



OGÓLNOPOLSKA  
FEDERACJA STOWARZYSZEŃ  
UNIwersYTETÓW TRZECIEGO WIEKU



Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych  
na lata 2012-2013

Publikacja współfinansowana ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012-2013

# ZARZĄDZANIE Uniwersytetem Trzeciego Wieku **krok po kroku**

**Wiesława Borczyk**  
**Mariola Pękała-Piekarska**



egzemplarz bezpłatny

Nowy Sącz, grudzień 2012



**Wiesława Borczyk  
Mariola Pękala-Piekarska**

**ZARZĄDZANIE UNIWERSYTETEM TRZECIEGO WIEKU  
– KROK PO KROKU**

**Nowy Sącz, grudzień 2012**

**Wydawca:**

Ogólnopolska Federacja Stowarzyszeń Uniwersytetów Trzeciego Wieku

**Recenzent:**

dr hab. prof. nadzw. Zdzisława Załona

**Korekta:**

Maria Olszowska

**Adres Wydawcy:**

Ogólnopolska Federacja Stowarzyszeń Uniwersytetów Trzeciego Wieku

33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 18

tel./fax (+48 18) 443 57 08;

e-mail: [federacjautw@interia.eu](mailto:federacjautw@interia.eu); [www.federacjautw.pl](http://www.federacjautw.pl)

**Redakcja techniczna, skład i druk:**

Drukarnia NOWODRUK s.c., tel. (+48 18) 443 56 69

**Nakład:** 1000 szt.

**ISBN 978-83-936408-1-2**



OGÓLNOPOLSKA  
FEDERACJA STOWARZYSZEŃ  
UNIwersYTETÓW TRZECIEGO WIEKU



Publikacja współfinansowana ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012-2013

## SPIS TREŚCI

<b>Od autorów .....</b>	<b>5</b>
-------------------------	----------

### **ROZDZIAŁ I**

#### **WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA W STOWARZYSZENIU UNIWERSYTETU TRZECIEGO WIEKU - WYBRANE ZAGADNIENIA .....**

7

1. Co to jest zarządzanie? .....	7
2. Dlaczego ważne jest zarządzanie? .....	7
3. Obszary zarządzania .....	8
3.1. Zarządzanie integracją .....	9
3.2. Zarządzanie czasem .....	9
3.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi .....	10
3.4. Zarządzanie komunikacją .....	11
3.5. Zarządzanie jakością.....	12
3.6. Zarządzanie kosztami .....	12
3.7. Zarządzanie ryzykiem.....	13
4. Etapy procesu zarządzania.....	14

### **ROZDZIAŁ II**

#### **FORMALNO-PRAWNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA STOWARZYSZENIEM UNIWERSYTETU TRZECIEGO WIEKU .....**

16

1. Statut stowarzyszenia .....	16
2. Cele stowarzyszenia i sposoby ich realizacji .....	17
3. Członkowie stowarzyszenia .....	19
4. Władze stowarzyszenia.....	23
4.1. Walne zebranie członków .....	23
4.2. Zarząd .....	27
4.3. Organ kontroli wewnętrznej .....	34
4.4. Wybrane dodatkowe informacje dotyczące władz stowarzyszenia UTW .....	35

## **ROZDZIAŁ III**

### **ZARZĄDZANIE DLA ROZWOJU STOWARZYSZENIA UNIwersYTETU**

#### **TRZECIEGO WIEKU ..... 38**

1. Informacje ogólne ..... 38

2. Projekty ..... 38

## **ROZDZIAŁ IV**

### **WZORY WYBRANYCH DOKUMENTÓW ..... 47**

**Źródła prawa ..... 58**

**Bibliografia ..... 59**

**Ciekawe strony internetowe ..... 59**

**O autorach ..... 59**

## Od autorów

Poradnik „Zarządzanie Uniwersytetem Trzeciego Wieku - krok po kroku” został opracowany w ramach projektu „Akademia Lidera UTW”, dofinansowanego z *Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012-2013 (ASOS)*, który realizuje Ogólnopolska Federacja Stowarzyszeń Uniwersytetów Trzeciego Wieku. Z perspektywy kilkuletniej działalności Federacji UTW na rzecz rozwoju środowiska uniwersytetów trzeciego wieku w Polsce wynika, iż jednym z kluczowych obszarów, wymagających wsparcia oraz poszerzenia wiedzy i umiejętności liderów tego społecznego ruchu, jest szeroko rozumiane zarządzanie organizacją UTW, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów formalno-prawnych tego procesu. Liczne pytania, wątpliwości i problemy zgłaszane Federacji UTW w tym obszarze, w kontekście dynamicznie rosnącej w ostatnich latach liczby stowarzyszeń prowadzących działalność w zakresie UTW, stały się przyczynkiem do opracowania niniejszego poradnika.

Uniwersytety trzeciego wieku w Polsce działają w różnych formach prawnych i organizacyjnych, m.in. jako samodzielne organizacje pozarządowe, w ramach uczelni wyższych, czy też w strukturach jednostek samorządu terytorialnego (np. bibliotek, centrów kultury). Istniejące statystyki oraz realizowane badania ruchu UTW pokazują, iż dominującą formą prowadzenia tej działalności jest samodzielne stowarzyszenie. Biorąc pod uwagę ten fakt, jak również uwzględniając ograniczone ramy niniejszej publikacji oraz niezwykle szerokie i wielopłaszczyznowe spektrum zagadnień, mieszczących się w pojęciu „zarządzanie”, w poradniku zostały przedstawione wybrane, najważniejsze w ocenie autorek, aspekty procesu zarządzania stowarzyszeniem UTW.

W kontekście problematyki zarządzania organizacją pozarządową, jaką jest stowarzyszenie UTW, warto dodatkowo zapoznać się również z publikacją „Standardy działania uniwersytetów trzeciego wieku w Polsce”<sup>1</sup>, wydaną przez Ogólnopolską Federację Stowarzyszeń UTW we współpracy z Fundacją Rozwoju Ziemi Górskich, omawiającą standardy działania UTW, których wdrożenie i stosowanie pozwoli na podniesienie jakości działania i skuteczności realizowania celów statutowych.

Mamy nadzieję, iż niniejszy poradnik będzie stanowił dla liderów uniwersytetów trzeciego wieku pomocne narzędzie w procesie bieżącego zarządzania organizacją, pozwalając odnaleźć odpowiedzi na pojawiające się w tym obszarze pytania i wątpliwości.

*Wiesława Borczyk  
Mariola Pękala - Piekarska*

<sup>1</sup> Borczyk W., Nalepa W., Knapik B., Knapik W., *Standardy działania uniwersytetów trzeciego wieku w Polsce*, Nowy Sącz 2012, do pobrania: [www.federacjaautw.pl/putw/](http://www.federacjaautw.pl/putw/)





## ROZDZIAŁ I

# WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA STOWARZYSZENIEM UNIWERSYTETU TRZECIEGO WIEKU - WYBRANE ZAGADNIENIA

### 1. Co to jest zarządzanie?

W literaturze naukowej istnieje duża różnorodność rozumienia pojęcia „zarządzanie”. Autorki poradnika, dla potrzeb niniejszej publikacji, przyjęły zdefiniowanie elementów zarządzania stowarzyszeniem UTW jako:

- procesu decyzyjnego, w którym uczestniczą członkowie stowarzyszenia w czasie walnego zebrania oraz w bieżących działaniach, wybranych przez nich organów zarządzająco-kontrolnych, tj. zarządu i komisji rewizyjnej;
- umiejętności prowadzenia działalności społecznej, która przynosi zamierzone efekty w postaci osiągnięcia celów statutowych;
- kompleksowych zadań i działań władz - organów stowarzyszenia.

