Dobre Praktyki w Zarządzaniu Finansami NGO

Organizacje rosnące

DWA + DO DWÓCH

Obszar 1: Planowanie strategiczne i wytyczanie kierunków.

Wraz z rozwojem organizacji rośnie potrzeba myślenia długofalowego i całościowego. Dobrze zaplanowana strategia oraz jasne kierunki działania pomagają zespołowi działać spójnie, skutecznie i z większym spokojem. To także fundament dla stabilności finansowej, dobrej współpracy w zespole i lepszej komunikacji z otoczeniem. W tym obszarze znajdziesz wskazówki, jak budować plany, które wspierają rozwój – zamiast go ograniczać.

a) Określ strategię i cele

W rozwijającej się organizacji warto przygotować ogólną strategię działania na 1–2 lata do przodu. Na jej podstawie opracuj szczegółowy plan roczny, w którym określisz priorytety, zmapujesz zasoby oraz wyznaczysz cele – zarówno krótkoterminowe, jak i długofalowe.

Warto także zaplanować okresowe (np. coroczne) spotkania podsumowujące postępy. Do tworzenia strategii zaproś szerokie grono: zespół, członków organizacji, wolontariuszy, odbiorców działań czy członków komisji rewizyjnej. Im szersza perspektywa – tym lepiej.

b) Stwórz roczny harmonogram pracy

Na podstawie strategii przygotuj harmonogram działań organizacji. W większych NGO, dla większej przejrzystości, warto podzielić działania według obszarów lub programów, zanim zaczniesz je szczegółowo rozpisywać. Po stworzeniu planu przydziel odpowiedzialności i doprecyzuj terminy. Wyznacz osobę / /osoby odpowiedzialne za monitorowanie harmonogramu rocznego w trakcie roku.

c) Dywersyfikuj źródła finansowania

Aby zapewnić organizacji stabilność, opracuj plan dywersyfikacji źródeł przychodów – nie opieraj się wyłącznie na jednym.

Zrób wewnętrzny przegląd i zadaj sobie pytania:
– Jakie mamy obecnie źródła finansowania?
– Jaki procent przychodów pochodzi z każdego z nich?
– Jakie inne możliwości są dostępne (np. zbiórki, działalność odpłatna, gospodarcza)?
– Jak wybieramy formy finansowania – jakie mamy zasady etyczne?

Na tej podstawie przygotuj checklistę i zacznij wdrażać różnorodne źródła.

Zbudowanie nowego źródła finansowania organizacji zajmuje czas, energię oraz zasoby. Dlatego też otwieraj nowe finansowania po kolei, stwórz biznes plan oraz daj sobie czas na naukę i wyciąganie wniosków.

d) Stwórz budżet roczny

W oparciu o strategię i plan działania stwórz roczny budżet organizacji. Uwzględnij w nim wszystkie przewidywane koszty – także administracyjne i zastanówcie się nad nieoczywistymi problemami / /sytuacjami, które mogą się wydarzyć. Wasze planowane koszty porównaj z możliwymi źródłami przychodów. Zadbaj o narzędzia do bieżącego monitorowania realizacji budżetu. Dzięki temu będziesz mógł wprowadzać korekty w trakcie roku i zapewnić płynność finansową organizacji.

W organizacjach panuje przekonanie, że na koniec roku należy „wyjść na 0". To błędne przekonanie zamień na strategiczne planowanie jak możesz stworzyć rezerwy w organizacji – to bufor bezpieczeństwa w razie kryzysu.

e) Analizuj ryzyko finansowe

Regularnie analizuj ryzyka finansowe – szczególnie w kontekście poszczególnych źródeł przychodów. Szacujcie prawdopodobieństwo uzyskania dofinansowania, oceniajcie poziom akceptowalnego ryzyka i twórzcie alternatywne scenariusze działania. Omawiajcie zagrożenia i sposoby reagowania w zespole odpowiedzialnym za finanse.

f) Zbieraj, analizuj i wyciągaj wnioski z danych finansowych

Pamiętaj: niemierzone – nie istnieje. Przy planowaniu działań i celów określ, jak będziesz mierzyć efekty. Kto będzie za to odpowiedzialny? Jak często będziecie sprawdzać postępy? Zadbaj o śródokresową ewaluację i aktualizuj plany na podstawie danych, a nie intuicji.

