

Co członek komisji rewizyjnej wiedzieć powinien...  
czyli samokontrola w organizacjach

Co członek komisji rewizyjnej  
wiedzieć powinien...

czyli samokontrola w organizacjach

# Jawnie, przejrzystość, odpowiedzialnie

Tekst: Piotr Frączak  
Ilustracje: Edward Lutczyn

Co członek komisji rewizyjnej wiedzieć powinien...  
czyli samokontrola w organizacjach



Co członek komisji rewizyjnej wiedzieć powinien... czyli samokontrola w organizacjach  
Jawnie, przejrzystość, odpowiedzialność

Copyright © 2016 by Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Tekst: Piotr Frączak

Ilustracje: Edward Lutczyn

ISBN: 978-83-61411-33-8

Wydawca:

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

ul. Kłopotowskiego 6, m. 59/60, 03-717 Warszawa

[www.frso.pl](http://www.frso.pl)

Redakcja językowa: Dorota Matejczyk

Opracowanie graficzne: Dariusz Piekut, DD Studio

## SPIS TREŚCI



### Rola trzeciej władzy

9

Rzecz od dawna znana, czyli samolubstwo zarządu • Słaba komisja rewizyjna, czyli słabe stowarzyszenie • Apatia społeczna, czyli słabe wymówki • Ustawa Prawo o stowarzyszeniach, czyli podstawy • Rachunkowość, czyli porządek w finansach • Pożytek, czyli odpowiedzialność w OPP • Niezależność, czyli przeciw konfliktowi interesów



### Ile władzy w... trzeciej władzy?

17

Trudne początki, czyli jak powstaje komisja? • To, co w statucie, czyli jak sobie pościelesz... • Zapisy statutowe, czyli spora dowolność • Jak działa komisja rewizyjna, czyli co wolno wojewodzie... • Regulamin, czyli coś, co się przydaje • Ograniczenia statutowe, czyli czego nie można • Podpisywanie umów, czyli dodatkowe uprawnienia



To, co chcemy zobaczyć...

25

Zacząć od siebie, czyli komisja poza podejrzeniem • Profesjonalna kontrola, czyli czy członkom komisji można płacić? • Rewizja i lustracja, czyli nie bać się słów • Założenia wyjściowe, czyli co sprawdzamy • Planowanie kontroli, czyli zanim zrobisz, pomyśl



Kwestie formalne i procedury

31

Współdziałanie, czyli być stowarzyszeniem • Członkowie, czyli co w stowarzyszeniu najważniejsze! • Co mogą członkowie, czyli podstawy demokracji • Kto tu rządzi, czyli pytanie o właściciela • Pójście na łatwiznę, czyli ogon kręci psem • Organizacje wodzowskie i niedecyzje, czyli oddajemy decyzje • Demokracja, czyli jak być powinno



Realizowanie celów i kwestie merytoryczne

39

Ewaluacja, czyli zarząd nie powinien się sam oceniać • Główny cel, czyli po co jest Wasza organizacja? • Po co działamy, czyli czy nasze cele są społeczne • Próba podsumowania • Co dalej, czyli zapowiedzi

## Zamiast wstępu

W ramach Partnerstwa 26 Strategicznej Mapy Drogowej rozpoczęliśmy działania na rzecz wzmocnienia organów kontroli w organizacjach pozarządowych. Na jednym ze szkoleń prowadzonych przez **Fundację Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego** padł pomysł, aby stworzyć podręcznik (niezbędnik), który mógłby pomóc organizacjom działającym na rzecz mieszkańców Warszawy, ale także wszystkim innym, zrobić rachunek sumienia, jeśli chodzi o wewnętrzne mechanizmy samokontroli. Spróbujemy więc omówić najczęściej pojawiające się problemy, by pomóc członkom komisji rewizyjnych lepiej pełnić swoje funkcje.

Strategiczna Mapa Drogowa to nic innego, jak próba uwspólnienia inicjatyw realizowanych przez różne organizacje pozarządowe w ramach swoich działań statutowych i realizowanych projektów, dla osiągnięcia synergii i wzmocnienia ostatecznych efektów. Dlatego też działania **Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego** realizowane w ramach **Stołecznego Centrum Wspierania Organizacji (SCWO)**, które wspierają rozwój organizacji pozarządowych w Warszawie, mogą się także stać ważnym elementem realizacji strategii III Sektor dla Polski.





## Rola trzeciej władzy



## Rzecz od dawna znana, czyli samolubstwo zarządu

Ks. Szamarzewski, twórca systemu samokontroli w XIX-wiecznych polskich spółdzielniach w Wielkopolsce, pisał: „*Samolubstwo zarządu, którym zwykle są ludzie światli, jest zgubne dla członków, szkodliwe dla społeczeństwa. Członkowie zarządu starać się powinni, aby przepisy prawne, manipulacje kasowe, prowadzenie ksiąg członkom rady nadzorczej dostępne były. Pewność przekonania o sobie, że się jest rzetelnym, zacnym mężem stanowiska, nie uwalnia żadnego członka od kontroli. (...) Prawie wszystkie spółki przyznać muszą, że rady nadzorcze są jakoby nie były, przez cały rok nie wiedzą, co się w kasie dzieje, nie rewidują kasy, nie porównują i nie przechodzą wspólnie z zarządem ksiąg, nie każą sobie przedkładać sprawozdań miesięcznych lub kwartalnych, nie odbywają wspólnych z zarządem lub odrębnych posiedzeń, (...) a przecież rada nadzorcza – to suma ustaw, jest to duch towarzystwa, który wiać powinien zawsze i wszędzie przy wszystkich czynnościach. Rada nadzorcza jest wentylem bezpieczeństwa przy całej maszynierji społecznej, którą są zawsze spółki*”. Ta przestroga sprzed ponad stu lat dotyczy również stowarzyszeń, w których zbyt duża pewność siebie zarządu, kierowanego zwykle przez ludzi naprawdę godnych podziwu, może być „zgubna dla członków, szkodliwe dla społeczeństwa”.

## Słaba komisja rewizyjna, czyli słabe stowarzyszenie

Wydaje się, że najłatwiej sprawdzić, czy stowarzyszenie jest prężną, żywotną organizacją pozarządową, czy też udającą działalność społeczną quasi-firmą, właśnie przyglądając się, jak działa komisja rewizyjna. Oczywiście jeśli organizacja jest stosunkowo nieliczna i działa w ograniczonym zakresie (tak działa wiele małych, lokalnych, opartych na bezpośrednich relacjach stowarzyszeń), to funkcję komisji rewizyjnej mogą pełnić spotkania ad hoc. Jednak jeśli brak jest tej kontroli – i to nie raz do roku, ale systematycznie – to organizacja przestaje być organizacją społeczną, a staje się swoistym „folwarkiem”, często praktycznie nieusuwalnego, zarządu. Bez systematycznej kontroli nie ma prawdziwej demokracji. Bez wewnętrznej demokracji stowarzyszenie musi funkcjonować źle. Oczywiście może osiągać wspaniałe sukcesy pod światłym kierownictwem sprawnego menedżera. Ale wtedy rządzi w nim menedżer, nie członkowie. Czyli jest to stowarzyszenie tylko z nazwy.