Do istotnych elementów sprawnego zarządzania w stowarzyszeniu należeć będzie:

- określenie obszarów zarządzania;
- określenie poszczególnych etapów procesu zarządzania;
- określenie kompetencji i umiejętności zarządczych władz stowarzyszenia.

### 2. Dlaczego ważne jest zarządzanie?

Stowarzyszenia uniwersytety trzeciego wieku (UTW) to organizacje pozarządowe, stworzone oddolnie, przez lokalne środowiska aktywnych seniorów. Głównym celem działalności stowarzyszeń UTW jest prowadzenie edukacji nieformalnej oraz aktywizacja osób starszych.

W dobie niebywałego postępu, rozwoju nowoczesnych technologii, otwartych granic, nowoczesnych, szybkich narzędzi i form komunikacji, poczucie dyskomfortu, osamotnienia i alienacji osób starszych staje się coraz bardziej widocznym problemem społecznym.

UTW inspirują tych ludzi do różnych form aktywności fizycznej i umysłowej, pobudzają do umiejętnego planowania i organizowania własnego czasu oraz do współdziałania z innymi grupami społecznymi. Tworzą warunki i możliwości do poszerzania wiedzy, obcowania z nauką i kulturą, będącą przedmiotem zainteresowań i jedną z głównych potrzeb osób starszych, członków i słuchaczy UTW. W ten sposób stowarzyszenia UTW przyczyniają się do przeciwdziałania przejawom dyskryminacji, wyalienowania, wykluczenia społecznego i technologicznego seniorów.

Władze stowarzyszeń UTW, a szczególnie ich liderzy, z uwagi na rosnące zainteresowanie działalnością UTW wśród coraz większej liczby emerytów (a także osób w wieku przedemerytalnym), stają przed ważnym wyzwaniem, jakim jest skuteczne i efektywne zarządzanie stowarzyszeniem.

Szeroki zakres obowiązków i procedur, jakim liderzy UTW muszą sprostać dla uzyskania założonych celów organizacji oraz satysfakcji jej członków, wyznaczają standardy

formalno-prawne, (o których piszemy w kolejnym rozdziale) oraz zadania związane z prowadzeniem placówki edukacyjnej UTW.

*Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*<sup>2</sup>, stanowiąca kompleksową, ustrojową regulację działalności organizacji pozarządowych w sferze pożytku publicznego, określiła zasady i formy współpracy tych organizacji z organami administracji publicznej, w zakresie realizacji zadań publicznych i stworzyła jednolite podstawy funkcjonowania tzw. trzeciego sektora w społeczeństwie. Na podstawie wyżej wymienionej ustawy, jednostki samorządu terytorialnego - gminy, powiaty, województwa - przygotowują programy współpracy z organizacjami pozarządowymi. Staje się to czynnikiem pobudzania dialogu obywatelskiego w samorządach, prowadzi do rozwijania praktycznej współpracy, w szczególności w zakresie finansowania, wymiany informacji, konsultowania aktów prawnych oraz tworzenia wspólnych zespołów roboczych. Z praktyki wynika, iż stowarzyszenia UTW współpracują z samorządami lokalnymi w każdym z w/w obszarów. Ponadto, w działalności stowarzyszeń UTW, tradycyjnie podejmowana jest współpraca z uczelniami wyższymi, instytucjami i organizacjami pozarządowymi, a także coraz częściej, z podmiotami sektora gospodarczego.

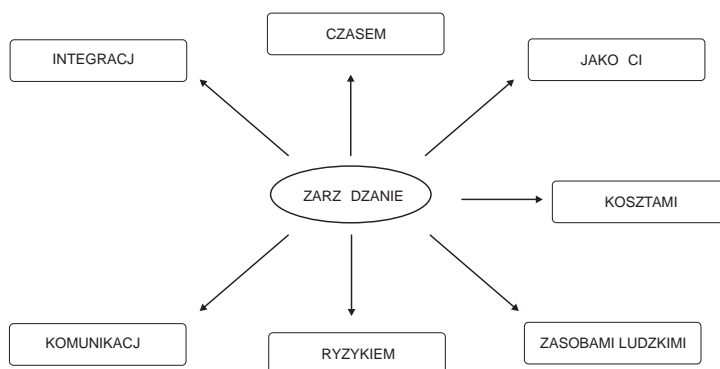
Umiejętności z zakresu sprawnego zarządzania stowarzyszeniem UTW wydają się w tej sytuacji nieodzowne. Potwierdzają to również sami liderzy UTW, w czasie szkoleń i warsztatów, organizowanych przez Ogólnopolską Federację Stowarzyszeń UTW.

Zarządzanie organizacją jest to obszerna dziedzina wiedzy. Bez znajomości przynajmniej podstawowych zasad i mechanizmów coraz trudniej będzie władzom stowarzyszenia, na ogół społecznym liderom, sprostać swoim obowiązkom.

### 3. Obszary zarządzania

Działania osób zarządzających stowarzyszeniem można przedstawić jako umiejętności pracy z zespołem lub zespołami ludzi, w celu uzyskania zamierzonych efektów i osiągnięcia zakładanych przez stowarzyszenie celów.

Poniżej przedstawiamy **przykładowe obszary** zarządzania w stowarzyszeniu<sup>3</sup>. Wiązą się z nimi określone kompetencje i umiejętności członków władz organizacji.



<sup>2</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.)

<sup>3</sup> Mingus N., *Zarządzanie projektami*, wyd. II, Wydawnictwo Helion, 2002.

### 3.1. Zarządzanie integracją

Przez integrację rozumiemy łączenie w całość wszystkich prac, wykonywanych w najważniejszych dziedzinach działalności stowarzyszenia. Podstawowym celem zarządzania integracją będzie stworzenie spójnego planu działania stowarzyszenia oraz jego realizacja<sup>4</sup>. Zarządzanie integracją jest nieodzowne na każdym etapie procesu zarządzania, tj. planowania i realizacji, a szczególnie podczas monitorowania i wprowadzania zmian, w trakcie wykonywania zaplanowanych działań.

#### **Przykłady:**

1. W stowarzyszeniu działa zarząd i komisja rewizyjna. W uniwersytecie trzeciego wieku utworzono struktury wewnętrzne, nie będące organami stowarzyszenia, tj. radę programową i samorząd słuchaczy. Zarząd stowarzyszenia ma opracować plan działania UTW na nowy rok akademicki. Program UTW zarząd tworzy wspólnie z radą programową i samorządem słuchaczy, konsultując zakres merytoryczny, formy i harmonogram zajęć, z uwzględnieniem ilości słuchaczy, warunków lokalowych, funduszy, jakimi dysponuje stowarzyszenie na sfinansowanie tego programu. W trakcie dyskusji rodzą się problemy i konflikty, które trzeba w umiejętny sposób rozwiązać, ponieważ celem jest opracowanie i przyjęcie do realizacji najważniejszego dokumentu w działalności UTW. Umiejętność przygotowania i przedstawienia diagnozy sytuacji (czym stowarzyszenie dysponuje i jakie zadania może realizować), rzeczowe argumenty, ocena sytuacji bieżącej i perspektyw najbliższego roku akademickiego (np. możliwość składania ofert na zadania, które mogą zostać dofinansowane z dotacji) może być pomocna zarządowi, aby zintegrować działania większej grupy członków stowarzyszenia do aktywnego udziału w przygotowaniu i realizacji planu edukacyjnego UTW na dany rok akademicki.

