpieczeństwo: Działając online, nie zapominajmy o mierzeniu efektów oraz ochronie danych. Warto podpiąć do strony internetowej Google Analytics lub inne narzędzie analityczne, by śledzić ruch i zachowanie użytkowników – pomoże to zrozumieć, które treści przyciągają uwagę, a co



wymaga poprawy. Podobnie, obserwacja statystyk social media (o czym więcej w kolejnym punkcie) pozwoli ocenić skuteczność naszych postów i kampanii. Wszystkie gromadzone dane (np. listy mailingowe darczyńców czy zapisy na newsletter) muszą być przetwarzane zgodnie z przepisami RODO – zapewnimy odpowiednie zgody, politykę prywatności na stronie i bezpieczne przechowywanie informacji. Cyberbezpieczeństwo również jest ważne: aktualizujemy na bieżąco oprogramowanie (np. wtyczki na stronie, antywirusy), używamy silnych haseł i włączamy uwierzytelnianie dwuskładnikowe tam, gdzie to możliwe (np. na Facebooku czy wpoczcie). Te podstawowe środki ostrożności uchronią nas przed utratą cennych danych lub wizerunkowymi kryzysami.

Podsumowując, skuteczne działanie NGO online opiera się na: przemyślanej strategii komunikacji, solidnej infrastrukturze (strona, social media, narzędzia pracy zespołowej), aktywnym angażowaniu odbiorców oraz wykorzystywaniu dostępnych technologii (często darmowych) do maksymalizowania zasięgu i efektywności. W kolejnych sekcjach skupimy się na dwóch kluczowych obszarach tego działania: mediach społecznościowych oraz pozyskiwaniu funduszy w internecie.

NARZĘDZIA DO KAMPANII W SOCIAL MEDIA

Media społecznościowe to dziś jedno z głównych pól działania organizacji pozarządowych – pozwalają dotrzeć do szerokiego grona odbiorców, budować z nimi relacje i angażować ich w misję NGO. Jednak aby kampanie w social media były skuteczne, warto korzystać z dedykowanych narzędzi ułatwiających planowanie, publikację i analizę treści oraz trzymać się sprawdzonych strategii angażowania społeczności.

Planowanie i zarządzanie treściami

Zamiast publikować posty ad hoc, lepiej opracować plan komunikacji w social media. Pomaga w tym kalendarz treści – rozpisanie z wyprzedzeniem, co i kiedy opublikujemy (np. poniedziałki – ciekawostka związana z misją, środy – prezentacja działań z ostatniego tygodnia, piątki – sylwetki wolontariuszy lub beneficjentów, itp.). Dzięki planowaniu zachowamy regularność i różnorodność treści, a jednocześnie łatwiej powiążemy publikacje z ważnymi datami (święta, rocznice, kampanie 1% podatku itp.). Przy zarządzaniu wieloma kanałami pomogą specjalistyczne narzędzia do obsługi social mediów – np. Meta Business Suite oraz Creator Studio (od Facebooka) umożliwiają jednocześnie zarządzanie stroną na Facebooku i profilem na Instagramie, planowanie postów z wyprzedzeniem i monitorowanie statystyk z jednego miejsca. Meta Business Suite (dawniej Facebook Business Suite) działa jak centrum dowodzenia – pozwala oszczędzić czas przez automatyzację publikacji (posty można przygotować wcześniej i ustawić harmonogram publikacji), zapewnia spójność komunikatów na FB i IG oraz pokazuje w jednym panelu wszystkie powiadomienia i wiadomości, co ułatwia szybką reakcję na komentarze czy pytania od fanów. Z kolei Creator Studio to narzędzie nastawione na zarządzanie treściami multimedialnymi –

szczególnie przydatne, jeśli publikujemy dużo wideo (np. relacje na żywo, materiały filmowe z działań). Za jego pomocą również zaplanujemy posty i sprawdzimy, jak radzą sobie poszczególne materiały (liczba wyświetleń, udostępnień, czas odtworzenia w przypadku filmów itp.).

Poza rozwiązaniami od Meta, istnieją też niezależne aplikacje do zarządzania social mediami, np. Hootsuite czy Buffer, które pozwalają obsługiwać wiele platform jednocześnie z jednego dashboardu. Dla Twittera (obecnie X) popularnym narzędziem jest TweetDeck, ułatwiający śledzenie wielu wątków i planowanie tweetów. Wybór narzędzia zależy od potrzeb – mniejsze NGO z aktywnością skupioną na Facebooku i Instagramie mogą wypełnić opręć się na darmowym Meta Business Suite, podczas gdy organizacje obecne na wielu kanałach (np. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) rozważą użycie uniwersalnych platform jak Hootsuite (które jednak w wersjach zaawansowanych są płatne). Niezależnie od narzędzi, ważne jest, by regularnie analizować statystyki: niemal każde medium dostarcza wgląd w zasięg postów, liczbę interakcji (polubień, komentarzy, udostępnień) czy przyrost obserwujących. Monitorując te dane, uczymy się, jakie treści rezonują z odbiorcami i możemy na bieżąco dostosowywać naszą strategię.