## Apatia społeczna, czyli słabe wymówki

A przecież w wielu stowarzyszeniach można usłyszeć gorzkie wymówki w stosunku do członków. Że nikt nic nie chce robić, że do komisji rewizyjnej trzeba organizować łapanki. Ludzie są zadowoleni, że zarząd rządzi, a oni nie muszą się tym przejmować. Często to prawda. Problem jednak, co z tej prawdy wynika. Jeśli nikomu nie zależy na stowarzyszeniu, na demokracji, to trzeba zmienić formę prawną, a nie tkwić w fikcji. Zarząd powinien zarządzać pracą stowarzyszenia, pilnować formalności, organizować pracę... członków. Bierni członkowie to nie tylko wina czterdziestu paru lat systemu komunistycznego i kapitalistycznej pogoni za indywidualnym sukcesem. To także wina zarządu, który dla świętego spokoju i źle rozumianego interesu publicznego robi coś za innych. Ktoś powinien im powiedzieć, chwilka, nie piszcie o nowe granty, dopóki wewnątrz organizacji jest bałagan. Zmianę świata trzeba zacząć od siebie, a w wypadku organizacji – właśnie od uzdrowienia wewnętrznej struktury, od demokratycznych zasad. Tu konieczny jest nie tylko rozum (zarząd), ale i sumienie (komisja rewizyjna).

## Ustawa Prawo o stowarzyszeniach, czyli podstawy

Ustawa mówi wyraźnie: *„Najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków. W sprawach, w których statut nie określa właściwości władz stowarzyszenia, podejmowanie uchwał należy do walnego zebrania członków. (...) Stowarzyszenie jest obowiązane posiadać zarząd i organ kontroli wewnętrznej”*.

Organ kontroli jest więc nie tylko potrzebny, ale jest obowiązkowym elementem władz stowarzyszenia. Oznacza to, że sposób zarządzania stowarzyszeniem opiera się, obok walnego zebrania, na dwu typach władzy: zarządzającej i kontrolnej. I trzeba pamiętać, że to zapisy statutowe określają uprawnienia i obowiązki wybieralnych władz (zarządu i organu kontroli) w innym razie trzeba przyjąć, że decyduje Walne Zebranie.

## Rachunkowość, czyli porządek w finansach

O tym, co należy do organu kontroli, można wywnioskować również z ustawy o rachunkowości (choć tam mówi się o organie nadzoru, a nie kontroli), oto *„Kierownik jednostki oraz członkowie rady nadzorczej lub innego organu nadzorującego jednostki są zobowiązani do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe, skonsolidowane sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności oraz sprawozdanie z działalności grupy kapitałowej spełniały wymagania przewidziane w ustawie” (art. 4a. 1.)*.

Oznaczałoby to, że jest ona zobowiązana wspólnie z kierownikiem jednostki *„do zapewnienia, aby sprawozdanie finansowe, skonsolidowane sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności (...) spełniały wymagania przewidziane w ustawie”, co w istocie prowadzić może nawet do odpowiedzialności karnej: „Kto wbrew przepisom ustawy dopuszcza do: (1) nieprowadzenia ksiąg rachunkowych, prowadzenia ich wbrew przepisom ustawy lub podawania w tych księgach niezetelnych danych, (2) niesporządzenia sprawozdania finansowego (...) podlega grzywnie lub karze pozbawienia wolności do lat 2, albo obu tym karom łącznie”*.

## Pożytek, czyli odpowiedzialność w OPP

O odpowiedzialności – ale tylko w kontekście organizacji posiadających status pożytku publicznego (OPP) – mówi art. 27b. **ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**: *„Członek organu zarządzającego, organu kontroli lub nadzoru organizacji pożytku publicznego oraz likwidator organizacji pożytku publicznego odpowiada wobec tej organizacji za szkodę wyrządzoną działaniem lub zaniechaniem sprzecznym z prawem lub postanowieniami statutu organizacji pożytku publicznego, chyba że nie ponosi winy”*.

Jedno jest pewne. Prawa i obowiązki powinny być zrównoważone. Komisja rewizyjna mająca duże uprawnienia, a małe obowiązki łatwo może zboczyć z kursu działania na rzecz dobra organizacji (a to jej główny cel) i zajmować się jedynie kwestiami, które szczególnie interesują jej członków. Natomiast komisja o dużych obowiązkach, a bez uprawnień łatwo w swej bezradności dojdzie do wniosku, że jej działania nie mają w istocie sensu. Dlatego tak ważne jest określenie praw i obowiązków komisji w statucie stowarzyszenia.

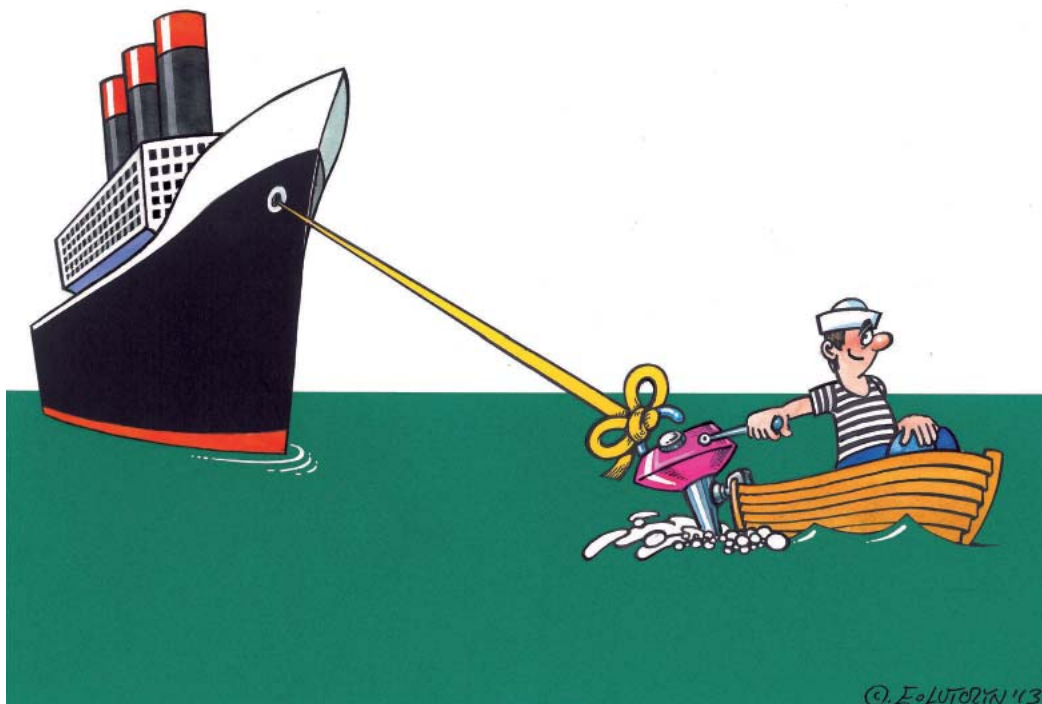
## Niezależność, czyli przeciw konfliktowi interesów

Jeżeli nie ma takich zapisów w Statucie, nie ma – zdaje się – formalnych ograniczeń co do potencjalnego konfliktu interesów członków komisji rewizyjnych. Zaczniemy więc od zapisów ustawy o działalności pożytku publicznego i OPP – jest tam napisane, że *„członkowie organu kontroli lub nadzoru: (a) nie mogą być członkami organu zarządzającego ani pozostawać z nimi w związku małżeńskim, we wspólnym pożyciu, w stosunku pokrewieństwa, powinowactwa lub podległości służbowej, (b) nie byli skazani prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe, (c) mogą otrzymywać z tytułu pełnienia funkcji w takim organie zwrot uzasadnionych kosztów lub wynagrodzenie w wysokości nie wyższej niż przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw ogłoszone przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni”*.