2. W wyniku podwyższenia kosztów najmu lokalu, w którym odbywają się zajęcia muzyczne dla słuchaczy UTW, zarząd musi podjąć decyzję co do możliwości dalszego wynajmowania tego pomieszczenia. Słuchacze UTW są zadowoleni z zajęć w tym lokalu, z uwagi na dobrą dostępność (komunikacja, centrum miasta). W tym celu prezes i członkowie zarządu muszą przeanalizować budżet, mając na uwadze zaplanowany program zajęć muzycznych i ocenić możliwości finansowe stowarzyszenia. Poszukując najlepszego rozwiązania, zarząd powinien włączyć do dyskusji i konsultacji samorząd słuchaczy i radę programową. Wspólnie wypracowane decyzje będą najkorzystniejszym rozwiązaniem.

### 3.2. Zarządzanie czasem

Dobra organizacja pracy i zarządzanie czasem mają ze sobą wiele wspólnego i stwarzają warunki do efektywnego wykorzystania czasu. Natomiast zła organizacja pracy sprawia, że każda czynność zabiera więcej czasu niż powinna, a w konsekwencji obniża efektywność. Nawet drobne błędy w organizacji pracy mogą mieć istotny wpływ na zmniejszenie

<sup>4</sup> Mingus N., *Zarządzanie ...*,

efektywności, jeśli powtarzają się przy wielu czynnościach. Jako skutki złej organizacji pracy można wskazać: trudności w znalezieniu potrzebnych informacji czy dokumentów, nakładające się terminy spotkań, spóźnienia z przygotowaniem ważnych informacji czy sprawozdań, bałagan w dokumentach, problemy w przekazywaniu ważnych informacji innym osobom, itp. Zła organizacja wpływa nie tylko na bieżącą pracę, ale również ogranicza szanse rozwoju.

Zarządzanie czasem to umiejętność, która wymaga analizowania zaplanowanych działań, zgodnie z kalendarzem prac, szacowania i oceny wkładu pracy poszczególnych osób oraz czasu trwania zadań. Dobre zarządzanie czasem i dobra organizacja pracy może ułatwić wykonanie poszczególnych działań, a tym samym terminową realizację planów i programów<sup>5</sup>.

#### **Przykład:**

*Zarząd stowarzyszenia, zgodnie ze statutem, winien odbyć posiedzenie co najmniej raz na kwartał. Przygotowanie porządku obrad i ustalenie terminu posiedzenia należy do obowiązków prezesa zarządu. W tym celu wskazanym byłoby przygotowanie harmonogramu posiedzeń zarządu (terminarz posiedzeń) i przekazanie go wszystkim członkom zarządu.*

### **3.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi**

Zasoby ludzkie to najcenniejszy kapitał każdej organizacji. Często zarządzanie zasobami ludzkimi określa się jako zarządzanie kadrami, które obejmuje zbiór różnorodnych działań, związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb oraz rozwój ich członków<sup>6</sup>.

W stowarzyszeniu UTW do zasobów ludzkich możemy zaliczyć członków stowarzyszenia, czyli na ogół osoby starsze, posiadające doświadczenie życiowe i zawodowe, a dodatkowo dysponujące wolnym czasem, a także osoby młode: studenci i absolwenci uczelni wyższych, wykładowcy, wśród których znajdują się pracownicy uczelni wyższych oraz specjaliści z różnych dziedzin. Różnorodność kadr związanych z działalnością stowarzyszenia, wymaga od zarządzających wielu umiejętności dotyczących pracy z ludźmi.

Istotą zarządzania zasobami ludzkimi jest głównie motywowanie ludzi w dążeniu do osiągnięcia celów indywidualnych i organizacyjnych, pod względem ilościowym i jakościowym, angażowanie ich w działalność organizacji i osiągnięte wyniki.

#### **Przykłady:**

*1. Zarząd stowarzyszenia postanowił utworzyć tzw. zespół projektowy, którego zadaniem będzie analizowanie informacji zamieszczanych w Internecie na temat ogłaszanych konkursów grantowych. Zespół ma przedstawiać zarządowi propozycje dotyczące przygotowania projektów. Spośród członków stowarzyszenia do zespołu projektowego zgłosiły się tylko dwie osoby, które jednak nie posiadały doświadczenia ani umiejętności w działaniach projektowych.*

<sup>5</sup> Mingus N., *Zarządzanie ...*,

<sup>6</sup> Mingus N., *Zarządzanie ...*,

Zachodziła konieczność uzupełnienia zespołu o osoby spoza stowarzyszenia. Dokooptowano młodych ludzi z odpowiednimi kwalifikacjami i umiejętnością pracy w zespole. Uzyskane efekty: powstał zespół projektowy, który często przygotowuje projekty w wielu dziedzinach zgodnych ze statutem stowarzyszenia i przedstawia je zarządowi do akceptacji. Stowarzyszenie podejmuje nowe wyzwania edukacyjne i aktywizujące osoby starsze oraz pozyskuje dofinansowanie w konkursach grantowych. Członkowie zespołu uczestniczą w realizacji projektów i pełnią w nich określone funkcje (np. koordynator, specjalista ds. promocji), zgodnie z umiejętnościami, wiedzą i zainteresowaniami. Dobra organizacja pracy i umiejętne zarządzanie kadrami przynosi pozytywne efekty w działalności stowarzyszenia.

2. Zarząd stowarzyszenia, który liczy 9 osób, postanowił dokonać podziału czynności pomiędzy wszystkich członków. Przeanalizowano zadania zarządu, a także umiejętności, doświadczenie i zainteresowania poszczególnych osób, a następnie dokonano podziału w/w zadań w formie odpowiedniego dokumentu zarządu. Prezes zarządu na bieżąco kontaktuje się ze wszystkimi, wymieniając się informacjami. Każdy ma określony obszar działań, za który jest odpowiedzialny. Na posiedzeniach zarządu każdy z członków składa informacje o wykonanej pracy. Decyzje podejmowane przez zarząd są wypracowywane wspólnie.

### 3.4. Zarządzanie komunikacją

Komunikacja to proces wymiany informacji pomiędzy jej uczestnikami. Nośników informacji może być wiele - ważne jest, aby zostały one zrozumiane przez wszystkich uczestników procesu komunikacji w ten sam sposób. Gdy komunikacja zawodzi, mamy najczęściej do czynienia z brakiem informacji na temat działań i realizacji celów na poszczególnych szczeblach organizacji, a w niektórych przypadkach może nawet dochodzić do konfliktów. Zarządzanie komunikacją to umiejętność polegająca na decydowaniu o tym, która z osób uczestniczących w realizacji działań powinna otrzymać informację, a także, czy przekazywana informacja ma być szczegółowa czy ogólna oraz w jakim terminie i w jakiej formie dostarczona<sup>7</sup>. Ważne są tzw. informacje zwrotne, czyli odpowiedzi na przekazane informacje, aby upewnić się, czy wszystkie dane dotarły do właściwych osób.

#### **Przykłady:**

1. Utworzenie adresowej bazy telefonicznej i mailowej członków zarządu, komisji rewizyjnej, samorządu słuchaczy i rady programowej ułatwia szybki przekaz ważnych informacji, związanych z realizacją działań stowarzyszenia i prowadzeniem UTW.
2. Przydatne w działalności stowarzyszenia UTW będą także adresowe bazy telefoniczne i mailowe: słuchaczy, wykładowców, instruktorów oraz innych osób prowadzących zajęcia, UTW działających w regionie (województwa) oraz innych organizacji i instytucji, z którymi współpracuje nasze stowarzyszenie.

