Dobre Praktyki w Zarządzaniu Finansami NGO

Organizacje początkujące

DWA + DO DWÓCH

Obszar 1: Planowanie strategiczne i wytyczanie kierunków.

Na start dobrze jest:

- Zastanowić się, co będzie najlepsze dla organizacji: księgowość pełna czy uproszczona ewidencja przychodów i kosztów.

- Zapoznać się z wytycznymi odnośnie działalności gospodarczej / /odpłatnej, fundraisingu i zbiórek. Dopiero po zapoznaniu się z zasadami odnośnie do prowadzenia tych form warto wybrać te z nich, które wybierzemy dla naszej organizacji.

- Zapoznać się z językiem specyficznym dla organizacji pozarządowych. Przeczytaj statut organizacji i upewnij się, że rozumiesz jego zapisy; naucz się języka księgowej. Szukaj informacji, korzystaj z bezpłatnego doradztwa i szkoleń, aby uzupełnić wiedzę.

a) Plan działań merytorycznych organizacji.

Na start rekomendujemy stworzenie planu działań merytorycznych na około 6 miesięcy. Uwzględnij w nim priorytety, pomysły na konkretne działania oraz potencjalnych partnerów, z którymi możesz je realizować.

Dodaj też wstępne propozycje sposobów finansowania. Zaplanuj roczne spotkania podsumowujące oraz określ sposób monitorowania postępów – np. poprzez dedykowane spotkania zarządu.

Twój plan powinien opierać się na dwóch kluczowych elementach: potrzebach i problemach, które zauważasz w swoim otoczeniu oraz zasobach, którymi dysponujesz – zarówno osobowych, jak i rzeczowych.

Zastanów się, jak Twoja organizacja chce i potrafi na te potrzeby odpowiadać.

b) Wizja finansowania.

Zacznij od zebrania informacji o planowanych przychodach – zastanów się, z jakich źródeł i w jaki sposób Twoja organizacja będzie pozyskiwać środki. Określ też wydatki na co najmniej najbliższe 6 miesięcy, uwzględniając koszty stałe.

Od początku działalności warto opierać się na więcej niż jednym źródle finansowania. Przygotowując plan finansowy, rozważ kilka wariantów – przynajmniej scenariusz optymistyczny i pesymistyczny. Już na etapie planowania finansów wyznacz sobie również cel: budowanie rezerwy na nieprzewidziane wydatki.

c) Analiza ryzyka.

Już na początku zaplanuj działania z myślą o możliwych ryzykach. Zastanów się, co może pójść nie tak, jak możesz takim sytuacjom zapobiec lub je zminimalizować.

Oto kilka przykładów potencjalnych ryzyk:

- Po raz pierwszy realizujesz warsztaty dla młodzieży i nie masz pewności, czy rekrutacja będzie skuteczna.
- W Twojej miejscowości brakuje świetlicy lub innej zamkniętej przestrzeni, więc wszystkie działania planujesz na świeżym powietrzu – jesteś zależny od pogody.
- W projekcie zakładasz pozyskanie wkładu własnego finansowego od lokalnych firm, ale jeszcze nigdy o takie wsparcie nie zabiegałeś – nie masz pewności, czy się uda.
- Specjalizujesz się w działaniach artystycznych i współpracujesz z dwiema sprawdzonymi osobami – jeśli jedna z nich nagle nie będzie mogła działać, nie masz zapasowego wsparcia.

Analiza ryzyka to sposób na uniknięcie problemów i większy spokój w realizacji Twojego projektu.

Obszar 2: Zasady funkcjonowania i procesy wewnętrzne

Pamiętaj, że zasady funkcjonowania i zasady pracy mają olbrzymi potencjał wsparcia Waszej organizacji:

- Będziecie mieć jasny podział zadań i Waszych oczekiwań
- Mniejsza szansa, że coś ważnego Wam umknie
- Będziecie gotowi na zmiany osób w organizacji – zmiany oraz rozwój

a) Dbaj o kwalifikowalność wydatków

Dbaj o to, aby wszystkie wydatki były realizowane zgodnie z zasadami dotyczącymi dotacji publicznych, zbiórek, darowizn celowych czy innych źródeł finansowania. To jeden z kluczowych elementów odpowiedzialnego zarządzania finansami w NGO.