Tworzenie angażujących treści

W social media ogromną rolę odgrywa atrakcyjność i różnorodność contentu. Posty czysto tekstowe rzadko przebijają się do szerokiego grona – dużo lepsze efekty daje wzbogacanie komunikatów elementami wizualnymi. Dlatego opłaca się inwestować czas w przygotowanie ładnych grafik, zdjęć czy krótkich filmów. Nie trzeba do tego zatrudniać grafika – pomocą służą intuicyjne narzędzia jak Canva, gdzie z gotowych szablonów stworzymy plakaty wydarzeń, infografiki czy animowane posty nawet bez specjalistycznej wiedzy graficznej. Coraz popularniejsze stają się też materiały wideo – np. relacje w formie stories, krótkie klipy na TikToku czy YouTube Shorts. Do ich edycji można użyć prostych aplikacji typu CapCut (szczególnie do montażu filmików na urządzeniach mobilnych). Ważne, by treści były dopasowane do platformy: na Facebooku sprawdzają się np. albumy zdjęć z opisami i wydarzenia, na Instagramie – estetyczne fotografie, karuzele grafik i Stories zza kulis, na TikToku czy Reels – dynamiczne, autentyczne nagrania z wyzwaniem, poczuciem humoru lub chwytające za serce historie. Warto wykorzystywać formaty interaktywne: na Facebooku i Instagramie publikujemy Stories z ankietami, quizami czy naklejkami w stylu „zadaj pytanie” – zachęci to odbiorców do reakcji. Można ogłaszać minikonkursy (np. rozdać drobny gadżet NGO wśród osób udostępniających post), prosić followersów o opinię lub pomysły (buduje to współuczestnictwo) czy też prowadzić sesje Q&A na żywo (np. transmisja live z możliwością zadawania pytań zarządowi fundacji). Dobrym pomysłem jest pokazanie ludzkiej twarzy organizacji: prezentacja członków zespołu, podziękowania dla wolontariuszy, relacje z codziennej pracy (tzw. „behind the scenes”) – takie treści czynią NGO bardziej wiarygodną i bliską ludziom. Kluczem jest storytelling, czyli opowiadanie historii związanych z misją – np. historie osób, którym pomogła organizacja, albo drogi jaką przeszła inicjatywa od pomysłu do realizacji. Post zawierający konkretną, poruszającą historię z wezwaniem do działania (np. „pomóż nam zmienić zakończenie tej historii”) zwykle angażuje bardziej niż ogólne apele.

Angażowanie odbiorców

Social media to dialog, nie monolog. Aby zbudować zaangażowaną społeczność, NGO powinna aktywnie wchodzić w interakcje. Oznacza to m.in. szybkie odpowiadanie na komentarze i wiadomości prywatne – nawet krótkie podziękowanie za pozytywny komentarz czy merytoryczna odpowiedź na pytanie pokazują, że za profil odpowiadają żywi ludzie, którym zależy na relacji. Jeżeli pojawiają się komentarze krytyczne, należy reagować z szacunkiem i rzeczowo wyjaśniać wątpliwości (unikanie lub kasowanie trudnych pytań może prowadzić do utraty zaufania). Budowanie społeczności wspiera także tworzenie dedykowanych grup – np. grupa na Facebooku skupiająca wolontariuszy danej organizacji lub sympatyków konkretnej sprawy. W takiej grupie dyskusje mogą toczyć się swobodniej, ludzie dzielą się pomysłami i czują głębszą więź z NGO. Warto również wyróżniać i doceniać swoich odbiorców – np. podziękować publicznie darczyńcom (za ich zgodą), pochwalić się sukcesami wolontariuszy, udostępnić historię napisaną przez członka społeczności. To sprawia, że ludzie czują się częścią projektu, a nie tylko „obserwatorami”. Innym pomysłem na zwiększenie zasięgu i zaangażowania jest współpraca z influencerami lub innymi stronami o dużej publiczności. Jeśli w otoczeniu Waszej organizacji są osoby rozpoznawalne, które popierają Waszą misję – zaproszcie je do udziału w kampanii (np. przejęcie Waszego profilu na jeden dzień, wspólny live, seria postów edukacyjnych). Autentyczny ambasador sprawy może przyciągnąć nowych odbiorców i dodać wiarygodności przekazowi. Oczywiście, trzeba dobierać takich partnerów rozsądnie, aby wartości influencerów były spójne z wartościami NGO.

Analiza i optymalizacja kampanii

Po przeprowadzeniu kampanii w social media (np. kilkutygodniowej akcji informacyjnej czy fundraisingowej) przychodzi czas na wyciągnięcie wniosków. Tu znowu z pomocą przychodzą statystyki. Analizujemy, które posty miały największy zasięg, które zebrały najwięcej interakcji, ile osób kliknęło w linki (np. prowadzące do naszej strony lub zbiórki) i jaki przyrost obserwujących zanotowaliśmy. Jeśli używaliśmy Meta Business Suite, w jednym raporcie zobaczymy łączny obraz naszej aktywności na Facebooku i Instagramie. Warto zwrócić uwagę np. na to, w jakich godzinach/dniach posty radziły sobie najlepiej i czy nasza grupa docelowa wchodziła w interakcje tak, jak zakładaliśmy. Być może okaże się, że pewne treści (np. krótkie filmy z apelem) znacznie prześcignęły inne (np. długie opisy) – to cenna wskazówka, by następnym razem skupić się na formatach, które odbiorcy preferują. Z kolei posty o słabszym zasięgu uczą, czego unikać lub co poprawić (np. może warto dopracować grafikę albo skrócić przekaz). Jeżeli celem kampanii było wezwanie do działania (np. podpisanie petycji, wpłata darowizny), sprawdźmy konwersję – ilu spośród oglądających faktycznie przeszło do działania. Takie dane można śledzić np. za pomocą Google Analytics (dla ruchu z social media na stronę) czy statystyk zbiórki (ile wejść na stronę zbiórki pochodziło z Facebooka itd.). Analiza pozwoli optymalizować przyszłe działania – to, co działa, robimy częściej, a to co się nie sprawdza, zmieniamy lub porzucamy.

Płatna promocja w social media

Na koniec warto wspomnieć, że choć sporo można osiągnąć organicznie (czyli bezpłatnymi postami), to platformy społecznościowe oferują także



skuteczne narzędzia reklamy płatnej, z których NGO również mogą korzystać. Menadżer reklam Facebooka (Meta Ads Manager) pozwala tworzyć kampanie targetowane na bardzo precyzyjnie zdefiniowane grupy (według zainteresowań, wieku, lokalizacji, itp.), co bywa przydatne np. gdy chcemy dotrzeć do osób o określonych zainteresowaniach społecznych czy mieszkańców konkretnego regionu z informacją o projekcie. Nawet niewielki budżet (kilkaset złotych) zainwestowany w dobrze zaplanowaną reklamę może znacząco zwiększyć zasięg ważnego przekazu – np. promocja zbiórki kryzysowej, apelu lub rekrutacji. W przypadku NGO warto sprawdzić, czy kwalifikujemy się do programu Facebook for Nonprofits – daje on dostęp do narzędzi fundraisingowych na Facebooku (jak przyciski "Przełącz się" na fanpage'u) i czasem do dodatkowych funkcji ułatwiających prowadzenie kampanii dobroczynnych. Pamiętajmy jednak, że reklama płatna to tylko dodatek – podstawą pozostaje ciekawy, angażujący content. Jeśli nasz przekaz jest mocny i dobrze przygotowany, to reklama pomoże go roznieść szerzej; jeśli jednak treść jest słaba, nawet duży budżet reklamowy nie zapewni sukcesu.