7 Mingus N., Zarządzanie ...,

*Korzyści to przede wszystkim: szybki przekaz informacji i stosunkowo niskie koszty korespondencji mailowej w porównaniu np. do kosztów rozmów telefonicznych oraz możliwość zapisania wiadomości i uzyskania potwierdzenia jej odbioru.*

*3. Utworzenie sekretariatu stowarzyszenia UTW z wyposażeniem w podstawowe urządzenia do przekazywania informacji (telefon, fax, komputer z dostępem do Internetu) wydaje się być nieodzownym elementem zarządzania komunikacją.*

### **3.5. Zarządzanie jakością**

Zarządzanie jakością w działalności stowarzyszenia UTW może się odnosić do oferty edukacyjnej i aktywizującej dla osób starszych, jak również do przestrzegania standardów działań samego stowarzyszenia, o których mowa w publikacji „Standardy działania uniwersytetów trzeciego wieku w Polsce”<sup>8</sup>. Zarządzanie jakością wpływa na postrzeganie stowarzyszenia - w istotnym stopniu decyduje o jego sukcesie. Przygotowując plan działań stowarzyszenia, na ogół określamy w jego opisie lub harmonogramie, na czym polega jakość działań (ilość godzin wykładów i innych zajęć; warunki, w jakich realizujemy ofertę dla słuchaczy; kadra wykładowców; rodzaje zajęć aktywizujących, skierowanych do osób starszych, itp.) Czynności kontrolne co do jakości działań, zgodnie ze statutem stowarzyszenia UTW, może wykonywać zarówno zarząd, jak i komisja rewizyjna.

#### ***Przykład:***

*Stowarzyszenie UTW zaplanowało przeprowadzenie kursu komputerowego dla słuchaczy UTW w wynajętych w tym celu, odpowiednio wyposażonych salach komputerowych. W trakcie zajęć okazało się, że część komputerów jest niesprawna i kilku uczestników musi korzystać wspólnie z jednego komputera. Osoba odpowiedzialna za organizację zajęć poinformowała o tym zarząd stowarzyszenia, który niezwłocznie podjął działania zmierzające do zobowiązania wynajmującego do doprowadzenia pracowni komputerowej do stanu zapewniającego przeprowadzenie zajęć w warunkach umożliwiających każdemu uczestnikowi indywidualną pracę przy stanowisku komputerowym.*

### **3.6. Zarządzanie kosztami**

W każdej organizacji nieustannie podejmowane są decyzje dotyczące kosztów. W dużych organizacjach zarządzaniem kosztami zajmują się menedżerowie-praktycy: dyrektorzy finansowi, analitycy kosztów, pracownicy pionów ekonomicznych. W stowarzyszeniach UTW zarządzaniem kosztami, w ramach zarządzania majątkiem stowarzyszenia, zajmuje się zarząd. Na ogół współpracuje on z biurem rachunkowym lub osobą wykonującą obsługę finansowo-księgową stowarzyszenia.

Koszty są elementem budżetu, ściśle związanym z przychodami, a skala zarządzania kosztami zależy co do zasady od wielkości organizacji, od ilości członków, od

pozyskiwanych funduszy zewnętrznych i specyfiki organizacji. Jednym z podstawowych mierników uzyskania pozytywnego efektu końcowego, a więc zrealizowania planu zgodnie z założeniami, jest zgodność działań z zaplanowanym budżetem.

Zarządzanie kosztami obejmuje umiejętności wyznaczania kategorii kosztów, sporządzania planu budżetu i jego kontrolowanie w trakcie realizacji<sup>9</sup>. W budżecie ujęte winny być zarówno koszty stałe (np. czynsz najmu, media), jak i koszty zmienne (koszty wykonawców poszczególnych działań). Istotnym dla zarządzania kosztami jest ich bieżące monitorowanie i kontrolowanie oraz wprowadzanie niezbędnych zmian. Znaczącą rolę w kontroli kosztów winna spełniać komisja rewizyjna.

#### **Przykłady:**

- 1. Zapłata za wykonane czynności informatyka (koszt) będzie mogła być dokonana dopiero po otrzymaniu przez stowarzyszenie UTW dofinansowania w ramach projektu. Należy taką informację zamieścić w umowie zlecenia z informatykiem. Jeżeli w umowie brak w/w zapisu, to zarząd stowarzyszenia powinien zapewnić środki na wypłatę, zgodnie z umową.*
- 2. Stowarzyszenie poszukuje sali na prowadzenie zajęć gimnastycznych dla grupy 20 osób. W budżecie przewidziano na wynajem sali na okres sześciu miesięcy kwotę 600 zł. W danej miejscowości nie można znaleźć sali za taką cenę. Można przypuszczać, że zaplanowanie kosztów odbyło się bez rozpoznania cen na rynku lokalnym. Zarząd musi podjąć decyzję, co do zmiany planu zajęć gimnastycznych albo zmiany budżetu, o ile dysponuje możliwością pokrycia wyższych kosztów wynajmu sali gimnastycznej.*

### **3.7. Zarządzanie ryzykiem**

Ryzyko to możliwość, że zdarzenie będzie miało miejsce (prawdopodobieństwo) i negatywnie wpłynie na osiąganie celów (efekt). Dokładna analiza planów działania powinna uwzględniać zidentyfikowanie poszczególnych obszarów ryzyka, mogącego wystąpić podczas realizacji danego projektu oraz dokonania oceny, w jaki sposób może to mieć wpływ na wykonanie planu. W czasie realizacji należy utrzymywać monitoring i kontrolę, szczególnie nad zagrożonymi działaniami, aby zapobiec wystąpieniu zdarzeń, stwarzających ryzyko<sup>10</sup>.

#### **Przykład:**

*Pracownik, który został zatrudniony do aktualizacji strony internetowej poinformował, że nie będzie obecny w okresie świąteczno-noworocznym. Tymczasem z projektu realizowanego przez stowarzyszenie wynika, że na koniec roku, ma być wprowadzona na stronę internetową informację o zakończeniu projektu wraz z krótkim opisem jego efektów.*

<sup>9</sup> Mingus N., *Zarządzanie ...*,

<sup>10</sup> Mingus N., *Zarządzanie ...*,

*Aby nie wystąpiło ryzyko niewykonania zadania, należy wcześniej temu zapobiec i znaleźć rozwiązanie, które zapewni jego wykonanie. W przeciwnym razie będzie to obszar ryzyka, który może mieć negatywne skutki dla projektu.*

#### 4. Etapy procesu zarządzania

Władze stowarzyszenia, zwane także organami, podejmują najważniejsze decyzje w zakresie jego organizacji i funkcjonowania, reprezentują go na zewnątrz, pozyskują fundusze na działalność i nimi zarządzają, sprawują też funkcje kontrolne. Ponoszą odpowiedzialność za prawidłowe działanie, a tym samym za skuteczne i efektywne zarządzanie stowarzyszeniem.

Zarządzanie, w ujęciu klasycznym, rozumiemy jako proces, na który składają się następujące etapy:

- planowanie;
- organizowanie;
- kierowanie;
- monitorowanie;
- kontrolowanie.

**Przez planowanie** rozumie się określanie kierunków i priorytetów rozwoju, a także celów krótko - lub długoterminowych, np. plan roczny, plan na rok akademicki, plan wieloletni (zwany też strategią).