Zanim zaczniesz realizować nowy typ grantu lub działalności, dokładnie zapoznaj się z zasadami rozliczania. Nie obawiaj się pytać – skontaktuj się bezpośrednio z grantodawcą, umów się na konsultację z doradcą NGO lub księgową. Warto też sięgnąć po artykuły i sprawdzone źródła, które pomogą Ci lepiej zrozumieć reguły finansowania.

Gdy już poznasz zasady, przygotuj sobie harmonogram działań, checklistę lub listę zadań do wykonania (również tych cyklicznych), które pomogą Ci sprawnie i poprawnie wydać oraz rozliczyć środki.

b) Twórz w organizacji zasady funkcjonowania, pomagające działać sprawnie i bez błędów

Planując wytyczne, myśl nie tylko o tym, co dzieje się „tu i teraz", ale także o przyszłości Twojej organizacji. Zastanów się, czy sposób prowadzenia dokumentacji sprawdzi się, gdy po kilku latach będziesz wracać do archiwalnych projektów – np. sprzed pięciu lat.
Weź też pod uwagę ewentualną kontrolę po zakończeniu projektu lub zmianę składu zarządu.

c) Kluczowe wytyczne do sprawnego działania:

Wzór opisu dokumentu księgowego – stwórz czytelny wzór opisu dokumentów kosztowych, dopasowany do wymagań projektowych, uzgodniony z księgowością lub doradcą. Udostępnij go wszystkim osobom odpowiedzialnym za opisywanie wydatków.

Kalendarz organizacji – uwzględnij w nim kluczowe terminy, takie jak daty składania sprawozdań, płatności ZUS, rejestracji umów i osób, podatków czy okresów wydatkowania środków. Skorzystaj również z kalendarza rocznych obowiązków (LINK).

Podział zadań w zespole – spisz zadania związane z budżetem, rozliczeniami i finansami. Przypisz konkretne osoby do odpowiedzialności (po wspólnym uzgodnieniu).

Rejestr pism i korespondencji – jeśli działacie bez stałego biura, ustal, kto odbiera i przechowuje pocztę. Warto założyć segregator na dokumenty ogólne oraz ich cyfrową wersję – np. w dedykowanym folderze online. Rejestr może być prowadzony w zeszycie lub arkuszu online, do którego dostęp będą mieć zainteresowane osoby.

Bezpieczeństwo danych cyfrowych – od początku zadbaj o bezpieczeństwo dokumentacji elektronicznej. Korzystaj z legalnego, aktualizowanego oprogramowania i dobrego programu antywirusowego.

- Zakładaj wszystkie konta (np. strona www, e-mail, media społecznościowe, chmury, edytory tekstów) na główny adres e-mail organizacji, a nie prywatne skrzynki.
- Jeśli pracujecie na własnym sprzęcie, przygotuj umowy powierzenia danych.
- W przypadku komputerów służbowych – ustal zasady instalowania programów i korzystania z urządzeń do celów prywatnych. Warto rozważyć oddzielenie profilu administratora od profilu użytkownika.
- Upewnij się, że posiadasz kod źródłowy strony internetowej (jeśli była tworzona dla organizacji), lub dostęp do wszystkich kluczowych elementów: platformy, edytora, domeny, serwera i hostingu.

d) Najważniejsze obowiązkowe dokumenty dla Twojej organizacji

Polityka rachunkowości

To dokument obowiązkowy dla organizacji prowadzących pełną księgowość. Na samym początku działalności jego przygotowanie może być trudne – i to zupełnie normalne. Gdy zrealizujesz już kilka projektów, umów się z księgową lub doradcą, wspólnie przejrzyjcie zasady funkcjonowania Twojej organizacji i przygotujecie zapisy, które będą dla Was najbardziej użyteczne.

Standardy ochrony małoletnich

Standardy ochrony małoletnich to zbiór zasad i wytycznych, które mają na celu zapewnienie bezpieczeństwa dzieciom i młodzieży – obowiązkowy w organizacjach, które mają z nimi bezpośredni kontakt. Głównym celem wprowadzania Standardów ochrony jest minimalizowanie ryzyka nadużyć i przemocy oraz tworzenie bezpiecznego i wspierającego środowiska.