Reasumując, kampanie NGO w social media powinny być prowadzone z głową: planujemy z wyprzedzeniem, korzystamy z dedykowanych narzędzi usprawniających pracę, tworzymy atrakcyjne i angażujące treści oraz utrzymujemy dialog z naszą społecznością. Dzięki temu media społecznościowe staną się dla naszej organizacji potężnym sojusznikiem, pomagającym budować świadomość i wspierać realizację misji.

CROWDFUNDING I MIKRODONACJE ONLINE

Internet zrewolucjonizował również sposoby pozyskiwania funduszy przez organizacje pozarządowe. Crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe, pozwala zbierać środki na konkretne cele dzięki dużej liczbie drobnych wpłat od indywidualnych osób. Z kolei mikrodonacje online to model wsparcia, w którym wiele osób regularnie przekazuje niewielkie kwoty, zapewniając NGO stabilne finansowanie. Poniżej opisujemy, jak wykorzystać te mechanizmy w praktyce, wraz z przykładami najpopularniejszych platform w Polsce oraz wskazówkami, jak prowadzić skuteczne kampanie fundraisingowe w sieci.

Crowdfunding – wybór platformy: Na początek warto wybrać odpowiednią platformę crowdfundingową, dostosowaną do naszych potrzeb. Na polskim rynku działa ich kilka, a do najczęściej używanych należą:

Zrzutka.pl – jedna z największych polskich platform crowdfundingowych, ogólnoużytkowa. Zrzutka umożliwia założenie zbiórki na praktycznie dowolny cel – od projektów pomocowych i społecznych, przez kreatywne (sztuka, film), po osobiste inicjatywy. Proces jest prosty: rejestrujemy konto organizatora, przechodzimy weryfikację tożsamości (trzeba przesłać skan dowodu osobistego do administracji platformy), po czym możemy opublikować naszą zbiórkę ze opisem celu, kwoty oraz opcjonalnie ustalonym czasem trwania. Zrzutka pozwala dodawać atrakcyjne elementy do kampanii, takie jak nagrody dla wspierających, możliwość wpłat cyklicznych czy automatyczne podziękowania dla darczyńców. Ogromnym atutem Zrzutki jest jej baza użytkowników – platforma ma własną społeczność setek tysięcy osób, które przeglądają dostępne zbiórki, co może zwiększyć widoczność naszej akcji. Zrzutka.pl nie pobiera obowiązkowej prowizji od zebranych środków (utrzymuje się z dobrowolnych „napiwków”

od wpłacających oraz usług premium), dzięki czemu całość zebranej kwoty (pomniejszona jedynie o drobne opłaty operatorów płatności) trafia do organizatora. Dla NGO oznacza to, że zbierając fundusze przez Zrzutkę, praktycznie nie tracimy ich na opłaty platformy.

Patronite.pl – platforma dedykowana stałemu, comiesięcznemu wsparciu od indywidualnych patronów. Patronite działa na zasadzie społeczności patronów, którzy zobowiązują się przekazywać regularnie (np. co miesiąc) ustaloną kwotę na rzecz wybranego twórcy lub organizacji. Rozwiązanie to spopularyzowały media i twórcy internetowi (wielu youtuberów, podcasterów itp. korzysta z Patronite, by utrzymywać swoją działalność dzięki fanom), ale z powodzeniem stosują je także fundacje, stowarzyszenia czy niezależne media obywatelskie. Założenie profilu NGO na Patronite wymaga przygotowania atrakcyjnej prezentacji organizacji oraz progów wsparcia – zwykle ustala się kilka „pakietów” (np. 10 zł miesięcznie, 50 zł, 100 zł), często z przypisanymi benefitami dla patronów. Te „nagrody” mogą mieć formę symbolicznego podziękowania (np. imienne wymienienie patrona na stronie, certyfikat darczyńcy), dostępu do ekskluzywnych treści (np. newsletter tylko dla patronów) czy udziału w wydarzeniach dla najhojniejszych wspierających. Patronite jest ceniony za prostotę interfejsu i dużą społeczność wspierających – serwis regularnie promuje wybrane profile i ułatwia dotarcie do osób, które chcą wspierać wartościowe inicjatywy. Dla organizacji Patronite stanowi szansę na zbudowanie stabilnej bazy drobnych darczyńców. Przykładowo, Towarzystwo „Więź” (wydawca czasopisma „Więź”) zebrało na Patronite 188 patronów deklarujących łącznie ok. 8920 zł miesięcznie wsparcia – co pokazuje, że nawet średnia NGO może uzyskać znaczącą kwotę z mikrodarowizn, jeśli uda się zaangażować wokół misji grupę stałych sympatyków. Platforma pobiera prowizję od wpłat (zazwyczaj ok. 7-8%, w zależności od sposobu płatności), ale wzamian zapewnia obsługę płatności cyklicznych i utrzymanie społeczności patronów.

Donio – nowoczesna platforma crowdfundingowa, która zyskuje popularność zwłaszcza przy zbiórkach charytatywnych i społecznych. Donio wyróżnia się modelem finansowania: przekazuje organizatorom 100% zebranych środków, nie pobierając żadnych prowizji ani opłat za prowadzenie kampanii. Koszty operacyjne Donio pokrywa z dobrowolnych datków od darczyńców oraz własnych funduszy, dzięki czemu darczyńcy mają pewność, że cała ich wpłata zasili deklarowany cel. Platforma powstała w 2019 roku (początkowo w Czechach, obecnie działa też w Polsce i innych krajach regionu) i od tego czasu pomogła sfinansować tysiące inicjatyw społecznych. Na Donio można tworzyć zarówno zbiórki jednorazowe, jak i projekty z tzw. crowdfundingiem udziałowym (np. komercyjne pomysły z nagrodami dla wspierających). Dla NGO najważniejsze jest jednak to, że przy zbiórkach dobroczynnych na Donio łatwo przyciągnąć ludzi opowieścią (serwis stawia na poruszające historie – widoczne są liczniki ile osób wsparło dany „silny życiowy przybór/potrzebę”) i że całość wpłat trafia do potrzebujących. Przykład: w 2020 r. głośna była zbiórka na Donio na wsparcie polskich szpitali w dobie pandemii, gdzie dzięki polityce 0% prowizji każda złotówka darczyńców mogła zostać wykorzystana na zakup sprzętu. Donio będzie dobrym wyborem dla organizacji, którym zależy na transparentności finansowej i maksymalizacji wpływu z zebranych funduszy.