**Przez organizowanie** rozumie się określanie różnych struktur organizacyjnych, np. zespołów, komisji, sekcji, różnych funkcji i stanowisk, np. prezes zarządu, skarbnik, sekretarz, koordynator, sekretarka, asystent, itp., zakresu kompetencji i odpowiedzialności oraz relacji, czyli powiązań między nimi. Przez organizowanie należy także rozumieć zatrudnianie osób do konkretnych działań, np. do przygotowania i realizacji projektów, prowadzenia wykładów i warsztatów, prowadzenia sekretariatu, obsługi strony internetowej.

**Przez kierowanie** rozumie się wydawanie poleceń i instrukcji w zakresie wykonania zadań. Kierowanie jest ściśle związane z zasobami ludzkimi w organizacji. W głównej mierze koncentruje się na stosunkach pomiędzy członkami kierownictwa a osobami wykonującymi ich polecenia.

**Przez monitorowanie** rozumie się analizowanie i sprawdzanie działalności na bieżąco oraz wprowadzanie zmian w celu usprawnienia, poprawy bądź usunięcia pewnych działań.

**Przez kontrolowanie** rozumie się sprawdzanie budżetów, raportów, sprawozdań, przeglądanie dokumentów obejmujących wykonanie wydawanych poleceń i osiągniętych, wyznaczonych w planach i programach, celów oraz ich jakości<sup>11</sup>.

Władze stowarzyszenia – walne zebranie członków, zarząd, komisja rewizyjna - zgodnie ze statutem, na poszczególnych etapach procesu zarządzania podejmują określone decyzje i działania, które do nich przynależą.

<sup>11</sup> Mingus N., *Zarządzanie ...*,



Zrozumienie znaczenia etapów procesu zarządzania organizacją nie jest celem samym w sobie. Powinno stanowić punkt wyjścia do lepszego funkcjonowania organizacji i poprawy efektywności jej działania.

### **Jak skutecznie i profesjonalnie zarządzać?**

**Planuj** – strategia, plan działania, program, procesy/procedury;

**Wykonaj** – realizacja celów i zadań określonych w planach i programach;

**Monitoruj/zmieniaj** – przegląd zarządzania, działania korygujące, zmiany;

**Sprawdź** – analiza danych, audyty, sprawozdania, raporty.

## ROZDZIAŁ II

# FORMALNO-PRAWNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA STOWARZYSZENIEM UNIWERSYTETU TRZECIEGO WIEKU

### 1. Statut stowarzyszenia

Statut stowarzyszenia jest najważniejszym dokumentem, na podstawie którego prowadzi ono swoją działalność. Obowiązek posiadania statutu wynika wprost z ustawy *Prawo o stowarzyszeniach*<sup>12</sup> i jest warunkiem bezwzględnym utworzenia stowarzyszenia.

Wszelkie działania realizowane przez stowarzyszenie muszą być zgodne ze statutem i z niego wynikać. Z kolei statut musi być zgodny z obowiązującym prawem. W działalności stowarzyszenia, poza powszechnie obowiązującymi przepisami prawa, właśnie postanowienia statutu mają zasadnicze znaczenie.

#### Jakie zapisy obligatoryjnie powinny się znajdować w statucie?

W statucie muszą się znaleźć podstawowe informacje o stowarzyszeniu, które pozwolą sprawnie nim zarządzać. Należą do nich:

- nazwa stowarzyszenia, odróżniająca go od innych stowarzyszeń, organizacji i instytucji;
- teren działania i siedziba stowarzyszenia;
- cele i sposoby ich realizacji;
- sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków;
- władze stowarzyszenia: tryb dokonywania ich wyboru, uzupełnianie składu oraz ich kompetencje;
- sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań finansowych, a także warunki ważności ich uchwał;
- sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich;
- zasady dokonywania zmian statutu;
- sposób rozwiązywania się stowarzyszenia.

Poza obligatoryjnymi, wynikającymi z przepisów prawa, postanowieniami, w statucie mogą się znaleźć regulacje innych zagadnień, uznanych przez członków stowarzyszenia za celowe. Może to być np. wprowadzenie pewnych kategorii członków (zwyczajnych, wspierających, honorowych), ustalenie legitymacji bądź odznaki stowarzyszenia, itp.

#### Jak dokonać zmiany statutu?

O tym, w jaki sposób można dokonać zmian w statucie, np. rozszerzyć zakres działania stowarzyszenia, stanowi sam statut. Zmiana tego dokumentu powinna zostać zgłoszona do KRS.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. *Prawo o stowarzyszeniach* ( Dz. U. Nr 20, poz. 104 z późn. zm.)

### **Przykładowy zapis statutowy:**

*1. Uchwalenie lub zmiana statutu jest dokonywana przez walne zebranie członków i wymaga bezwzględnej większości głosów, przy obecności co najmniej połowy członków zwyczajnych.*

*2. Uchwalenie statutu lub jego zmiana mogą być przedmiotem walnego zebrania członków wyłącznie wtedy, gdy sprawy te zostały umieszczone w porządku obrad walnego zebrania członków. Do zawiadomienia należy załączyć projekty stosownych uchwał.*

## **2. Cele stowarzyszenia i sposoby ich realizacji**

Działalność statutowa stowarzyszenia to działalność zgodna z jego statutem, w którym wymienione są **cele działalności, zakres oraz wskazane sposoby** ich realizacji. To, jaki rodzaj działalności stowarzyszenie może prowadzić, wynika z postanowień zawartych w statucie. Działalność statutowa może być prowadzona jako nieodpłatna lub odpłatna działalność statutowa pożytku publicznego.

**Cele stowarzyszenia** zawarte w statucie to informacje o tym, po co powstało stowarzyszenie, co może robić, komu i w jaki sposób może pomagać, w jakich dziedzinach i obszarach działa.

**Sposoby realizacji celów** określają konkretne działania, jakie może prowadzić stowarzyszenie, aby realizować cele statutowe.

Co do zasady, cele stowarzyszenia mogą być różnorodne pod warunkiem, że są one zgodne z obowiązującym prawem. Cele mogą być szeroko zakreślane, jednak na tyle konkretnie, że czytając statut, wiemy, czym stowarzyszenie będzie się zajmowało.

Pomocny przy sformułowaniu celów stowarzyszenia może być art. 4 *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, który określa sfery zadań publicznych. Należy pamiętać, że społecznie użyteczna działalność organizacji pozarządowych, w tym stowarzyszeń, posiada walor działalności pożytku publicznego tylko wtedy, gdy prowadzona jest ona w sferze zadań publicznych.

Zapisanie w statucie określonych celów ma decydujący wpływ na działalność stowarzyszenia, m.in. na możliwość uzyskania dotacji, korzystanie ze zwolnień podatkowych, przyjmowanie darowizn, itp.

Na ogół stowarzyszenia UTW określają swoje cele w związku z działalnością edukacyjną i aktywizującą dla osób starszych. Jednak nie jest to wyłączna domena ich działalności. Często wskazują też cele związane z działaniami kulturalnymi, upowszechnianiem zdrowego stylu życia, tworzeniem warunków dla aktywnego spędzenia wolnego czasu, integracji pokoleniowej, rozwijaniem aktywności fizycznej oraz angażowaniem osób starszych w sprawy środowiska lokalnego, a także w działania dla dobra wspólnego, itp.