Jak się to ma do stowarzyszeń niebędących OPP? Przypomnijmy, że **Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych** mówi: *„w organizacjach pozarządowych szczególną wagę przywiązuje się do przejrzystych relacji w działaniach osób zaangażowanych w pracę organizacji – tak zawodowo, jak i wolontarystycznie”*. Wydaje się, że zapisy dotyczące OPP powinny być standardami minimum. Dlatego jeśli nie macie takich obostrzeń w statucie, to jednak warto i tak przestrzegać tych zasad.



Ile władzy w... trzeciej władzy?



## Trudne początki, czyli jak powstaje komisja?

Wiemy już, że uprawnienia organu kontroli (np. komisji rewizyjnej) znajdziemy w statucie, a ich ewentualne doprecyzowanie w odpowiednich (wymienionych w statucie) regulaminach. Co może, a właściwie co powinno się tam znaleźć? Zajrzyjcie do Waszego statutu i spróbujcie odpowiedzieć na następujące pytania:

**Jaki jest skład komisji?** Zapis może być precyzyjny, np. „komisja składa się z trzech osób” lub mniej precyzyjny – „składa się z co najmniej dwóch członków”, albo „składa się z 3–5 członków”. Jednak skład komisji powinien być określony, a ewentualne rozstrzygnięcie dotyczące tego, ilu rzeczywiście komisja będzie miała w tej kadencji członków (o ile nie jest to sztywno określone) decyduje każdorazowo walne.

**Jaki jest tryb wyboru komisji?** Jeżeli nie są zapisane jakieś konkrety, to należy zakładać, że członków komisji wybiera w głosowaniu tajnym (głosowania personalne powinny być tajne) walne zebranie. Czyli wśród zgłoszonych kandydatów, którzy wyrazili zgodę na kandydowanie, wybiera się tylu, ilu przewiduje statut lub ustaliło walne zebranie.

**Jaka jest kadencja prac komisji?** To statut określa kadencję władz, często kadencja komisji rewizyjnej trwa tyle samo, co zarządu (ale nie jest to regułą), dwa, trzy, czasem cztery lata. Jeśli wiecie już, na jaki okres wybiera się członka do komisji rewizyjnej, warto sprawdzić, czy są jakieś zapisy co do tego, czy możliwe jest, i w jakiej sytuacji, skrócenie kadencji. Co się dzieje, gdy któryś z członków przestanie móc pełnić funkcję w komisji rewizyjnej (ustanie członkostwa, rezygnacja itp.)?

## To, co w statucie, czyli jak sobie pościelesz...

**Jakie są zasady pracy komisji?** W statucie znajdziemy czasem informacje o tym, jak ma działać komisja. Mogą się one odnosić do struktury komisji (np. „*na pierwszym zebraniu, które odbywa się niezwłocznie po wyborach, Komisja Rewizyjna wybiera ze swego grona Przewodniczącego, o dokonanych wyborze powiadamia Walne Zebranie*”) albo dotyczyć sposobu podejmowania decyzji (np. „*uchwały komisji podejmowane są w głosowaniu jawnym, zapadają zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy członków*”). Może być też zaznaczone, kto może zwoływać posiedzenie komisji. Zapisy te przesądzają o formach pracy.

Oczywiście brak konkretnych zapisów pozwala na pewną dowolność, ale zawsze pierwszym zadaniem pozostaje sprawdzenie, czy przestrzegamy prawa, które sami ustanowiliśmy lub na które się zgodziliśmy, wstępując do organizacji. Prawo można zmienić (w stowarzyszeniu, przy powszechnej zgodzie, jest to stosunkowo proste), ale musimy go przestrzegać. Inaczej wszelkie procedury, ustalenia okażą się fikcją i pozorem, a nasz wpływ na własną organizację będzie żaden, bo nasze uprawnienia (jako organu kontroli) też będą stosowane lub nie w zależności od czyjegoś widzimisie.

## Zapisy statutowe, czyli spora dowolność

Główne zadania komisji są – jak już mówiliśmy – określone w statutach. Zobaczmy, jak to może być różnie zapisane:

*„Do obowiązków Komisji Rewizyjnej należą:*

- kontrola pracy Zarządu co do prawidłowości oraz zgodności ze statutem i uchwałami Walnego Zebrania przeprowadzana co najmniej raz w roku,*
- opiniowanie sprawozdań z działalności Zarządu,*
- opiniowanie wniosku o udzielenie absolutorium Zarządowi,*
- składanie sprawozdań ze swej działalności na Walnym Zebraniu”,*

a tu inny zapis:

*„Do kompetencji Komisji Rewizyjnej należy wykonywanie zgodnie z obowiązującym prawem funkcji nadzoru i kontroli Stowarzyszenia, w tym m.in.:*

- a) badanie wykonania budżetu, gospodarki finansowej oraz rachunkowości Stowarzyszenia,*
- b) kontrolowanie zgodności działalności Zarządu i Dyrektora biura ze Statutem i przepisami powszechnie obowiązującymi,*
- c) podejmowanie innych spraw określonych w niniejszym Statucie oraz w regulaminie pracy Komisji Rewizyjnej”.*

## Jak działa komisja rewizyjna, czyli co wolno wojewodzie...

I najważniejsze pytanie – jakie uprawnienia ma „organ kontroli”? Jeśli nie jest to zapisane wprost w statucie, to domniemywałbym, że ma prawo kontrolować całokształt prac zarządu i w ogóle funkcjonowania stowarzyszenia pomiędzy walnymi zebraniem. Domniemywałbym, ale ostateczny głos i tak będzie miało walne zgromadzenie. Bo co, jeśli komisja domagać się będzie informacji, a zarząd ich nie udzieli? Rozstrzygać będzie walne zebranie, które albo zaakceptuje zachowanie zarządu (ograniczając w ten sposób uprawnienia komisji rewizyjnej), albo zarząd zdyscyplinuje (może to zrobić na różne sposoby) i w ten sposób potwierdzi jej uprawnienia. Dopiero w tym kontekście widać, jak ważną funkcję pełnią walne zebranie lub statut.