Poza powyższymi, istnieją inne platformy przydatne NGO

Siepomaga.pl (skupiona na pomocy charytatywnej, np. leczenie chorych – popularna i godna zaufania), Pomagam.pl, zrzutka.pl (opisaliśmy powyżej), międzynarodowe GoFundMe, GlobalGiving czy Patreon (odpowiednik Patronite, globalny). Warto rozróżnić się, która platforma najlepiej pasuje do charakteru naszej zbiórki i grupy docelowej. Dobrze jest też sprawdzić kwestie formalne – np. niektóre platformy (jak Siepomaga) wymagają umów przy dużych kwotach lub jasno określają, że środki muszą być wydane na cel opisany w zbiórce (co jest oczywiste, ale warto znać regulamin). Generalnie polskie prawo rozróżnia zbiórki publiczne (wymagające zgłoszenia w Ministerstwie, chyba że odbywają się online przez pośredników) – korzystając z renomowanych platform, działamy w ramach obowiązujących przepisów, bo to one formalnie obsługują zbiórkę jako podmiot, a nasza NGO otrzymuje potem środki jako obdarowany. Dlatego korzystanie z platform internetowych jest dla NGO wygodne również pod względem prawnym i księgowym.

Przygotowanie skutecznej kampanii crowdfundingowej: Samo założenie zbiórki na platformie to dopiero początek. Aby kampania odniosła sukces, należy ją dobrze zaplanować i wypromować. Oto kroki, które warto uwzględnić:

Jasno określ cel i potrzebną kwotę

Ludzie chętniej wspierają konkrety. Opisz dokładnie, na co zbierasz środki – np. "Wyposażenie świetlicy środowiskowej dla 30 dzieci z XYZ – potrzebujemy 15 000 zł na remont i zakup mebli oraz komputerów". Podaj uzasadnienie kwoty (np. kosztorys najważniejszych wydatków). Sprecyzowany cel i realistyczna suma budują zaufanie darczyńców. Unikaj ogólników – zamiast „na działalność fundacji”, przedstaw konkretny projekt, który rozpała wyobraźnię i pokazuje realny wpływ (np. "15 tys. zł pozwoli nam urządzić bezpieczną przestrzeń do nauki i zabawy, z której skorzysta 30 dzieci w ciągu roku").

Przygotuj angażującą historię i materiały

Storytelling jest sercem crowdfundingu. Opowiedz historię stojącą za celem zbiórki – co Was skłoniło do działania, komu i jak pomoże realizacja projektu. Odwołaj się do emocji, pokaż bohaterów (np. podopiecznych fundacji lub beneficjentów projektu) z ich perspektywy. Bardzo ważne są zdjęcia i wideo – kampanie z materiałami multimedialnymi zbierają więcej, bo łatwiej przyciągają uwagę. Dodaj zdjęcia osób, którym pomagacie, miejsc, które chcecie zmienić, albo krótkie wideo, w którym np. prezes fundacji osobiście wyjaśnia cel zbiórki i zaprasza do wsparcia. Materiały powinny być autentyczne i dobrej jakości (poruszone, ciemne fotografie mogą zniechęcić). Jeśli to możliwe, przygotuj grafikę „cover” do zbiórki z tytułem akcji – wyróżni to Waszą kampanię wśród innych. Pamiętaj też o atrakcyjnym tytule zbiórki – powinien być zwięzły, ale intrygujący i zapadający w pamięć (np. „Uśmiech dla Franka – protetyczna rączka dla 6-latka” zamiast „Zbiórka pieniędzy na protezę”).

Zapewnij transparentność i buduj zaufanie

W opisie zbiórki zawrzyj informacje zwiększające wiarygodność. Przedstaw krótko Waszą organizację (ludzie muszą wiedzieć, komu powierzają pieniądze), pochwalcie się dotychczasowymi osiągnięciami lub patronatami, jeśli takie macie. Zapewnij, że rozliczycie się z zebranych funduszy – np. obiecaj aktualizacje o postępach projektu, opublikowanie raportu lub zdjęć z realizacji

celu. Na platformach takich jak Zrzutka czy Pomagam istnieje opcja dodawania aktualności (update'ów) – skorzystaj z tego, by informować na bieżąco wspierających o przebiegu kampanii. Przejrzystość finansowa jest kluczowa: jeżeli np. zbieracie na cel, który już ma częściowe finansowanie z innych źródeł, jasno to zaznaczcie. Unikajcie jakichkolwiek wątpliwości co do wykorzystania środków. Im większe zaufanie wzbudzicie, tym chętniej ludzie się dołożą.

Aktywnie promuj swoją zbiórkę

Nawet najpiękniej opisana kampania nie powiedzie się, jeśli nikt się o niej nie dowie. Trzeba uruchomić wszystkie kanały komunikacji, by wieść o zbiórce dotarła do jak największej liczby potencjalnych wspierających. Ogłoś start kampanii na wszystkich profilach social media Waszej NGO – nie poprzestawaj na jednym poście, przypominaj regularnie (np. co kilka dni, przedstawiając różne aspekty projektu). Poproś zaprzyjaźnione strony, grupy i osoby (partnerów, wolontariuszy, lokalne media) o udostępnienie informacji o zbiórce. Wykorzystaj newsletter e-mailowy – wyślij wiadomość do Waszej bazy sympatyków z osobistym apelem o wsparcie (email to wciąż skuteczne narzędzie fundraisingu). Jeśli to adekwatne, napisz komunikat prasowy i wyślij do mediów (szczególnie lokalnych, jeśli projekt dotyczy danej społeczności). Angażuj społeczność: możesz uruchomić coś w rodzaju challenge'u („każda wpłata to dla nas sygnał wsparcia – wrzućcie zdjęcie z uśmiechem z hashtagem #usmiechdlafranka!”), zrób live'a w połowie kampanii, aby przypomnieć o akcji. Możliwości jest wiele – chodzi o to, by jak najwięcej osób usłyszało o Waszej zbiórce i zostało zachęconych do wpłaty, nawet symbolicznej. Rozważ także promocję płatną: niewielka kampania reklamowa na Facebooku kierująca ludzi na stronę zbiórki lub wykorzystanie Google Ads (jeśli macie Ad Grant, można go użyć do reklam tekstowych związanych ze zbiórką) – to może zwiększyć zasięg poza grono obecnych fanów.