### **Przykłady określenia celów:**

- *prowadzenie edukacji w różnych dziedzinach nauk, a w szczególności w zakresie medycyny i profilaktyki zdrowia, nauk humanistycznych, kultury i sztuki, nauk społecznych, ekonomicznych i prawnych, nauk technicznych, a także nauk o ziemi i wszechświecie;*
- *aktywizacja społeczna osób starszych poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju formach życia społecznego;*
- *propagowanie i popieranie różnorodnych form aktywności intelektualnej, psychicznej i fizycznej adekwatnie do wieku, stopnia sprawności i zainteresowań członków stowarzyszenia;*
- *podejmowanie działań zmierzających do utrzymania, nawiązywania i zacieśniania więzi i kontaktów osobistych między mieszkańcami regionu, a szczególnie pomiędzy osobami starszymi i młodym pokoleniem;*
- *inspirowanie wszelkich działań na rzecz środowiska ludzi starszych, w tym również osób niepełnosprawnych, bezrobotnych i chorych;*
- *upowszechnianie wiedzy o środowisku lokalnym, w szczególności poprzez prezentowanie dorobku kulturalno-społecznego, walorów leczniczych, turystycznych oraz organizowanie spotkań z osobami znanymi i zasłużonymi;*
- *współpraca z uczelniami wyższymi, placówkami kulturalno-oświatowymi, instytucjami, organizacjami pozarządowymi i podmiotami gospodarczymi.*

Określając sposoby realizacji celów, wskazujemy narzędzia, za pomocą których będziemy dążyć do osiągnięcia celów naszej organizacji.

### **Przykład sposobów realizacji celów:**

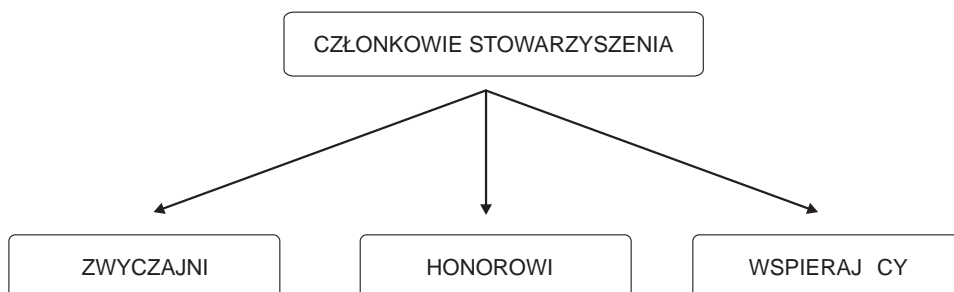
*Stowarzyszenie UTW realizuje swoje cele poprzez:*

- *organizację wykładów, seminariów, lektoratów języków obcych, odczytów, konferencji, spotkań, prelekcji, konkursów, wystaw, koncertów, wyjazdów edukacyjnych i innych zajęć;*
- *prowadzenie praktycznych zajęć z zakresu kultury fizycznej i rekreacji, organizowanie wycieczek turystycznych i krajoznawczych;*
- *przekazywanie przez członków stowarzyszenia nabytych doświadczeń życiowych i zawodowych młodzieży i innym grupom społecznym, potrzebującym wsparcia;*
- *współpracę z krajowymi i zagranicznymi uniwersytetami trzeciego wieku oraz ich związkami ze szkołami wyższymi, placówkami naukowo-badawczymi, instytucjami rządowymi, jednostkami samorządu terytorialnego oraz instytucjami samorządowymi, organizacjami pozarządowymi oraz środkami masowego przekazu i sektorem gospodarczym, a także z osobami o uznanym autorytecie;*
- *prowadzenie działalności wydawniczej;*
- *prowadzenie działalności badawczej;*

- *prowadzenie działalności w zakresie poradnictwa obywatelskiego i prawnego;*
- *tworzenie grup samopomocowych;*
- *występowanie z wnioskami i opiniami do właściwych władz, urzędów, instytucji, organizacji i fundacji w sprawach związanych z działalnością stowarzyszenia.*

### 3. Członkowie stowarzyszenia

Członkami stowarzyszenia, zgodnie z Ustawą *Prawo o stowarzyszeniach*, mogą być obywatele polscy, mający pełną zdolność do czynności prawnych i nie pozbawieni praw publicznych. Rodzaje i kategorie członków stowarzyszenia określa statut, np.: zwyczajni, wspierający, honorowi. W statutach niektórych stowarzyszeń UTW zawarte są postanowienia określające grupę wiekową członków, np. emeryci, osoby starsze, itp. lub inne warunki, jakie powinien spełniać członek, np. winien mieć ukończoną co najmniej szkołę średnią. Należy jednak zauważyć, że rozwój działalności stowarzyszenia będzie wymagał włączenia także innych grup wiekowych w poczet członków. Można w takiej sytuacji dokonać w drodze zmiany statutu „otwarcia się stowarzyszenia” również na inne grupy wiekowe.



#### **Czy można w statucie wpisać postanowienia o bezwzględnym posłuszeństwie członków wobec władz stowarzyszenia?**

Tworzenie stowarzyszeń przyjmujących zasadę bezwzględnego posłuszeństwa ich członków wobec władz stowarzyszenia jest zakazane. Nikogo nie wolno zmuszać do udziału w stowarzyszeniu lub ograniczać jego prawa do wystąpienia ze stowarzyszenia. Nikt nie może też ponosić ujemnych następstw z powodu przynależności do stowarzyszenia albo pozostawania poza nim.

#### **Czy osoby małoletnie mogą być członkami stowarzyszenia?**

Małoletni w wieku 16-18 lat, którzy mają ograniczoną zdolność do czynności prawnych, mogą należeć do stowarzyszenia oraz korzystać z biernego i czynnego prawa wyborczego, z tym, że w składzie zarządu stowarzyszenia większość muszą stanowić osoby o pełnej zdolności do czynności prawnych. Małoletni poniżej 16 lat może należeć do stowarzyszenia, jeśli wyrażą na to zgodę jego przedstawiciele ustawowi (np. rodzice), według zasad

określonych w statucie stowarzyszenia. Ograniczenia ich praw członkowskich wynikają z Ustawy *Prawo o stowarzyszeniach*.

### **Czy cudzoziemcy mogą być członkami stowarzyszenia?**

Cudzoziemcy, mający miejsce zamieszkania w naszym kraju, mogą być członkami stowarzyszenia, zgodnie z przepisami obowiązującymi obywateli polskich. Cudzoziemiec, niemający miejsca zamieszkania na terytorium Polski, może przystąpić do stowarzyszenia, którego statut przewiduje taką możliwość.

### **Który organ jest właściwy do przyjmowania nowych członków?**

Stanowi o tym statut. Na ogół kompetencje związane z przyjmowaniem do stowarzyszenia nowych członków są w statutach przypisane zarządowi, czyli organowi wykonawczo-zarządzającemu. Często te zapisy statutu mają następujące brzmienie: „do kompetencji zarządu należy podejmowanie uchwał w sprawach członkowskich”. W statucie określone są też warunki, jakie powinien spełnić kandydat na członka. O przyjęciu w poczet członków stowarzyszenia zainteresowana osoba powinna być powiadomiona. Przyjęcie do stowarzyszenia można oceniać jako umowę prawa cywilnego, rodzącą po obu stronach prawa i obowiązki.

#### ***Przykład zapisu statutu:***

*Członkiem zwyczajnym może być osoba fizyczna, posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych i nie pozbawiona praw publicznych, która uznaje cele statutowe stowarzyszenia i wyraża gotowość aktywnego działania na rzecz ich realizacji oraz złoży pisemną deklarację.*

Wypełnienie tych warunków sprawdza zarząd stowarzyszenia przed podjęciem uchwały w sprawie przyjęcia członka zwyczajnego.