Bo oczywiście najlepiej, gdy uprawnienia zawarte są bezpośrednio w statucie. Może się tam znaleźć np. taki zapis: *„Komisja Rewizyjna ma prawo żądania od członków i władz Stowarzyszenia złożenia pisemnych lub ustnych wyjaśnień dotyczących kontrolowanych spraw”*, mogą się też znaleźć inne uprawnienia – *„Członkowie Komisji Rewizyjnej mają prawo uczestniczyć w posiedzeniach Zarządu z głosem doradczym”*. Może się zdarzyć, że pewne uprawnienia lub obowiązki organu kontroli wynikają z zapisów statutu, które znajdziemy poza rozdziałem o Komisji Rewizyjnej. Oto np. w zupełnie innym paragrafie może się znaleźć zapis, że *„Posiedzenie nadzwyczajne Walnego Zebrania zwołuje Zarząd z własnej inicjatywy, na pisemny wniosek Komisji Rewizyjnej lub na pisemny wniosek co najmniej 1/3 członków Stowarzyszenia, w terminie nie dalszym niż 30 dni od daty złożenia wniosku”*. Oznacza to dodatkowe uprawnienie komisji.

## Regulamin, czyli coś, co się przydaje

W statutach często znajdziemy informację, że tryb pracy komisji określa jej regulamin. Jeśli tak jest, to po sprawdzeniu, kto ma go uchwalić i czy wymaga on zatwierdzenia (np. przez walne zgromadzenie), musimy wypracować użyteczny dokument, który uporządkuje nam prace komisji, określi, jakimi sprawami będziemy się zajmować, jak będziemy pracować, podejmować decyzje itp.

Ale przecież nawet gdyby nie było takiego umocowania statutowego, to i tak komisja, dla usprawnienia swoich działań, dla przejrzystości funkcjonowania, może sobie spis zasad przygotować. Oczywiście musi być ten regulamin zgodny z literą i duchem statutu, ale poza tym możecie go w oparciu o Wasze doświadczenia dowolnie dostosowywać do potrzeb.

## Ograniczenia statutowe, czyli czego nie można

Zapisy statutu mogą mówić o ograniczeniach w stosunku do członków organu kontroli. Znow dwa przykłady:

1. *„Członkowie Komisji Rewizyjnej nie mogą pełnić innych funkcji we władzach Stowarzyszenia ani być pracownikami Stowarzyszenia”.*
2. i inny:
  - *„Członkowie Komisji wykonują swoje funkcje nieodpłatnie.*
  - *Funkcji członka Komisji Rewizyjnej nie można łączyć z funkcją członka Zarządu lub Dyrektora biura”.*

Niby podobnie, ale w pierwszym przypadku nie ma mowy o pełnieniu funkcji nieodpłatnie, w drugim zaś – nie ma np. zakazu bycia również pracownikiem stowarzyszenia. Dlatego tak ważne jest (1) dobre przygotowanie statutu, (2) jego dobra znajomość, (3) możliwość jego zmiany, jeśli okaże się, że jest niefunkcjonalny.

W następnym rozdziale podyskutujemy już bezpośrednio, na co komisja może (powinna) zwracać uwagę.

## Podpisywanie umów, czyli dodatkowe uprawnienia

Ustawa Prawo o stowarzyszeniach (w kwestii stowarzyszeń rejestrowych) jeszcze raz mówi o organie kontroli wewnętrznej w art. 11: „*W umowach między stowarzyszeniem a członkiem zarządu oraz w sporach z nim stowarzyszenie reprezentuje członek organu kontroli wewnętrznej wskazany w uchwale tego organu lub (z oczywistych względów nie będziemy się tu zajmować tym drugim przypadkiem – przyp. PF) pełnomocnik powołany uchwałą walnego zebrania członków (zebrania delegatów)*”.

Zapis ten budzi wiele nadziei, ale też wątpliwości. Z punktu widzenia naszej książeczki powiedzmy tylko tyle – to uprawnienie komisji rewizyjnej do delegowania osoby do podpisywania umów z zarządem ma dwie podstawowe funkcje:

- zapobiega ewidentnemu konfliktowi interesów, gdy do podpisywania umów z członkami organu (zarządu) jest upoważniony ten organ (tu zarząd),
- zwiększa możliwość kontroli nad działalnością zarządu w obszarach, gdzie jego obiektywizm może budzić wątpliwości.



To, co chcemy zobaczyć...



## Zacząć od siebie, czyli komisja poza podejrzeniem

Nie muszę chyba nikogo przekonywać, że naprawę organizacji trzeba zaczynać od siebie, a więc komisja rewizyjna (jak żona Cezara) powinna być poza wszelkim podejrzeniem. Jestem przekonany, że każdy członek komisji zna swoje uprawnienia i obowiązki jako członka stowarzyszenia (np. nie zalega ze składkami) i członka komisji (bierze udział w spotkaniach komisji, interesuje się funkcjonowaniem codziennym organizacji). Cała komisja zaś, spotykając się nie rzadziej, niż to przewiduje statut, ale za to zgodnie z potrzebami organizacji, wypełnia nałożone na nią formalne wymogi. Wtedy można zacząć prawdziwą pracę, której celem jest udział komisji rewizyjnej w zarządzaniu organizacją. Bo to jest ważny element zarządzania, choć w formie dość specyficznej.

## Profesjonalna kontrola, czyli czy członkom komisji można płacić?

W znowelizowanej ustawie zapisano możliwość zatrudniania zarządu stowarzyszenia. Brak unormowania dotyczącego komisji oraz fakt, że zatrudnianie osób zajmujących się kontrolą zarządu może prowadzić do konfliktu interesu, sugerują, że kontrola powinna być wykonywana społecznie (choć nie wyklucza się zlecenia konkretnych ekspertyz czy ewaluacji na zewnątrz).

Jednak w dużych stowarzyszeniach, prowadzących działalność finansową na dużą skalę, być może warto zastanowić się nad profesjonalną kontrolą, nie jest to zakazane, na co wskazuje np. zapis o możliwości pobierania wynagrodzenia za pełnienie funkcji. Swoistym jego uzupełnieniem są zapisy art. 27b „(2) Członek organu zarządzającego, organu kontroli lub nadzoru oraz likwidator organizacji pożytku publicznego powinien przy wykonywaniu obowiązków dołożyć staranności wynikającej z zawodowego charakteru swojej działalności. (3) Członek organu zarządzającego, organu kontroli lub nadzoru organizacji pożytku publicznego, wykonujący swoje obowiązki społecznie, jest obowiązany dokładać przy tym należytej staranności”.

## Rewizja i lustracja, czyli nie bać się słów

Pojęcia rewizji i lustracji nie kojarzą nam się dobrze z uwagi na współczesne konotacje tych słów. Tymczasem mają one długie i dobre tradycje w historii działalności społecznej. Ich zadaniem było:

1. Przeciwdziałanie błędom i patologiom w działalności społecznej w oparciu o samokontrolę, a nie nadzór państwa.
2. Nie tyle szukanie dowodów winy, co pomoc w lepszym zarządzaniu, unikaniu nieprawidłowości i wsparcie przy korygowaniu potknięć i efektów niedoskonałości czynnika ludzkiego w działaniu organizacji.
3. Kontrolowanie nie tylko (a może nawet nie przede wszystkim) kwestii finansowych. W spółce for profit najważniejsze są wyniki finansowe, w organizacji pozarządowej dobre wyniki finansowe mogą (choć przecież nie muszą) oznaczać odejście od misji i w konsekwencji nieskuteczność działania organizacji.