Obszar 2: Zasady funkcjonowania i procesy wewnętrzne

Wraz ze wzrostem skali działań i zespołu rośnie potrzeba porządkowania codziennej pracy. Spisane zasady i jasno opisane procesy pomagają unikać błędów, zapewniają ciągłość działania oraz ułatwiają wdrażanie nowych osób. W naszej ocenie dobre procedury wewnętrzne to takie zasady, które usprawniają pracę organizacji i odciążają zespół, by mógł skupić się na realizacji misji.

Poniżej znajdziesz zestaw rekomendacji, które pomogą Ci uporządkować funkcjonowanie organizacji – niezależnie od etapu rozwoju, na którym aktualnie jesteście.

a) Jak przygotować się do tworzenia wytycznych / /procedur?

– Przejrzyj najważniejsze dokumenty, na których opiera się działalność Twojej organizacji (statut, regulamin, polityka rachunkowości, umowa z księgowością, plan kont – jeśli dotyczy).

– Upewnij się, że znasz zasady wydatkowania w projektach oraz sposoby rozliczania różnych form działalności.

– Przeanalizuj aktualny sposób działania organizacji i pomyśl, co może się zmienić w perspektywie 6–12 miesięcy. Upraszczaj i porządkuj zasady z myślą o tym, co pozwoli ograniczyć błędy, powielane pytania i chaos.

– Jednym z najbardziej uniwersalnych narzędzi są checklisty – możesz w tej formie opisać zadania związane z obsługą grantu, działaniami finansowymi pod koniec miesiąca czy zakresem obowiązków danego stanowiska.

– Pamiętaj, że wdrożenie wytycznych to dopiero pierwszy krok. Zapoznaj z nimi zespół, a następnie wracaj do nich i aktualizuj co najmniej raz na pół roku.

b) Doprecyzuj obieg dokumentów finansowych.

Spisz prostą i jasną instrukcję:
– Jak przebiegają wydatki (zaliczki, refundacje, gotówka)?
– Kto realizuje płatności i zwroty?
– Kto gromadzi, rejestruje dokumenty i kontaktuje się z księgowością?

Do tych czynności dodaj terminy (np. dokumenty zbieramy do końca miesiąca, przekazujemy do księgowej do 5. dnia miesiąca, zwroty maks. w 2 tygodnie) oraz osoby odpowiedzialne. Przygotowaną instrukcję sprawdź z kilkoma osobami w zespole – czy jest jasna dla nowych osób? Czy niczego nie pominąłeś / /nie pominęłaś?

c) Ustal zasady zakupów i zamówień.

Opracuj wewnętrzne zasady zakupów i zamówień.
Zadbaj o jasne zasady: kto może dokonywać zakupów, w jakim trybie (czy możliwe są zaliczki lub refundacje), jak przebiega proces porównywania ofert przy zamówieniach (oraz czy i w jaki sposób dokonane porównanie będziecie archiwizować), jakie są limity kwot wolnych zakupów (do jakiej kwoty koordynatorzy sami podejmują decyzję o zakupach, od jakiej kwoty zakupy i zamówienia wymagają konsultacji lub zgody innych osób w zespole).

Ustal sposób dokumentowania wydatków i terminy zwrotów. Zastanów się czy Twojej organizacji ułatwiłoby pracę, gdyby niektóre zamówienia / /zakupy były realizowane wspólnie pomiędzy projektami i programami?

Spisz i jasno ustal tryb otrzymywania zaliczki, zwrotów i delegacji (o ile takie są adekwatne do Waszego działania). Do kogo przekazywane są dokumenty, kto rozlicza, w jakich terminach, przygotuj niezbędne tabelki / /wzory dokumentów.

d) Stwórz sprawny system zamawiania umów.

Niezależnie czy za przygotowanie umów (zleceń, dzieł, umów o pracę) odpowiada księgowość, wyznaczona osoba w organizacji czy też koordynatorzy poszczególnych projektów / /programów, w rosnącej organizacji nieodzowny staje się sprawny system zamawiania i ewidencjonowania zawieranych umów.