Utrzymuj zaangażowanie i dziękuj darczyńcom

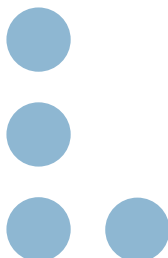
Podczas trwania kampanii nie milcz – informuj o postępach. Gdy osiągniecie 25%, 50%, 75% celu, pochwal się tym publicznie („Mamy już połowę potrzebnej kwoty, dziękujemy!”). Nic tak nie motywuje niezdecydowanych jak wieść, że już wielu innych wsparło sprawę, a do finału brakuje „jeszcze tylko trochę”. Jeśli platforma pokazuje listę wspierających, podziękuj im zbiorczo w aktualizacji lub nawet imiennie (o ile wyrazili na to zgodę). Warto także przygotować podziękowania po zakończeniu zbiórki – np. wysłać e-maile z podziękowaniem i podsumowaniem co dalej, opublikować post z listą darczyńców lub krótkim filmikiem „dziękujemy, udało się!”. To buduje relację na przyszłość – osoby, które poczuły się docenione, chętniej pomogą ponownie. Pamiętaj o wywiązaniu się z obiecanych nagród czy przywilejów (jeśli takie oferowałeś) – np. wyślij obiecane certyfikaty patronom, zorganizuj obiecane spotkanie online dla darczyńców powyżej pewnej kwoty itp. Po zakończeniu projektu koniecznie poinformuj o rezultatach – pokaż zdjęcia z otwartej świetlicy, napisz ilu osobom pomogła zebrana kwota itd. Dla darczyńców to moment satysfakcji, gdy widzą realny efekt swojej pomocy, a dla Ciebie – szansa na zbudowanie długoletniego wsparcia (ludzie widząc, że dobrze wykorzystałeś fundusze, zaufają przy kolejnych akcjach).

Mikrodonacje i wsparcie stałe

Crowdfunding dotyczy zazwyczaj pojedynczych, jednorazowych kampanii, ale równie ważne jest budowanie ciągłego strumienia drobnych darowizn na rzecz organizacji. Takie mikrodonacje mogą przyjmować różne formy. Wspomniany wyżej Patronite to jeden model – społeczność patronów z comiesięcznymi wpłatami. Innym prostym rozwiązaniem jest zachęcanie sympatyków do ustawienia stałych zleceń bankowych (np. „przeznacz 10 zł co miesiąc na naszą fundację” – dla wielu osób to niewielka kwota, a dla NGO to 120 zł rocznie od osoby). Można ułatwić to poprzez udostępnienie na stronie numeru konta i instrukcji, a także oferując możliwość dołączenia do „klubu przyjaciół fundacji” dla regularnych darczyńców. Kolejną nowoczesną opcją są platformy typu FaniMani.pl – pozwalają one generować mikrodonacje przy okazji codziennych czynności, np. zakupów online. FaniMani działa tak, że użytkownik instalujący wtyczkę lub wchodzący przez stronę partnera, robiąc zakupy w sklepach internetowych, automatycznie przekazuje ułamek wartości transakcji na wybraną organizację (prowizja płacona przez sklep jest dzielona – klient nic nie traci, a NGO dostaje np. 1-2% wartości zakupów). To ciekawy sposób, by zaangażować nawet tych, którzy nie mają środków na duże darowizny – bo pomagać można nie wydając ani złotówki więcej, tylko świadomie wybierając sklep wspierający NGO. Mikrodonacje to także wszelkie akcje typu SMS charytatywny, zbiórki na Facebooku organizowane przez osoby prywatne (np. z okazji urodzin – coraz popularniejsza funkcja, gdzie jubilat prosi znajomych o wpłaty na wybraną organizację zamiast prezentu). Warto zachęcać swoich sympatyków do takich inicjatyw i ułatwiać je – np. przygotować instrukcję „Jak założyć urodzinową zbiórkę na Facebooku na naszą fundację”.

Budowanie relacji z darczyńcami

Pozyskanie funduszy to jedno, ale utrzymanie wsparcia w dłuższej perspektywie wymaga pielęgnowania relacji. Dlatego każdy darczyńca – niezależnie czy wpłacił 5 zł, czy 500 zł – powinien czuć się doceniony. Wysyłamy podziękowania (personalizowane, jeśli to możliwe), informujemy o tym, co dzięki jego wsparciu zrobiliśmy. Regularnie komunikujemy się z bazą naszych donatorów, np. poprzez newsletter (ale nie tylko z prośbami o pieniądze – także dzieląc się ciekawymi wiadomościami z życia organizacji, sukcesami, planami). Jeśli nasza organizacja ma program 1,5% podatku, to ci drobni darczyńcy są też często podatnikami, którzy chętniej prześlą 1,5% właśnie nam, jeśli czują związek z organizacją. Można powiedzieć, że mikrodarczyńcy to społeczność do zbudowania, podobnie jak wolontariusze czy beneficjenci – traktujemy ich jak ważnych partnerów naszej misji. W ten sposób z czasem stworzymy krąg osób, które wprowadzając pojedynczo dają niewiele, ale razem stanowią fundament finansowy NGO. Trend budowania społeczności drobnych, lecz stałych darczyńców jest coraz silniejszy i pozwala uniezależniać się od projektów grantowych.



ROZDZIAŁ XIII.

SŁOWNIK POJĘĆ MŁODEGO SPOŁECZNIKA

PODSTAWOWE POJĘCIA

NGO (organizacja pozarządowa) – Skrót od non-governmental organization, czyli organizacja niezależna od administracji publicznej i nie działająca dla zysku. w Polsce do NGO zaliczamy m.in. fundacje i stowarzyszenia, tworzące tzw. trzeci sektor.