## Założenia wyjściowe, czyli co sprawdzamy

Kontrola jest w istocie próbą porównania stanu obecnego ze stanem planowanym (idealnym). Dlatego powinniśmy najpierw wiedzieć, jak być powinno, a następnie porównać to z tym, co jest. Ponieważ kontrola źle się kojarzy, zastosujemy słowo „sprawdzić”, by podkreślić, że nie chodzi nam o znalezienie błędu, lecz o pomoc w jego uniknięciu. Warto na początek zadać sobie trzy pytania:

- 1. Co warto sprawdzić?** Jedną z głębszych rzeczy jest kontrolowanie czegoś w sytuacji, gdy wyniki takiej kontroli (niezależnie od tego, jakie będą) nie będą dla nas użyteczne. Np. skontrolowanie pracy osoby, która już dawno u nas nie pracuje. Oczywiście jeśli chcielibyśmy sprawdzić, czy nie można by tego pracownika pociągnąć do odpowiedzialności, albo zbadać, czy system nadzoru nad pracownikami w organizacji dobrze działa (by go poprawić), to już zupełnie inna sprawa.
- 2. Co trzeba sprawdzić?** Nie da się dobrze sprawdzić wszystkiego naraz. Zbytnia gorliwość kontrolna może nie tyle pomóc (a pamiętamy, że taki jest cel działań komisji), ile wprowadzić chaos i zamieszanie. Kontrola nie jest sama dla siebie, musi więc brać pod uwagę i inne elementy funkcjonowania organizacji. Dlatego warto się zastanowić, co trzeba skontrolować przede wszystkim.
- 3. Co da się sprawdzić?** Oczywiście możemy założyć, że skontrolujemy coś, co jest trudne do sprawdzenia. Jednak bywa, że koszt takiego sprawdzania (czasem w realnej gotówce) jest tak wysoki, że po prostu nie warto. Tak jak często szkoda naszego czasu, by kontrolować coś, co ma niewielkie znaczenie, a wymaga ogromnego wysiłku.

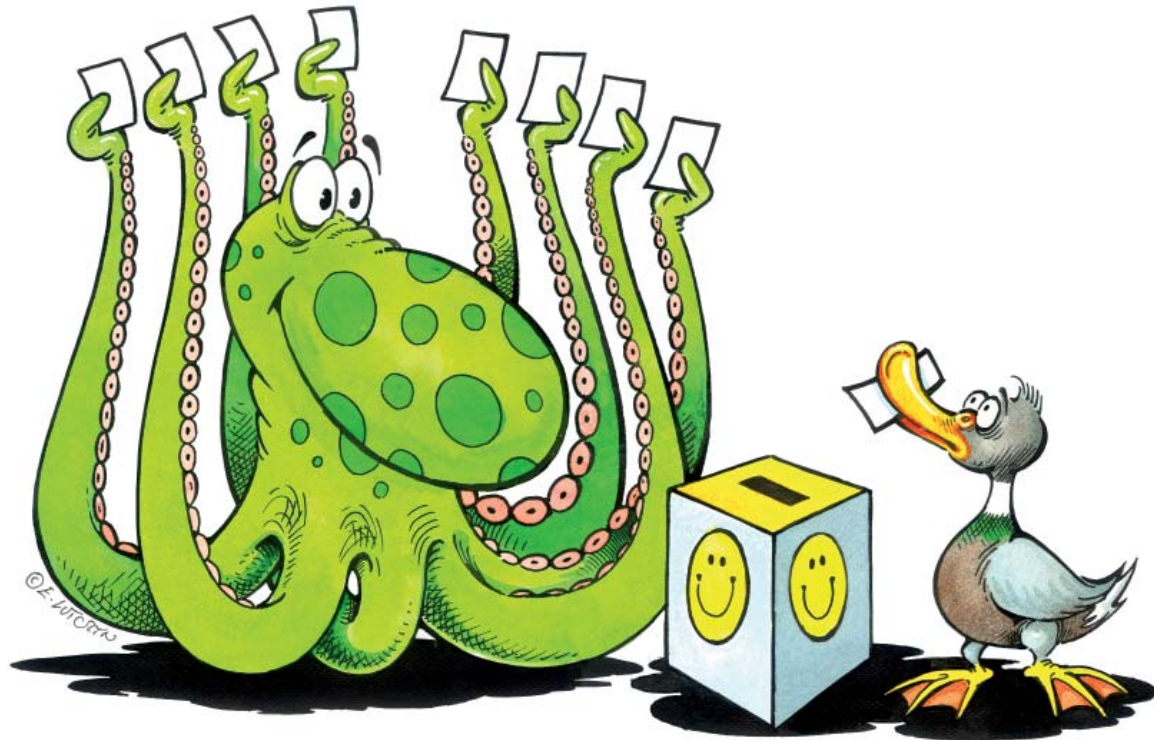
## Planowanie kontroli, czyli zanim zrobisz, pomyśl

Zadane na poprzedniej stronie pytania powinny nam towarzyszyć w całej naszej pracy. Jeżeli nie mamy obowiązku czegoś sprawdzać, a mamy wątpliwości, czy warto, czy jest to niezbędne i czy damy radę, odłóżmy to. Jeśli się jednak zdecydujemy (nawet gdy jest to pilna kontrola *ad hoc*), to musimy dobrze zaplanować nasze działania.

- Po pierwsze, konkretnie odpowiedzieć na pytanie, co trzeba sprawdzić.
- Potem – dobrze się zastanowić (ale też odwołać się do dokumentów lub zapytać innych członków stowarzyszenia), jak to, co chcemy sprawdzić, powinno wyglądać w praktyce.
- Ustalić, na jakiej podstawie (dowody, wskaźniki) możemy sformułować odpowiedź na nasze pytanie, czy wszystko jest w porządku.
- I dopiero na końcu – zrealizować to, co sobie zamierzaliśmy.
- Nie zapomnijcie, że kontrola bez wyników (w postaci raportu – nawet gdyby po sprawdzeniu okazało się, że wszystko jest idealnie) nie ma sensu.

Teoria? Trudne? Być może, ale by się przekonać, trzeba spróbować. Tym bardziej, że w dobrej organizacji kontrola powinna być systematycznym i ciągłym procesem, wtedy – tak jak w przypadku zarządzania przedsiębiorstwem – można już mówić o kontrolingu.

## Kwestie formalne i procedury



## Współdziałanie, czyli być stowarzyszeniem

Sprawdzenie – oczywiście po skontrolowaniu samych siebie (komisji rewizyjnej) i zaplanowaniu sobie pracy – należy zaczynać od tego, co jest istotą działania stowarzyszenia i co jest jego podstawowym zasobem, czyli od członków. Oczywiście jest wiele modeli członkostwa w stowarzyszeniach – jedni przychodzą do organizacji, licząc na jakieś korzyści (organizacje samopomocowe), inni chcą w pewien stały sposób wspierać ważną dla nich ideę, jeszcze inni widzą stowarzyszenie jako miejsce dla swojej aktywności. Jednak stowarzyszenie bez członków stowarzyszeniem nie jest... Dlatego warto wiedzieć, ile osób (lub innych organizacji, jeśli to jest związek stowarzyszeń):

1. aktywnie działa w pracach stowarzyszenia,
2. regularnie płaci składki,
3. bierze udział w walnym zgromadzeniu.