Do tego celu użyj wspólnego pliku (np. na dysku wewnętrznym organizacji lub w chmurze), gdzie wpisuje się dane do umowy. Podziel zadania (kto przygotowuje umowę, kto pilnuje numeracji, kto zgłasza umowę do właściwych urzędów, kto monitoruje realizację umowy, kto odpowiada za zlecenie rachunku do umowy, kto przygotowuje rachunek, a kto i w jakich terminach dokonuje płatności, kto i na jakich etapach zatwierdza czynności).

Wspólny plik do pracy nad umowami skraca czas, pozwala uniknąć pomyłek oraz ułatwia komunikację.

e) Ustal zasady archiwizacji dokumentów, tworzenia kopii zapasowych oraz niszczenia dokumentów.

Zadbaj o system przechowywania dokumentów (papierowy i elektroniczny), który będzie zrozumiały zarówno na co dzień, jak i podczas kontroli za kilka lat.

Określ, gdzie dokumenty są przechowywane w trakcie projektu, jak długo będą dostępne po jego zakończeniu i kto za nie odpowiada.

Już na etapie planowania nowego projektu ustal, jak długo dokumenty mają być przechowywane i kiedy powinny zostać zniszczone. Upewnij się, że sposób ich usuwania jest zgodny z RODO i zasadami ekologii.

f) Przygotuj bazę wzorów dokumentów dla pracowników

Zgromadź i uporządkuj najczęściej używane wzory dokumentów – sprawdzone, skonsultowane z księgowością lub prawnikiem. Dzięki temu łatwiej wdrożysz nowe osoby i unikniesz błędów przy tworzeniu dokumentów. W bazie warto mieć m.in.:

- kwestionariusz osobowy
- umowy: o pracę, zlecenie, o dzieło (z przekazaniem praw autorskich lub bez)
- oddelegowanie do projektu
- zakres zadań
- kartę czasu pracy
- umowę wolontariacką
- klauzulę informacyjną
- zgodę na przetwarzanie wizerunku
- upoważnienie do przetwarzania danych osobowych

g) Wprowadzaj procedury dokumentujące jakość zarządzania

Część programów grantowych kładzie nacisk na jakość i przejrzystość zarządzania. Odpowiednie regulaminy nie
tylko profesjonalizują organizację, ale też pozwalają np. rozliczać premie pracowników.

Rozważ wdrożenie dokumentów takich jak:

- regulamin wynagradzania i premii
- regulamin pracy (w tym pracy zdalnej)
- regulamin delegacji i podróży służbowych
- procedura delegowania pracowników do projektów
- polityka antydyskryminacyjna
- zasady przeciwdziałania mobbingowi
- procedury dotyczące przeciwdziałania praniu pieniędzy
- zasady dostępności

Obszar 3. Codzienne praktyki

W organizacjach, które się rozwijają, kluczowe staje się usprawnienie codziennej pracy finansowej. Dobre praktyki pomagają nie tylko unikać błędów, ale także budować poczucie stabilności i przewidywalności w działaniu. Poniżej znajdziesz zestaw działań, które warto wdrożyć na poziomie codziennym, miesięcznym i kwartalnym.

a) Najważniejsze codzienne praktyki związane z finansami organizacji.

Planuj wydatki już na początku projektu – tam, gdzie to możliwe, rób większe zakupy na starcie, zostawiając rezerwę na końcowy okres realizacji.

- Stosuj zamówienia zbiorcze – szczególnie przy działaniach prowadzonych w kilku projektach jednocześnie. Jedno większe zamówienie to mniej pracy niż pięć mniejszych.
- Przeglądaj rozliczenia z poprzednich projektów – analizuj, co się sprawdziło, a co warto poprawić.
- Nie bój się negocjować zmian w budżecie z grantodawcą, jeśli np. zaplanowano zbyt wysokie koszty, które nie zostały w pełni zrealizowane. Nie rób wydatków „na siłę" – szukaj elastycznych rozwiązań.
- Przygotuj checklistę dla koordynatorów / /zespołu z zadaniami dot. Prowadzenia i rozliczenia projektu

b) Prowadź działania bieżące (w ciągu miesiąca)

- Regularnie rejestruj wszystkie przychody i wydatki – nie odkładaj tego na później.
- Wprowadzaj dane do arkuszy rozliczeniowych projektów na bieżąco, by uniknąć spiętrzenia pracy.
- Rejestruj i wyrejestrowuj umowy zlecenia //dzieło w ZUS.
- Płatności z konta realizuj z ustaloną regularnością – np. raz w tygodniu, zamiast ad hoc.

c) Skrupulatnie zamykaj miesiąc

Podstawowym okresem pracy w finansach powinien być miesiąc. W tym okresie podsumowuj wydatki, porządkuj dokumenty oraz upewnij się, że trafią one do księgowości.