Stowarzyszenie – Dobrowolne zrzeszenie osób realizujących wspólny cel niezarobkowy. Stowarzyszenie rejestrowe (zwykle określane po prostu jako stowarzyszenie) wymaga minimum 7 osób, uchwalenia statutu i rejestracji w KRS – uzyskuje wtedy osobowość prawną. Istnieje też stowarzyszenie zwykłe, zakładane przez co najmniej 3 osoby, które ma prostsze procedury (działa na podstawie regulaminu i rejestruje się w starostwie powiatowym) – jednak nie ma osobowości prawnej i ma ograniczone możliwości (np. nie może prowadzić działalności gospodarczej ani pozyskiwać 1,5% podatku).

STRUKTURA ORGANIZACJI I DOKUMENTY

Organ nadzoru (organ kontroli) – Niezależny wewnętrzny organ w organizacji, powołany do kontrolowania działań zarządu i przestrzegania prawa. w stowarzyszeniach rolę tę pełni zazwyczaj komisja rewizyjna wybierana przez walne zgromadzenie członków. w fundacjach często tworzy się radę fundacji lub komisję rewizyjną, choć nie jest to obowiązkowe, o ile fundacja nie ma statusu OPP.



Statut – Podstawowy dokument określający zasady działania organizacji pozarządowej. To taka „konstytucja” NGO, w której zapisuje się m.in. nazwę i siedzibę, cele i formy działania, strukturę władz (zarząd, organ nadzoru), zasady członkostwa oraz sposoby reprezentacji. Statut jest wymagany przy rejestracji stowarzyszenia lub fundacji w KRS i stanowi punkt odniesienia dla wszystkich decyzji w organizacji.

Walne zebranie/zgromadzenie – Najwyższa władza w stowarzyszeniu, czyli zgromadzenie wszystkich członków. To na walnym zapadają kluczowe decyzje: wybór zarządu i komisji rewizyjnej, zatwierdzenie sprawozdań, zmiany statutu czy rozwiązanie stowarzyszenia. Walne może być zwyczajne (zwoływane regularnie, np. raz do roku) lub nadzwyczajne (gdy zajdzie pilna potrzeba). w fundacjach nie ma walnego, bo fundacja nie ma członków – tam najwyższą władzę często ma fundator lub rada fundacji zgodnie ze statutem.

Zarząd – Organ wykonawczy i reprezentacyjny organizacji pozarządowej. Zarząd kieruje bieżącą działalnością NGO, podejmuje decyzje o projektach, finansach, reprezentuje organizację na zewnątrz (np. podpisuje umowy). w stowarzyszeniu zarząd wybierany jest przez walne zgromadzenie spośród członków. w fundacji zarząd powołuje fundator (lub rada fundacji) zgodnie ze statutem. Zarząd może składać się z jednej osoby (prezes) lub kilku (np. prezes, wiceprezes, skarbnik, sekretarz – zależnie od zapisów statutu).

FINANSE I FUNDRAISING

1,5% podatku – Część podatku dochodowego od osób fizycznych, którą każdy podatnik w Polsce może przekazać wybranej organizacji pożytku publicznego (OPP) przy rocznym rozliczeniu PIT. Od 2023 roku odpis wynosi 1,5% (wcześniej 1%). Aby organizacja mogła otrzymać te środki, musi posiadać status OPP oraz figurować w oficjalnym wykazie uprawnionych organizacji.

Darowizna – Dobrowolne przekazanie przez darczyńcę środków finansowych lub rzeczy na rzecz organizacji lub inicjatywy, bez oczekiwania świadczenia wzajemnego. Darowizna jest formą umowy – ktoś daje coś od siebie po prostu dlatego, że chce pomóc. w Polsce darowizny na cele pożytku publicznego można częściowo odliczyć od podatku (do pewnego limitu), co zachęca osoby prywatne i firmy do wsparcia NGO.



Fundraising – Pozyskiwanie funduszy na działalność społeczną. Obejmuje różne metody zbierania środków: od bezpośrednich próśb o wsparcie (np. mailing do darczyńców, kwestowanie na ulicy), przez organizację zbiórek publicznych, eventów charytatywnych, kampanii crowdfundingowych, po budowanie partnerstw z firmami czy ubieganie się o granty. To proces planowania i budowania relacji z darczyńcami, a nie jednorazowa akcja.

Grant (dotacja) – Środki finansowe przekazane organizacji na realizację konkretnego projektu lub celu, zwykle w wyniku wygranego konkursu ofert. Granty mogą pochodzić z funduszy publicznych (np. od samorządu, ministerstwa) lub prywatnych (od fundacji grantowych, firm). Dotacja jest często synonimem grantu, choć zwyczajowo dotacjami nazywamy środki publiczne. Grant jest zawsze celowy – trzeba go wydać zgodnie z projektem i rozliczyć się co do złotówki.

Mikrodotacja (minigrant) – Niewielki grant, zazwyczaj od kilkuset do kilku tysięcy złotych, przeznaczony na wsparcie małych, lokalnych inicjatyw lub młodych organizacji. Mikrodotacje są często oferowane w ramach programów funduszy miejskich, samorządowych lub przez większe organizacje pozarządowe (np. programy typu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, lokalne konkursy dla grup nieformalnych itp.).

Regranting – Mechanizm, w którym jedna organizacja pozarządowa pozyskuje większy grant od grantodawcy, a następnie rozdziela te środki w formie mniejszych dotacji dla innych podmiotów (NGO lub grup nieformalnych). Innymi słowy, organizacja A otrzymuje np. 100 000 zł, organizuje konkurs grantowy i przekazuje organizacjom B, C, D pomniejsze granty (np. po 5–10 tys.) na lokalne działania.

Zbiórka publiczna – Zorganizowane publiczne zbieranie datków (pieniędzy lub darów rzeczowych) na oznaczony cel społeczny. W Polsce zbiórki publiczne wymagają zgłoszenia w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji poprzez portal Zbiórek Publicznych (zbiorki.gov.pl). „Publiczne” oznacza, że zbierasz środki w przestrzeni publicznej lub poprzez publiczny apel (np. na ulicy, w mediach, w internecie otwarcie do wszystkich). Zbiórką publiczną nie jest np. zrzutka internetowa skierowana do znajomych czy odpłatność za cegielki – te mogą być zwolnione z obowiązku rejestracji.