Warto pamiętać, że w tym obszarze nie istnieją ustawowe wzory obowiązkowych dokumentów – dlatego standardy powinny być dostosowane do charakteru Twojej organizacji.

Zasady funkcjonowania w zakresie ochrony danych osobowych

Zastanów się, jakie dane przetwarzasz i co to oznacza dla Twojej organizacji. RODO nie narzuca konkretnych dokumentów, ale wymaga, abyś działał świadomie i z wyprzedzeniem.

Od czego zacząć?

– Zastanów się jaki będzie charakter Twoich działań, jakie dane będziesz zbierać oraz kto będzie miał do nich dostęp.

– Załóż oficjalną skrzynkę mailową z domeną organizacji – unikaj prywatnych adresów.

– Podpisz upoważnienia do przetwarzania danych osobowych z osobami, które mają do nich dostęp (np. księgową).

- Przygotuj politykę prywatności na stronie internetowej – to dokument, do którego odsyłasz większość interesariuszy.

W kolejnych krokach może być Ci potrzebna zgodna na przetwarzanie wizerunku (do publikacji zdjęć z działań).

Pamiętaj, że ochrona danych osobowych to przede wszystkim praktyka codzienna. Zadbaj o fizyczne zabezpieczenie dokumentów – np. zamykany pokój lub szafkę zamykaną na klucz.

Dobrym sposobem na zrozumienie realiów RODO jest zapoznanie się z orzeczeniami UODO – znajdziesz tam konkretne sytuacje i ich konsekwencje.

Obszar 3. Codzienne praktyki

Sprawne działanie organizacji to dobrze ułożone codzienne praktyki działania. Dzięki nim zachowacie kontrolę nad całością operacji finansowych, sprawnie rozliczycie projekty i co najważniejsze – będziecie mogli skupić się na realizacji działań merytorycznych i misji!

Rekomendujemy stałą współpracę z księgowością – najlepiej na bieżąco, a przynajmniej w trybie miesięcznym. Regularność we współpracy z księgowością oraz w innych działaniach związanych z finansami jest kluczowa niezależnie od wielkości organizacji!

a) Najważniejsze codzienne praktyki związane z finansami organizacji.

Skrupulatnie notuj i rejestruj wszystkie przychody i koszty organizacji. Zadbaj o odpowiednie narzędzie (np. arkusz kalkulacyjny lub prosty program), w którym będziesz skrupulatnie notować wszystkie przychody i koszty organizacji. W przypadku projektów, przygotuj rozliczenia zgodne z ich kosztorysami.

Co najmniej raz w miesiącu porządkuj dokumenty oraz operacje na koncie bankowym organizacji.

- Tytułuj przelewy precyzyjnie – podawaj numer faktury, umowy czy zaliczki – tak aby w przyszłości łatwo można je było powiązać z dokumentami finansowymi.
- Gromadź wszystkie dokumenty finansowe. Opisuj je wymaganym opisem księgowym (patrz – Obszar 2.), rób adnotacje dot. płatności – tak aby łatwo powiązać wydatek z transakcjami na koncie (np. notuj z jakiej zaliczki / /przez kogo zrobiona była płatność, kto otrzymał zwrot), w niejasnych sytuacjach dodawaj notatki np. na karteczkach, które w przyszłości pomogą zrozumieć dany wydatek.
- Na koniec miesiąca przejrzyj wyciąg z konta bankowego i sprawdź, czy do każdej transakcji masz potwierdzenie w dowodach księgowych (faktury / /paragony z NIP-em lub inne potwierdzenia wydatków).

Pamiętaj również o formalnościach:

- Rejestruj umowy cywilnoprawne (dzieło, zlecenie) w ZUS oraz wyrejestruj je po zakończeniu współpracy.
- Do kosztów osobowych (umowy zlecenia, umowy wolontariackiej) przygotowuj karty czasu pracy.
- Unikaj zakupów usług i towarów spoza Unii Europejskiej – często wymagają dodatkowych formalności (VAT, cło).