Wielu jest takich, którzy nie spełniają wszystkich tych warunków jednocześnie: albo nie angażują się w prace merytoryczne stowarzyszenia, albo nie mają głowy do kwestii formalnych. Oczywiście o tym, do czego zobowiązany jest członek i jakie są formalne przyczyny jego ewentualnego wykluczenia, decyduje statut. Jednak jasne jest, że członkostwo to nie tylko, i chyba nawet nie przede wszystkim, formalne wymogi. To, co najważniejsze, to **utożsamienie** się z **celem** i **solidarność** z **działaniami** stowarzyszenia.



## Członkowie, czyli co w stowarzyszeniu najważniejsze!

Prawdziwy członek stowarzyszenia to skarb największy, każdy, kto tego potencjalnego skarbu nie wykorzystuje, działa na szkodę własnej organizacji.

Nowelizacja ustawy Prawo o stowarzyszeniach zmniejszyła liczbę członków założycieli do siedmiu. Nie oznacza to jednak, że stowarzyszenia powinny się zadowolić tą liczbą, to tylko próba ułatwienia **rozpoczęcia** działalności. Ilość i jakość członków w stowarzyszeniu świadczy o jego sile społecznej, o jego zapleczu, o poparciu społecznym. Tak jak grzechem jest marnowanie potencjału swoich członków, tak grzechem jest niezabieganie o członków nowych. Oczywiście każde stowarzyszenie może mieć własną politykę rozwoju członkostwa. Jedni będą się starali nastawić na masowość, inni na kompetencje członków, ale stowarzyszenie, które nie stara się wzmocnić swojego członkowskiego zaplecza, jest podejrzane.

Czy Wasza organizacja dobrze wykorzystuje swój potencjał członkowski, czy ma wizję rozwoju zaplecza członkowskiego i realizuje ją? Oczekiwałbym od komisji rewizyjnej, że będzie umiała odpowiedzieć na te pytania.

## Co mogą członkowie, czyli podstawy demokracji

Bardzo często się słyszy, że w stowarzyszeniu – kiedy już zostanie wybrany zarząd – wszyscy opuszczają ręce i liczą tylko na nowe władze. Pewnie czasem tak jest, ale... nie powinno. Co więcej, nie zawsze wina jest po stronie członków. Pytanie, czy w działalności organizacji jest miejsce na aktywność członków, więcej – czy organizacja tę aktywność wspiera? A jeżeli do wszystkich prac stowarzyszenie zatrudnia pracowników, a przychodzący członek tylko im przeszkadza w pracy? Jeżeli zarząd ma tyle działań, że na myśl, że jakiś członek mógłby przyjść z pomysłem, reaguje alergicznie? Jeżeli traktuje się to, co zrobi członek lub wolontariusz, jako coś dodatkowego, zbędnego? Wtedy niech nikt się nie dziwi, że członkowie nie są aktywni. Zanim napisze wniosek o dotację, zanim poprosi sponsora o darowiznę, zanim ogłosi na stronie, że poszukuje wolontariuszy, powinno stowarzyszenie stwierdzić, czy wykorzystało dostatecznie chęć działania i potencjał własnych członków.

## Kto tu rządzi, czyli pytanie o właściciela

Kto rządzi – to kolejne pytanie z gatunku bardzo ogólnych i trudnych do jednoznacznej odpowiedzi. Jednak bez sprawdzenia, jak działa proces decyzyjny w Waszym stowarzyszeniu, nie będziecie mogli dobrze ocenić efektywności Waszych działań. W teorii to walne wyznacza kierunki strategiczne, zarząd podejmuje decyzje operacyjne, zaś osoby odpowiedzialne (wyznaczony członek zarządu, dyrektor biura lub koordynatorzy projektów) wykonują je, podejmując decyzje techniczne. Oczywiście nie zawsze jest aż tak prosto. A jak jest u Was? Kto i jak podejmuje najważniejsze decyzje? Czy ten proces jest przejrzysty i zawsze skuteczny? Może coś trzeba zmienić?

Członkowie są odpowiednikiem właścicieli w firmie prywatnej. Jednak ich własność nie jest podzielna, przypisana konkretnym osobom, jest to własność wspólna, do decydowania o niej każda osoba będąca aktualnie członkiem może sobie rościć pretensje. To w imieniu właściciela zarząd zarządza, a komisja kontroluje. Warto o tym pamiętać.

## Pójście na łatwiznę, czyli ogon kręci psem

Zacznijmy od skrajnego przykładu – to typ organizacji, w której pracownicy poszukują konkursów grantowych i decydują, na jakie projekty zostaną złożone wnioski, a realizacja tych projektów to praktycznie cała aktywność stowarzyszenia. Czy zdarza się tak w Waszym stowarzyszeniu? Jeśli tak, to łatwo może się okazać, że to pracownik sam ustala sobie zakres obowiązków czy wysokość wynagrodzenia. Gdy organizacja otrzyma grant, to koordynator, w oparciu o napisane przez siebie założenia projektu, będzie go realizował, a zarząd czy walne nie będzie miało w tej kwestii nic do powiedzenia – decydują zapisy z wniosku o dotację. To oczywiście skrajny przypadek. Zarząd zazwyczaj czyta wniosek przed złożeniem, musi się też podpisać pod umową, a więc ją akceptuje. Jednak do rzadkości należy sytuacja, gdy zarząd, mogąc dostać pieniądze dla organizacji, podpisania umowy odmówi.

Podobnie jest często w relacji zarząd – walne zebranie. Walne często słyszy od zarządu informację, co jest możliwe do zrobienia, a nie pytanie, co ma być zrobione. Jednak najczęściej nie jest to wina złej woli zarządu, który – szczególnie ten działający czysto społecznie – jest często w bardzo trudnej sytuacji, mając niewielkie pole manewru między możliwościami pracowników a oczekiwaniami walnego zgromadzenia.

## Organizacje wodzowskie i niedecyzje, czyli oddajemy decyzje

Znów specjalnie przerysowuję sytuację, bo organizacje oparte na charyzmie lidera wcale nie muszą być niefunkcjonalne. Jednak skupianie zbyt wielu decyzji w jednym ręku niesie ze sobą poważne niebezpieczeństwa. Dlatego warto sprawdzić, czy nie jest tak, że zarząd jest tylko ciałem pro forma, które akceptuje (a czasem, co gorsza, jedynie firmuje) pewne decyzje podejmowane jednoosobowo. Kwestia delegowania zadań to oczywiście element sprawnego zarządzania, ale to zarządzanie musi mieć jasne i zrozumiałe zasady. Nie chodzi nam przecież o zablokowanie decyzyjności (o tym za chwilę), ale o dobre zrozumienie, kto, w jakich sytuacjach i na jakich zasadach może decyzje podejmować. Tu nie potrzeba żadnych wielkich regulaminów. Jeżeli jest jasne, że prezes (prezeska) podejmuje decyzje samodzielnie i jest to akceptowane – to w porządku. Tylko warto wtedy wiedzieć, jaka jest rola i odpowiedzialność pozostałych członków zarządu. Czy i kiedy mogą, lub wręcz powinni, powiedzieć stop.