ZAANGAŻOWANIE OBYWATELSKIE I SPOŁECZNE

Grupa nieformalna – Zespół osób (niekiedy nawet po prostu paczka przyjaciół czy sąsiadów) działających wspólnie dla osiągnięcia społecznego celu, bez rejestrowania formalnej organizacji. Grupa nieformalna nie ma osobowości prawnej ani statutu, ale może prowadzić działania społeczne na małą skalę – organizować wydarzenia, akcje, kampanie. Często grupy nieformalne korzystają z patronatu zaprzyjaźnionej fundacji lub stowarzyszenia, jeśli potrzebują obsługi prawno-finansowej (np. do przyjęcia darowizny czy podpisania umowy).

Wolontariat – Świadome, dobrowolne działanie na rzecz innych lub społeczeństwa, bez wynagrodzenia. Wolontariuszem może być każdy – od ucznia po emeryta – kto chce poświęcić swój czas i umiejętności, by pomagać. w Polsce wolontariat uregulowany jest ustawowo: wolontariusze mogą wspierać organizacje pozarządowe, instytucje publiczne (np. szkoły, muzea) czy osoby prywatne w zakresie działań pożytku publicznego. Dla formalności często podpisuje się porozumienie wolontariackie między wolontariuszem a organizacją, jeśli współpraca jest dłuższa niż 30 dni (musi ono określać zakres i czas pracy, prawa i obowiązki).

INNE WAŻNE POJĘCIA

Aktywność obywatelska – Szeroki termin obejmujący wszystkie formy zaangażowania mieszkańców w życie publiczne: od udziału w wyborach, przez konsultacje społeczne, po działalność w stowarzyszeniach czy akcje sąsiedzkie.

Beneficjent – Osoba lub grupa, która korzysta z działań NGO. Beneficjentami mogą być np. dzieci uczęszczające na zajęcia świetlicowe, seniorzy biorący udział w warsztatach, ale też społeczność całej dzielnicy.

KRS (Krajowy Rejestr Sądowy) – Ogólnopolska baza prowadzona przez sądy, w której rejestruje się organizacje pozarządowe, spółdzielnie czy spółki. Posiadanie wpisu w KRS oznacza, że organizacja ma osobowość prawną i pełną zdolność do działania (np. podpisywania umów).



LOKALNE PARTNERSTWO – Współpraca między różnymi podmiotami (NGO, szkołą, urzędem, firmą) na rzecz wspólnego celu, np. poprawy jakości przestrzeni publicznej.

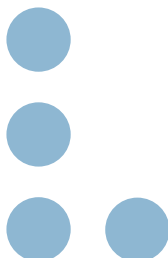
OPP (Organizacja Pożytku Publicznego) – Specjalny status przyznawany organizacjom, które spełniają dodatkowe wymogi (np. przejrzystość finansowa, istnienie minimum 2 lata). OPP mogą korzystać z przywilejów, m.in. otrzymywać 1,5% podatku od obywateli.

Rejestracja zbiórki publicznej – Procedura zgłoszenia zbiórki pieniędzy/darów do portalu zbiorki.gov.pl.

RODO (Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych) – Unijne przepisy regulujące, jak organizacje gromadzą i przechowują dane osobowe (np. listy wolontariuszy, uczestników zajęć).

Umowa partnerska – Dokument opisujący współpracę pomiędzy dwiema lub więcej organizacjami przy realizacji projektu. Zawiera m.in. podział obowiązków i budżetu.

Wniosek grantowy – Formalny dokument składany w konkursie o dotację, opisujący pomysł na projekt, jego cele, grupę docelową, działania, harmonogram i budżet.



ROZDZIAŁ XIV.

O FUNDACJI IM. JANINY LEWANDOWSKIEJ

Fundacja im. Janiny Lewandowskiej – misja, działalność i znaczenie

Fundacja im. Janiny Lewandowskiej jest organizacją pozarządową, której działalność koncentruje się na wzmacnianiu społeczeństwa obywatelskiego, rozwijaniu edukacji oraz pielęgnowaniu pamięci historycznej – ze szczególnym uwzględnieniem tematyki Zbrodni Katyńskiej. Fundacja została zarejestrowana 19 sierpnia 2022 r. (KRS: 0000986805), a jej cele statutowe obejmują szerokie spektrum zadań społecznych, edukacyjnych i obywatelskich, w tym m.in. działania na rzecz edukacji, młodzieży, wspólnot lokalnych, wolontariatu oraz podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej i świadomości obywatelskiej.

Na poziomie deklaracji programowej Fundacja podkreśla trzy filary swojej aktywności: rozwój edukacji, rozwój społeczeństwa obywatelskiego oraz dbałość o politykę historyczną. Realizuje je poprzez warsztaty, konferencje i kampanie edukacyjne kierowane do młodego pokolenia z całej Polski, jednocześnie współpracując z instytucjami i lokalnymi społecznościami.

Patronka: Janina Lewandowska jako symbol odwagi i służby publicznej

Fundacja nosi imię **Janiny Lewandowskiej** (1908–1940) – postaci wyjątkowej zarówno w historii polskiego lotnictwa, jak i w historii tragicznych losów polskich oficerów w czasie II wojny światowej. Na stronie Fundacji podkreślono, że Janina Lewandowska była pilotką i patriotką, a zarazem jedyną kobietą zamordowaną w Katyniu. Jej biografia – od młodości fascynacji muzyką, przez szkolenia lotnicze i spadochronowe, po służbę i niewolę zakończoną śmiercią – stanowi punkt odniesienia dla działań Fundacji, które łączą rozwój kompetencji obywatelskich z etosem odpowiedzialności za wspólnotę.