Na bieżąco wyjaśniaj pytania i trudności. Niejasności wyjaśniaj jak najszybciej – z księgową, doradcą lub zespołem. Jeśli przekazujecie dokumenty księgowe rzadziej (np. raz w roku), zadbaj o stały kontakt z doradcą – telefoniczny lub online. Regularne konsultacje pomogą uniknąć błędów i niepotrzebnego stresu.

Wprowadzaj nowe osoby. Dbaj o to, by osoby, które dopiero zaczynają zajmować się finansami w Twojej organizacji, miały szansę się wdrożyć – wprowadź je w temat i pokaż, jak poruszać się w finansowym języku.

Obszar 4. Zespół (pracownicy, współpracownicy, księgowość)

Budując organizację od podstaw zastanów się, jak możesz dzielić zadania administracyjno-finansowe. Wiele osób działających w NGO nie przepada za finansami – i to zrozumiałe. Jednak aby stworzyć stabilną organizację, uniknąć wypalenia i zbudować silny zespół, warto od początku włączać inne osoby w ten obszar.

a) Misja, wizja, wspólne kierunki działania

Upewnij się, że cały zespół ma wspólne rozumienie misji, celów i planów organizacji. To podstawa sprawnej współpracy – również w obszarze finansów. Traktuj misję i wizję jako „żyjący dokument" – wracaj do niego regularnie, uzupełniaj, aktualizuj i omawiaj wspólnie z zespołem.

b) Jasny podział zadań i dokumentowanie ustaleń

Spisujcie ustalenia zespołu – to pozwala uniknąć nieporozumień i niedomówień. Korzystajcie z prostej zasady: kto – co – kiedy. Przy każdym zadaniu przypisz odpowiedzialną osobę i określ termin realizacji. Nawet jeśli wszystko wydaje się oczywiste, niejasności zawsze mogą się pojawić – warto traktować je jako okazję do rozmowy, nauki i rozwoju.

c) Podział zadań w obszarze finansów

Zadania związane z finansami – zbieranie dokumentów, monitoring, rozliczenia – warto rozdzielić między kilka osób. Dzięki temu unikniesz przeciążenia jednej osoby i zadbasz o możliwość zastępstwa w razie potrzeby. W wielu organizacjach trudno znaleźć chętnych do zajmowania się finansami – nie zrażaj się! Przyjmij zasadę, że co najmniej dwie osoby w organizacji mają podstawową orientację w tym obszarze. Warto też stosować zasadę drugiego oka – jedna osoba wykonuje zadanie, druga sprawdza. Osobom mniej pewnym w finansach pomaga rozbijanie zadań na mniejsze kroki oraz konkretne instrukcje „co i jak zrobić".

d) Ewidencja zaangażowania

Zalecamy, aby od samego początku wprowadzić w organizacji zasadę ewidencjonowania zaangażowania niefinansowego (pracy społecznej / /wolontariackiej), również członków zarządu. Takie podejście:

– ułatwia pokazanie pozafinansowej wartości działań organizacji,
– pomaga zespołowi rozmawiać o podziale pracy i przeciążeniu,
– wspiera dokładniejsze szacowanie kosztów działań – np. przy pisaniu wniosków projektowych.

O Projekcie

Dobre Praktyki w Zarządzaniu Finansami Organizacji to projekt prowadzony w 2025 roku przez Fundację 2do2, realizowany we współpracy z partnerami, których dobór był przemyślany i celowy.

Niniejszy materiał jest efektem pracy grupy roboczej, w której skład weszły: **Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych, Fundacja Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych - RC, Federacja Organizacji Socjalnych Województwa Warmińsko – Mazurskiego FOSa, Fundacja Razem dla Rozwoju Obszarów Wiejskich, Fundacja Ukraina, Fundacja Feminoteka.**

Projekt realizowany był we współpracy ze Stowarzyszeniem Mierz Wysoko, w ramach inicjatywy „3. sektor Mierzy Wysoko", sfinansowanej przez Narodowy Instytut Wolności ze środków Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO 2021–2030.

KOMITET DO SPRAW POŻYTKU PUBLICZNEGO

Narodowy Instytut Wolności Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030

Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2021–2030 NOWE FIO