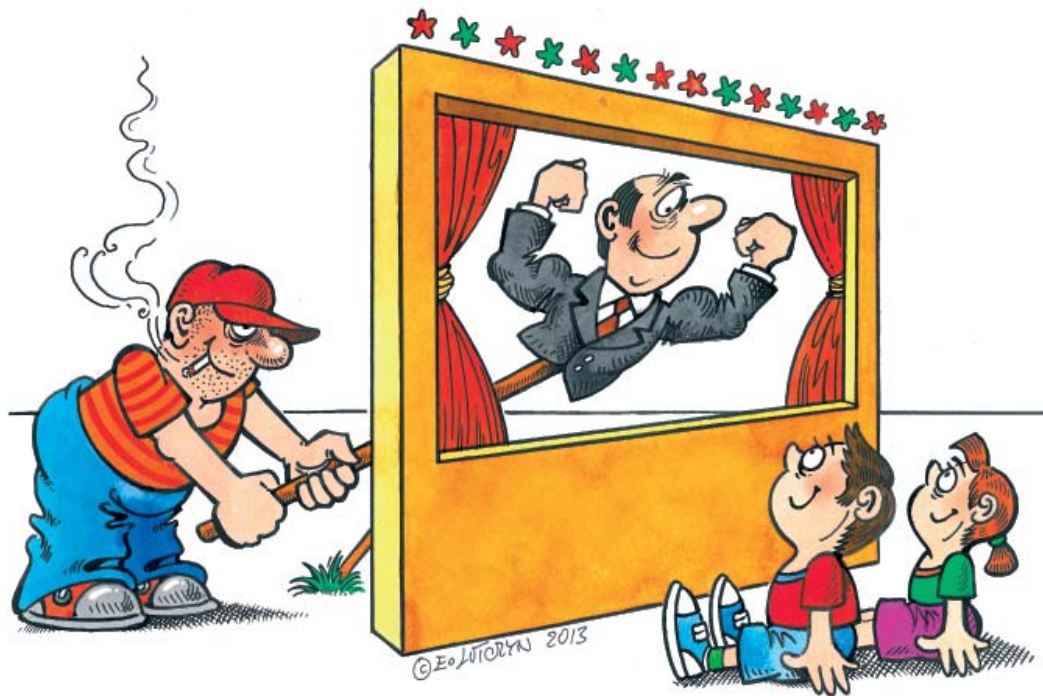
Na drugim biegunie wodzowskiego stylu jest unikanie decyzji. Jest to „metoda” działania wielu społecznych zarządów. W sytuacjach trudnych, niejasnych, wymagających podjęcia ryzyka, tak długo zwleka się z podjęciem decyzji, aż „podejmie się ona sama”. Oznacza to uciekanie od decyzji w bardzo wielu kwestiach. W konsekwencji organizacja zaczyna realizować jedynie to, co jest w polu zainteresowania zarządu (lub pracowników), a inne kwestie, nawet gdyby były dla organizacji superważne, zostają zepchnięte na margines.

## Demokracja, czyli jak być powinno

Na koniec kwestia zasadnicza – czy nasza organizacja jest demokratyczna? Teoretycznie każde stowarzyszenie jest organizacją demokratyczną, ale czasem w wielu kwestiach demokracja jest jedynie fasadą. Jeżeli brak możliwości odwołania zarządu (bo nie ma kontrkandydatów), zatwierdzanie sprawozdań odbywa się bez możliwości wpływania na bieżącą działalność organizacji, to co najwyżej stwarzamy pozory demokracji. Nie znaczy to, że zawsze i wszędzie najlepiej podejmować decyzje w sposób demokratyczny. Jednak tam, gdzie nie ma powodów, aby oddawać wybór profesjonalistom czy liderom, należy pozwolić decydować **członkom stowarzyszenia, tym, którzy stanowią jego najważniejszy zasób, a jednocześnie są w istocie „właścicielami” organizacji**. I nie chodzi tu jedynie o przegłosowywanie pewnych kwestii na walnym. Organizacje od wielu lat domagają się dla siebie i obywateli demokracji uczestniczącej. Uczestnictwa nie tylko w wyborze swoich przedstawicieli, ale także w decydowaniu o kwestiach, które ich dotyczą. Tym bardziej w stowarzyszeniach powinno się stosować w zarządzaniu techniki partycypacyjne, debatować, tworzyć grupy zadaniowe, proponowane rozwiązania konsultować...

Przedstawiłem tu przykłady pułapek, w które mogą wpaść w codziennej działalności nasze stowarzyszenia. Oczywiście nie chodzi o to, by odkryć, że nasza organizacja jest „do bani”. Jeśli tak miałyby być, to nasze odkrycie prawdy i tak nic by nie zmieniło. Jeśli natomiast działamy w fajnej organizacji, to być może nie wszystko działa jak należy, może tu i ówdzie pojawiają się drobne deficyty, których odkrycie i zrozumienie pozwoli dość prosto naprawić system. I to jest zadanie dla komisji rewizyjnej.

## Realizowanie celów i kwestie merytoryczne



## Ewaluacja, czyli zarząd nie powinien się sam oceniać

Pytanie o to, czy organizacja realizuje swoje cele, powinno być w każdym stowarzyszeniu powtarzane jak mantra. Czy robimy to, co powinniśmy? Czy robimy to najlepiej jak możemy? Od tego pytania powinno się zaczynać każde walne zebranie, a i praca merytoryczna każdej komisji rewizyjnej. Wszystkie decyzje, inicjatywy, uchwały mają sens tylko i wyłącznie w kontekście odpowiedzi na to pytanie. Można sobie wyobrazić sprawny zarząd, który energicznie zarządza organizacją, pilnuje procedur, zdobywa środki, zatrudnia ludzi, a nie realizuje misji organizacji.

Bo co prawda, jaki jest koń, każdy widzi, ale każdy widzi inaczej. Tu warto wspomnieć o kilku pewnikach, które często są podstawą dobrego nastroju osób zarządzających organizacją, a które łatwo potrafią usprawiedliwić marnotrawstwo, niekompetencję, lenistwo....

*Tak do tej pory robiliśmy i było dobrze. Rozliczamy dotacje i nikt się nie przyczepił. Przecież się staramy, to znaczy, że robimy najlepiej, jak umiemy. Nikt nie zgłasza innych pomysłów, więc tych pomysłów po prostu nie ma.*

Nikt nie powinien być adwokatem we własnej sprawie, choćby dlatego, że nawet przy najlepszych intencjach może nie być obiektywny. Ktoś naprawdę niezależny powinien móc powiedzieć demokratycznie wybranym przedstawicielom – dobrze robicie, jesteście skuteczni, możecie jednak poprawić to i to.... Co to za przyjemność, gdy chwalimy – nawet w pełni zasadnie – sami siebie?