### **Jakie są prawa i obowiązki członka zwyczajnego?**

Prawa i obowiązki członków zwyczajnych stowarzyszenia powinny wynikać ze statutu organizacji.

#### ***Przykład:***

*Członek zwyczajny ma prawo do:*

- *czynnego i biernego uczestniczenia w wyborach do władz stowarzyszenia;*
- *korzystania z dorobku i wszelkich form działalności stowarzyszenia;*
- *zgłaszania wniosków co do działalności stowarzyszenia;*
- *noszenia odznaki organizacyjnej oraz otrzymania legitymacji członka stowarzyszenia;*
- *zaskarżania do walnego zebrania członków uchwały zarządu o skreśleniu z listy członków stowarzyszenia lub o wykluczeniu ze stowarzyszenia.*

*Do obowiązków członka zwyczajnego należy:*

- *branie udziału w działalności stowarzyszenia i w realizacji jego celów;*
- *przestrzeganie statutu, regulaminów i uchwał władz stowarzyszenia;*
- *opłacanie składek;*
- *przestrzeganie zasad współżycia społecznego.*

### **Kiedy ustaje członkostwo w stowarzyszeniu?**

Członkostwo w stowarzyszeniu ustaje na skutek oświadczenia woli członka (np. rezygnacja) albo wobec zaistnienia pewnych okoliczności (np. śmierć). Ponadto mogą być przewidziane w statucie inne okoliczności, skutkujące ustaniem członkostwa.

#### ***Przykład:***

*Członkostwo w stowarzyszeniu ustaje na skutek:*

- *pisemnej rezygnacji z przynależności do stowarzyszenia, złożonej zarządowi, co nie zwalnia członka od uiszczenia zaległych składek członkowskich;*
- *śmierci członka zwyczajnego lub utraty osobowości prawnej przez członka wspierającego;*
- *wykluczenia ze stowarzyszenia w wyniku:*
  - *prawomocnego orzeczenia sądu powszechnego, orzekającego karę dodatkową w postaci pozbawienia praw publicznych,*
  - *pozbawienia członkostwa członka zwyczajnego lub wspierającego uchwałą zarządu w przypadku rażącego naruszenia zasad statutowych lub nieprzestrzegania wewnętrznych regulaminów lub uchwał, w tym również nieusprawiedliwionego zalegania z opłatą składek członkowskich przez okres 12 miesięcy lub uporczywego nie wywiązywania się z zadeklarowanych świadczeń na rzecz stowarzyszenia,*
  - *pozbawienie członkostwa członka honorowego uchwałą walnego zebrania członków w przypadku stwierdzenia rażącego naruszenia zasad statutowych lub nieprzestrzegania wewnętrznych regulaminów czy uchwał.*

### **Jakie są obowiązki zarządu w przypadku wykluczenia członka stowarzyszenia?**

Zasady postępowania w sprawach o wykluczenie członka stowarzyszenia powinny być określone w statucie.

#### ***Przykład:***

*W sprawie wykluczenia członka powinna być podjęta przez zarząd uchwała, z uzasadnieniem i pouczeniem o prawie odwołania się członka do walnego zebrania członków. Zarząd jest zobowiązany do niezwłocznego zawiadomienia członka o jego wykluczeniu.*

*Odwołanie do walnego zebrania członków wnosi się za pośrednictwem zarządu w terminie określonym w statucie, od daty doręczenia stosownej uchwały. Rozpatrzenie odwołania powinno nastąpić na najbliższym walnym zebraniu członków.*

*Utrzymanie w mocy uchwały zarządu przez walne zebranie członków jest podstawą do skreślenia z listy członków.*

### **Czy podmiot gospodarczy mający osobowość prawną, np. firma reklamowa sp. z o.o. może być członkiem stowarzyszenia?**

Osoba prawna może być tylko członkiem wspierającym stowarzyszenia. Prawa i obowiązki członka wspierającego określa statut. Osoba prawna w stowarzyszeniu działa przez swojego przedstawiciela.

### **Czy jednostki samorządu lokalnego – gmina, powiat - mogą być członkami wspierającymi stowarzyszenie?**

Jednostki lokalnego samorządu terytorialnego – gminy, powiaty - posiadają osobowość prawną. Nie mogą być członkami zwyczajnymi stowarzyszenia, ale mogą przystąpić do stowarzyszenia jako członkowie wspierający. Tryb postępowania w tej sprawie wynika z przepisów ustaw o samorządzie gminnym i o samorządzie powiatowym. Rada gminy/rada miasta lub rada powiatu podejmuje w tej sprawie uchwałę, w której stanowi o przystąpieniu w charakterze członka wspierającego stowarzyszenie i określa, jakie świadczenia, pieniężne lub niepieniężne, będzie wykonywała na rzecz stowarzyszenia oraz ustala swojego przedstawiciela do współpracy z organizacją. Uzasadnieniem takiej uchwały jest na ogół istotna rola stowarzyszenia w działalności lokalnej i podejmowanie działań społecznych ważnych dla mieszkańców.

Z wnioskiem do właściwej rady o przystąpieniu do stowarzyszenia UTW w charakterze członka wspierającego może wystąpić zarząd stowarzyszenia.

### **Czy osoba fizyczna może być członkiem wspierającym stowarzyszenie?**

Nie ma żadnych przeszkód prawnych, aby osoba fizyczna była członkiem wspierającym stowarzyszenie.

### **Kto może być członkiem honorowym?**

Stanowi o tym statut stowarzyszenia i na ogół członkostwo honorowe przyznaje się osobom fizycznym lub prawnym, które wniosły wybitny wkład w rozwój stowarzyszenia.

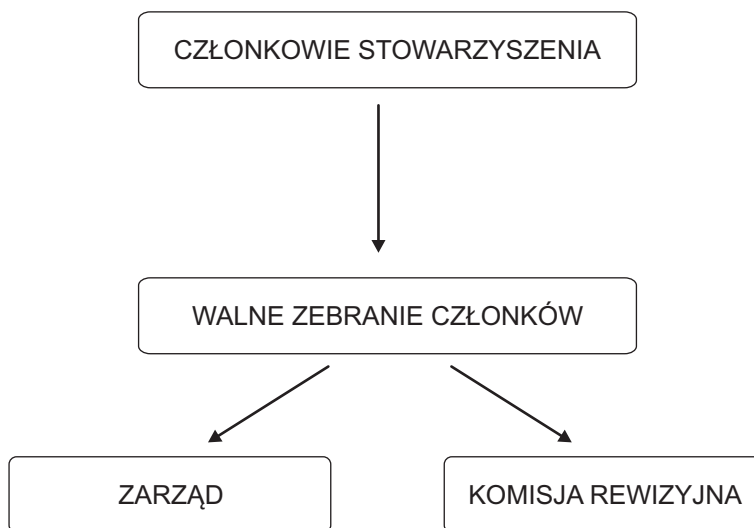
#### **WAŻNE!**

Zarząd powinien prowadzić i aktualizować listę członków stowarzyszenia wraz z danymi osobowymi. Należy pamiętać, że obowiązki wynikające z *Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych* (Dz. U. Nr 133, poz. 883 z późn. zm.) spoczywają co do zasady na zarządzie.