Wybór patronki nie jest więc jedynie gestem upamiętnienia. To również jasny komunikat: budowa dojrzałego społeczeństwa obywatelskiego wymaga odwagi cywilnej, pracy nad kompetencjami oraz troski o pamięć i prawdę historyczną – wartości, które Fundacja konsekwentnie włącza do swoich

Rozwój społeczeństwa obywatelskiego w praktyce: kompetencje, liderzy i organizacje

Jednym z głównych obszarów działań Fundacji jest wzmacnianie kompetencji młodzieży oraz organizacji, które młodzież skupiają. Dobrym przykładem jest zadanie publiczne „Wzmocnienie kompetencji organizacji młodzieżowych na Dolnym Śląsku za pomocą Funduszu Młodzieżowego” realizowane w okresie 25.11.2022–31.12.2023. Projekt obejmował m.in. szkolenia, warsztaty, spotkania integracyjne, działania promocyjne oraz komponent badawczy (badania opinii młodzieży o świadomości działań społecznych). Jego celem było budowanie silniejszych struktur młodzieżowych NGO oraz zwiększanie aktywnego uczestnictwa młodych osób w życiu publicznym, ze szczególnym uwzględnieniem Wrocławia i województwa dolnośląskiego.

W praktyce taki profil działań oznacza łączenie edukacji „twardej” (zarządzanie organizacją, komunikacja, planowanie działań) z rozwojem postaw obywatelskich (dialog, współpraca, odpowiedzialność za otoczenie). Z perspektywy sektora pozarządowego jest to podejście szczególnie wartościowe: fundacje i stowarzyszenia rzadko potrzebują wyłącznie motywacji; częściej potrzebują zestawu narzędzi, które przekładają energię społeczną na realne, dobrze zaplanowane i rozliczalne inicjatywy.

Decydujemy Razem!” – minigranty jako mechanizm realnego wpływu młodzieży

Istotną i rozpoznawalną inicjatywą realizowaną przez Fundację jest projekt „Decydujemy Razem: Minigranty Młodzieżowe dla Dolnego Śląska i Opolszczyzny” prowadzony w okresie 01.01.2024–30.06.2026. Jego założeniem jest aktywizacja młodzieży w wieku 15–29 lat poprzez przyznawanie minigrantów na lokalne inicjatywy społeczne, wzmacnianie kompetencji liderek i organizacyjnych oraz rozwijanie współpracy młodzieży z samorządami i instytucjami. W opisie zadania wskazano m.in. cel przyznania 36 minigrantów oraz działania towarzyszące: szkolenia, doradztwo, kampanie informacyjne i narzędzia online wspierające obsługę projektu.

Równolegle serwis projektu doprecyzowuje mechanikę wsparcia: granty dla podmiotów młodzieżowych i młodzieżowych struktur (np. samorządy uczniowskie i studenckie, młodzieżowe rady) w wysokości od 5 000 do 12 000 zł, przeznaczone na inicjatywy społeczne, edukacyjne i kulturalne. Projekt jest realizowany ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Młodzieżowy na lata 2022–2033.

Warto podkreślić, że minigranty pełnią tu funkcję nie tylko finansowania, ale także narzędzia uczenia się odpowiedzialności: od planowania działań i budżetu, przez realizację, po sprawozdawczość. Z punktu widzenia polityk publicznych to model szczególnie efektywny, ponieważ wzmacnia sprawczość młodych ludzi bez zastępowania ich w działaniu.

w latach 2023–2025” (01.08.2023–31.12.2025). Projekt zakłada stworzenie przestrzeni do edukacji, debaty i współpracy, realizację seminariów, konferencji i warsztatów w ramach „Akademii Myśli Społecznej”, prowadzenie badań oraz rozwój kadrowy i techniczny Fundacji.

Tak zaprojektowane przedsięwzięcia mają podwójny efekt: po pierwsze, budują stałe miejsce i zespół do długofalowych działań; po drugie, tworzą kanał transferu wiedzy do środowisk obywatelskich (młodzież, NGO, lokalni liderzy). W praktyce wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego jest najbardziej trwałe wtedy, gdy opiera się na systematycznej edukacji i sieciach współpracy – a nie wyłącznie na pojedynczych wydarzeniach.

Badania i publikacje: diagnoza kondycji społeczeństwa obywatelskiego

Istotnym elementem aktywności Fundacji jest komponent badawczy. Na stronie Fundacji wskazano publikację raportu końcowego z badania „Świadomość społeczna i społeczeństwo obywatelskie w Polsce – 2025”, zamykającego pomiar z lat 2023–2025. W komunikacie podano m.in. wielkość próby (N=700) oraz wybrane wyniki dotyczące rozpoznawalności pojęcia społeczeństwa obywatelskiego i uczestnictwa w działaniach obywatelskich. Wskazano również, że przedsięwzięcie sfinansowano ze środków NIW–CRSO w ramach Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO 2021–2030.

Pamięć historyczna: „Katyń 1940: Pamięć i Prawda”

Działania Fundacji obejmują także edukację historyczną i kształtowanie świadomej polityki pamięci. W zadaniu publicznym „Katyń 1940: Pamięć i Prawda” (21.08.2023–31.12.2023) wskazano m.in. kampanię informacyjną, konkurs wiedzy o Zbrodni Katyńskiej skierowany do młodzieży szkół średnich, wydarzenie finałowe oraz badanie świadomości młodzieży w tym obszarze. Projekt był współfinansowany ze środków Ministerstwa Edukacji i Nauki w ramach Programów Wsparcia Edukacji 2023.

Z punktu widzenia misji Fundacji ta część działalności spina się z postacią patronki w sposób naturalny: pamięć o Katyniu jest tu nie tylko tematem historycznym, ale również elementem edukacji obywatelskiej – rozumianej jako umiejętność krytycznego myślenia, odpowiedzialności i troski o prawdę.

Podsumowanie

Fundacja im. Janiny Lewandowskiej łączy trzy obszary, które rzadko występują w tak spójnym układzie: rozwój młodzieży i kompetencji obywatelskich, wsparcie środowisk NGO oraz świadomą edukację historyczną osadzoną w symbolice patronki. Realizowane programy – od podnoszenia kompetencji organizacji młodzieżowych, przez minigranty „Decydujemy Razem!”, po budowę Centrum Społeczeństwa Obywatelskiego i działania badawcze – pokazują model pracy nastawiony na trwały efekt: wyposażyć ludzi w narzędzia, dać im realny wpływ i budować odpowiedzialną wspólnotę opartą na wiedzy oraz pamięci.

Fundacja im. Janiny Lewandowskiej

ul. Nowa Winnica 2/31, 55-330 Miękinia

KRS 0000986805

NIP 8992934134

REGON 522868361

fundacja@lewandowska.org.pl

lewandowska.org.pl