- Przekazuj komplet dokumentów do księgowości w ustalonym terminie (tylko wtedy Twoja księgowa będzie również mogła obsługiwać Cię w terminie)
- Sprawdzaj stan konta bankowego – monitoruj, czy wszystkie płatności są zgodne z planem, czy do wszystkich posiadasz dokumenty
- Wyjaśniaj na bieżąco wszelkie niejasności – zarówno z księgowością, jak i zespołem finansowym, przy nietypowych sytuacjach rób notatki i dołączaj je do dokumentów
- Rozliczaj zaliczki, zwroty i delegacje
- Stosuj zasadę drugiego oka – niech jedna osoba wykonuje zadanie, a druga je sprawdza.

d) Prowadź kwartalny monitoring

Aby zwinnie zarządzać finansami organizacji i mieć możliwość elastycznego odpowiadania na zmieniającą się sytuację, wprowadź regularne kwartalne czynności monitoringowe

- Porównuj stan konta z danymi z monitoringu budżetu / /projektów.
- Sprawdzaj realizację wkładów własnych – oceniaj, ile już wniesiono, a ile organizacja może jeszcze zadeklarować.
- Monitoruj przychody z działalności odpłatnej i gospodarczej + aktualizuj prognozy przychodów– pamiętaj o limitach (np. 200 tys. zł VAT, 20 tys. zł na kasę fiskalną).
- Porównuj dane z kont księgowych z danymi projektowymi (dla organizacji z pełną księgowością).
- Monitoruj płynność finansową – obserwuj, kiedy przypadają większe wydatki, a kiedy przychody są mniejsze, które z projektów będą refundowane po realizacji.
- Analizuj budżet - aktualizuj prognozy, sprawdzaj koszty pośrednie i stałe. Zastanów się, które wydatki możesz ograniczyć, jeśli zajdzie taka potrzeba.

e) Wybieraj właściwe narzędzia

Masz wrażenie, że wszystkie opisane wyżej działania finansowe przytłoczą Ciebie i Twój zespół? Nie muszą! Kluczem do sprawnego zarządzania jest wybór — i konsekwentne wdrożenie — odpowiednich narzędzi pracy.

Nie musi być ich wiele, ale powinny być dobrze dopasowane do Waszych potrzeb i możliwości. Dobrze dobrane narzędzia pozwalają działać sprawnie, unikać błędów, oszczędzać czas i ograniczać powtarzalną, żmudną pracę.

Na co zwrócić uwagę przy ich wyborze?

- Współpraca – korzystaj z narzędzi, które wspierają pracę zespołową (np. współdzielone pliki, arkusze online, systemy do zarządzania zadaniami).
- Wersjonowanie – zadbaj o porządek w plikach: ustal, gdzie przechowywane są wersje ostateczne i kto ma prawo je edytować.
- Prostota i funkcjonalność – lepiej, by narzędzie miało kilka dobrze dopasowanych funkcji niż nadmiar opcji, które dezorientują i komplikują pracę.
- Dostosowanie do umiejętności zespołu – wybieraj narzędzia intuicyjne i dostępne dla wszystkich, nawet tych mniej zaawansowanych technologicznie. Po wyborze narzędzia połóż nacisk na wdrożenie do rzeczywistej, codziennej pracy.
- Licencje i bezpieczeństwo – pamiętaj, aby korzystać z legalnych, bezpiecznych rozwiązań. Rejestruj konta i licencje na organizację, nie na prywatne osoby, i dbaj o ochronę danych.