## Główny cel, czyli po co jest Wasza organizacja?

To jedno pytanie zawiera w sobie co najmniej kilka innych. Po pierwsze, po co zostało powołane Wasze stowarzyszenie? Na uznaniu jakich wartości się opiera, jaką zmianę ma wywołać i kto ma skorzystać na jego działaniach? Jeżeli nie wynika to jasno ze statutu, który często jest pisany zbyt ogólnie i zawiera raczej marzenia niż rzeczywiste zamiary, to czy misja, cele w strategii działania jakoś to precyzują? Ale dużo ważniejszym pytaniem od tego, czy Wasza organizacja ma takie cele, jest to, kto o tym wie. Czy te cele rozumie tylko zarząd, wszyscy członkowie (jednakowo?), sympatycy, beneficjenci organizacji?

Oczywiście jeśli stowarzyszenie jest stowarzyszeniem prawdziwym, opartym na zaangażowaniu członków, to jednym z najważniejszych kryteriów sensowności jego działania jest przekonanie co do tego samych członków. I nawet gdy to przekonanie nie będzie się pokrywać z opinią osób patrzących z boku, to przecież **członkowie są najważniejsi** – mogą decydować, na co poświęcają swój czas i własne pieniądze.

## Po co działamy, czyli czy nasze cele są społeczne

I tu dochodzimy do problemu, z którym musi się zmierzyć każde stowarzyszenie starające się o dotację z pieniędzy publicznych. Jeżeli to są tylko Wasze cele i nikomu nic do tego, to nie powinniście brać publicznych pieniędzy. W istocie bowiem w obecnym systemie prawnym administracja finansuje lub dofinansowuje jedynie zadania publiczne. To ona decyduje, na co idą pieniądze (co ma zrobić za nie stowarzyszenie). Składając projekt w konkursie, próbujemy w istocie udowodnić, że chcemy zrobić to, co administracja chce, by było zrobione. Za cenę środków z zewnątrz oddajemy część własnej niezależności, to wychodzi często przy realizacji zadań publicznych.

Warto ustalić, czy Wasza organizacja realizuje cele publiczne czy interesy grupowe. Dla pewności zazwyczaj wszyscy głośno krzyczą, jakie to publiczne cele realizują (bo wtedy łatwiej o środki). Trzeba się jednak nad tym zastanowić. Jeśli robicie coś dla „fanu”, dla Waszej przyjemności, to nawet jeśli przy okazji komuś pomagacie, realizujecie interes własny. Jeżeli robicie coś jedynie w ramach projektu (za kasę, a jak nie ma środków, to nie robicie), realizujecie interes własny. Jeśli zaś pomagacie innym, walczycie o jakąś sprawę i tylko staracie się, by przy okazji było przyjemnie, lub dodatkowo realizujecie projekty, Wasze stowarzyszenie ma rzeczywiście cele społeczne. Ponieważ czasem zależy to tylko od rozłożenia akcentów lub podejścia członków, odpowiedź na to pytanie może nie być łatwa. Jednak warto się o nią postarać, bo inaczej sprawdzając skuteczność Stowarzyszenia, możemy mieć kłopoty z oceną.

## Próba podsumowania

Czas podsumować dotychczasowe rozważania o tym, „co każdy członek komisji rewizyjnej wiedzieć powinien”, zanim przejdziemy do kwestii prawnych i finansowych (w kolejnej broszurce). Śmiało możemy powiedzieć, że komisja rewizyjna jest równie ważnym elementem stowarzyszenia, co zarząd. Bez sprawnej, świadomej swoich praw i obowiązków komisji rewizyjnej (lub innej formy wewnętrznej kontroli) stowarzyszenie skazane jest na wiele niebezpieczeństw, a w dłuższej perspektywie – na porażkę.

Powiedzieliśmy wyraźnie, że komisja ma być sumieniem organizacji. W instytucji, w której nie działają mechanizmy rynkowe i w której nie ma władzy zwierzchniej, komisja rewizyjna – w imieniu wszystkich członków – pilnuje, by nie porzucono misji, by organizacja pamiętała, po co powstała, by zapewniała wpływ członków jako „suwerena”. Wskazywałem jednak również, że komisja ma odgrywać rolę strażnika praw. Pilnować, by zarząd, realizując misję, nie stosował działań pozaprawnych, by nie chodził na skróty i przestrzegał wspólnie ustanowionych zasad działania.

Ktoś powie, i słusznie, że to w zasadzie dwie wykluczające się funkcje. Jeżeli będziemy pilnować praw, na dalszy plan schodzą kwestie merytoryczne – i odwrotnie. Jeżeli zajmiemy się merytoryką, to kto zajmie się procedurami? Jak ten dylemat rozstrzygnąć? Mam dwa pomysły. Albo – jeśli jest taka potrzeba – oddzielić funkcje nadzorcze od kontrolnych i powołać w stowarzyszeniu coś na kształt rady programowej. Wtedy sprawa sama się wyjaśni. Albo tak wybierać władze, by ci od komisji rewizyjnej posiadali predyspozycje inne niż członkowie zarządu. Jeśli mamy zarząd silnie nastawiony na misję, to warto do komisji wybrać tych, którzy nie zapomną o procedurach, i odwrotnie – jeśli zarząd sprawnie zarządza organizacją, warto wybrać do komisji rewizyjnej tych, którzy zwrócą uwagę na kwestie merytoryczne.

Chcę bardzo wyraźnie powiedzieć, że w wielu organizacjach kwestie merytoryczne schodzą znacząco na dalszy plan. Szczególnie gdy dominuje podejście projektowe, kiedy skupiamy się na tym, co trzeba zrobić i jakie wskaźniki uzyskać, a dyskusja, po co to się robi, jaki będzie rzeczywisty efekt naszych działań, staje się mało istotna. Wiem, jak to działa, sam często biorę udział w wielogodzinnych dyskusjach nad kwestiami organizacyjnymi – jak coś zrobić, kiedy nie starcza czasu na rozmowę o tym, po co to właściwie robimy. Organizacja konferencji jest ważniejsza od jej merytorycznej treści, liczba osób na szkoleniu ważniejsza od tego, czego się na tym szkoleniu będzie uczyć, a program do prezentowania danych ważniejszy od samych danych. To właśnie organ kontroli, który nie jest w takim stopniu poddany presji bieżących problemów z zarządzaniem, ma możliwość pilnowania proporcji, by organizacja była i efektywna, i skuteczna.

## Co dalej, czyli zapowiedzi

Ktoś powie – hola! Dlaczego w tej książeczce nie ma nic o tym, że komisja rewizyjna powinna pilnować w organizacji przestrzegania prawa, dbać o finanse? Po prostu w stosunku do kwestii mechanizmów działania organizacji (demokracji) i jej celów (społecznej misji) są to sprawy choć ważne, jednak... drugorzędne. Kiedy nie ma demokracji (nie jesteśmy stowarzyszeniem), kiedy nie realizujemy swojej misji, nie staramy się zmienić świata na lepsze, to trzeba nie sprawdzać realizację prawa czy liczyć pieniądze, ale zamknąć stowarzyszenie. Dlatego kwestiami prawnymi i formalno-finansowymi zajmiemy się osobno.