Obszar 4. Zespół (pracownicy, współpracownicy, księgowość)

W rozwijających się organizacjach zarządzanie zespołem staje się coraz bardziej wymagające. Kluczowe są jasne zasady współpracy, regularna komunikacja oraz dobrze opisane role i zadania. W tym obszarze znajdziesz wskazówki, jak budować silny, zgrany zespół i zapobiegać przeciążeniom, chaosowi czy nieporozumieniom.

a) Dbaj o jasny podział zadań w zespole

Wraz z rozwojem organizacji coraz większym wyzwaniem staje się klarowny podział zadań oraz aktualizacja wiedzy o tym, kto za co odpowiada. Rekomendujemy:

- Tworzenie opisów stanowisk i zakresów obowiązków – zarówno dla pracowników, jak i współpracowników.
- Spisywanie zakresów zadań wolontariuszy – najlepiej jako część umowy wolontariackiej, opartej na realnych, wspólnie omówionych ustaleniach.
- Regularne rozmowy w zespole o obowiązkach i obciążeniu pracą – co kto robi, czy nikt nie jest przeciążony lub niedociążony. Zakresy zadań powinny być „żywym" dokumentem, otwartym na zmiany.

b) Organizuj regularne spotkania zespołu.

Spotkania zespołu finansowego (lub osób odpowiedzialnych za zarządzanie finansami) są nieocenione. Pomagają w bieżącym monitoringu, eliminują niejasności, pozwalają na szybkie reagowanie i korekty. Rekomendujemy spotkania co 2 tygodnie oraz dodatkowe, robocze spotkania w mniejszych grupach – np. co tydzień. Rytm spotkań dostosuj do charakteru i trybu pracy Twojej organizacji.

Cechy dobrego spotkania:

- Jasno określony cel lub cele
- Agenda – przygotowana wcześniej lub wspólnie na początku
- Osoba prowadząca i notująca
- Notatka po spotkaniu – dostępna dla uczestników, zawierająca ustalenia, zadania i terminy

c) Zadbaj o sprawną komunikację

Skuteczna komunikacja to podstawa sprawnie działającego zespołu. Oprócz spisanych zasad i zakresów zadań,zadbaj o:

- Jasne ustalenia dotyczące sposobów komunikacji (e-mail, grupy, komunikatory)
- Bieżące przekazywanie informacji przez zarząd – zwłaszcza o zmianach
- Otwarte rozmowy o błędach i nieporozumieniach – wyjaśniajcie je od razu, traktując jako okazję do nauki i rozwoju, nie porażkę

d) Zapewniaj szkolenia i rozwój

Wiele osób rozpoczynających pracę w NGO nie zna jeszcze specyfiki sektora. Dotyczy to szczególnie często osób, które obejmują stanowiska związane z finansami i rozliczeniami w organizacjach. Aby mieć pewność, że działacie kompetentnie i zgodnie z przepisami, zadbaj o rozwój kompetencji – zarówno własnych, jak i zespołu.

Możesz korzystać wraz z Twoim zespołem z bezpłatnych i płatnych szkoleń, ale przed zapisaniem upewnij się, że odpowiadają na Wasze realne potrzeby i są prowadzone przez doświadczonych trenerów.

e) Zdefiniuj procedury on-boardingowe (= wdrażania w organizację).

Wdrażanie nowych osób do organizacji powinno być dobrze zaplanowane. Zastanów się:

- Kto będzie opiekunem osoby wchodzącej do zespołu?
- Jakie dostępy trzeba przyznać (tu pomoże checklista)?
- Z jakimi zasadami funkcjonowania osoba powinna się zapoznać i gdzie znajdzie dokumenty?
- Jakie dokumenty należy podpisać (np. upoważnienia do przetwarzania danych, oświadczenia dot. RODO, protokoły przekazania sprzętu)?

Dobrze zaplanowany onboarding to nie tylko lepszy start nowego członka zespołu, ale też większe bezpieczeństwo organizacji – zwłaszcza jeśli chodzi o dostęp do danych i zasobów.

f) Zdefiniuj procedury off-boardingowe (= domknięcia współpracy).

Równie ważne jak wdrożenie jest właściwe zakończenie współpracy – również tej przebiegającej w dobrej atmosferze.

Przygotuj procedurę krok po kroku, która uwzględni m.in.:

- Przekazanie danych (papierowych i elektronicznych)
- Zamknięcie lub przeniesienie kont i dostępów
- Zwrócenie sprzętu i innych zasobów organizacji

Jeśli wiesz z wyprzedzeniem o zakończeniu współpracy, zaplanuj proces offboardingu z co najmniej miesięcznym, a najlepiej dwumiesięcznym wyprzedzeniem. Pomocna będzie także prosta checklista, która ułatwi uporządkowanie wszystkich działań.

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

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