## 4. Władze stowarzyszenia

Przez władze stowarzyszenia należy rozmieść jego organy, o których mowa w Ustawie *Prawo o stowarzyszeniach*. Obligatoryjnymi władzami stowarzyszenia są: walne zebranie członków, zarząd i organ kontroli wewnętrznej.



### 4.1. Walne zebranie członków

Jest najwyższą władzą stowarzyszenia - tworzą go wszyscy członkowie zwyczajni. Statut może przewidywać, zamiast walnego zebrania członków, zebranie delegatów lub zastąpienie walnego zebrania członków zebraniem delegatów, jeżeli liczba członków przekroczy określoną w statucie wielkość. Zebrania delegatów na ogół występują w bardzo licznych organizacjach. W takich przypadkach statut określa zasady wyboru delegatów oraz czas trwania ich kadencji.

#### Procedura przygotowania walnego zebrania członków

Przygotowanie walnego zebrania członków należy do zarządu stowarzyszenia, który opracowuje porządek zebrania oraz informuje członków o terminie i miejscu obrad, w sposób przewidziany w statucie. Obrady walnego zebrania członków powinny przebiegać zgodnie z zasadami procedowania. Na ogół przyjmowane są one w postaci regulaminu walnego zebrania członków i uchwalane przez to zebranie.

Doświadczenie wskazuje, iż mimo prawidłowego powiadomienia o terminie walnego zebrania, dość często nie dochodzi ono do skutku z powodu braku wymaganego kworum. Dlatego warto w postanowieniach statutu przewidzieć możliwość zwołania walnego zebrania w tzw. drugim terminie, co pozwoli na jego przeprowadzenie bez względu na liczbę obecnych członków.

### **Przykładowy zapis w statucie:**

*Uchwały walnego zebrania w pierwszym terminie podejmowane są w głosowaniu jawnym zwykłą większością głosów, przy obecności co najmniej połowy członków uprawnionych do głosowania, a w drugim terminie bez względu na liczbę obecnych członków, chyba, że postanowienia statutu stanowią inaczej. Drugi termin posiedzenia walnego zebrania jest dopuszczalny w tym samym dniu - 15 minut po zakończeniu walnego zebrania w pierwszym terminie, pod warunkiem, że został on zaplanowany w zawiadomieniu o walnym zebraniu.*

Z przebiegu walnego zebrania członków sporządza się protokół. Odnotowuje się w nim omówienie poszczególnych punktów porządku obrad. Protokół podpisują: przewodniczący zebrania i protokolant/sekretarz. Decyzje podejmowane przez walne zebrane członków są podejmowane w formie uchwał. Mogą być włączone do treści protokołu albo stanowić jego załączniki, co jest bardziej praktyczne, szczególnie w sytuacjach, gdy uchwałę mamy przekazać np. innej instytucji. W protokole winny być odnotowane również wyniki głosowania. Uchwały podpisują: przewodniczący zebrania i protokolant/sekretarz.

### **Jakie kompetencje ma walne zebranie członków?**

Kompetencje te określone są w statucie stowarzyszenia.

#### **Przykład:**

*Do kompetencji walnego zebrania członków należy:*

- *określenie głównych kierunków działania stowarzyszenia;*
- *uchwalenie statutu i jego zmiana;*
- *wybór i odwołanie zarządu, w tym prezesa zarządu, i komisji rewizyjnej;*
- *rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdań władz stowarzyszenia;*
- *rozpatrywanie odwołań w sprawach członkowskich od uchwał zarządu;*
- *podejmowanie uchwał o przystąpieniu do innych organizacji i wystąpieniu z nich;*
- *nadawanie i pozbawianie godności członka honorowego;*
- *podejmowanie uchwał w sprawach nabywania, zbywania i obciążania majątku nieruchomości stowarzyszenia;*
- *podjęcie uchwały o rozwiązaniu stowarzyszenia i przeznaczeniu jego majątku;*
- *podejmowanie uchwał w innych sprawach wniesionych pod obrady, niezastrzeżonych do wyłącznej kompetencji pozostałych władz stowarzyszenia.*

Poniżej przeanalizowana zostanie działalność walnego zebrania członków, z uwzględnieniem jego kompetencji:

#### Kompetencje stanowiące

- **uchwalenie statutu stowarzyszenia i jego zmian,**

Uchwalanie statutu stowarzyszenia i jego zmian jest zastrzeżone do kompetencji najwyższej władzy. Procedurę zmiany statutu powinien określać sam statut.

## Kompetencje wyborcze

- **wybór i odwołanie zarządu oraz komisji rewizyjnej,**

Kompetencje w zakresie wyboru i odwołania zarządu oraz komisji rewizyjnej są realizowane zgodnie z postanowieniami statutu. W niektórych stowarzyszeniach statut przewiduje, oprócz wyboru zarządu i komisji rewizyjnej, także wybór prezesa zarządu przez walne zebranie członków. Ukonstytuowanie się zarządu i komisji rewizyjnej powinno nastąpić niezwłocznie po odbyciu się walnego zebrania, zgodnie z odpowiednimi postanowieniami statutu. Członkowie zarządu mogą wybrać spośród siebie np.: prezesa, wiceprezesa lub wiceprezesów, skarbnika, sekretarza. Członkowie komisji rewizyjnej mogą wybrać spośród siebie, np.: przewodniczącego i zastępcę.

## Kompetencje z zakresu planowania działalności

- **określenie głównych kierunków działania stowarzyszenia,**

Główne kierunki działania powinny zostać określone w uchwale walnego zebrania członków i wskazywać na priorytety, jakie stowarzyszenie chce realizować w określonym czasie. Są one wiążące dla pozostałych władz, tj. zarządu i komisji rewizyjnej oraz członków stowarzyszenia. Zasadniczo, głównym kierunkiem stowarzyszeń UTW jest prowadzenie nieformalnej działalności edukacyjnej i aktywizującej dla osób starszych. Temu podporządkowane są inne działania stowarzyszenia.

## Kompetencje z zakresu realizacji celów

- **podejmowanie uchwał o przystąpieniu do innych organizacji i wystąpieniu z nich,**

W przypadku przystąpienia do innej organizacji, z treści uchwały wynikać powinny wzajemne obowiązki i uprawnienia.

### ***Przykład:***

*Stowarzyszenie UTW przystępuje do Ogólnopolskiej Federacji Stowarzyszeń UTW. Zobowiązuje się do przestrzegania statutu Federacji UTW, wydelegowania swojego przedstawiciela do udziału w pracach Federacji UTW oraz płacenia składek członkowskich. Federacja UTW deklaruje działania na rzecz swoich członków zgodnie ze statutem.*

- **nadawanie i pozbawianie godności członka honorowego,**

Nadawanie godności członka honorowego stowarzyszenia osobie fizycznej lub osobie prawnej na ogół następuje w formie uchwały walnego zebrania członków. W takiej samej formie winno nastąpić ewentualne pozbawienie tej godności. W praktyce, osoby uzyskujące godność honorową są zapraszane na walne zebranie lub inne uroczystości, w czasie których następuje wręczenie okolicznościowego, honorowego dyplomu,

z podaniem krótkiego uzasadnienia. Procedura zgłaszania i rozpatrywania kandydatur do tytułu członka honorowego stowarzyszenia powinna być określona w regulaminie.

- **podejmowanie uchwał w sprawach nabywania, zbywania i obciążania majątku nieruchomości stowarzyszenia,**

Decyzje w sprawach majątkowych stowarzyszenia, dotyczące nabywania, zbywania i obciążania majątku nieruchomości są na ogół zastrzeżone do kompetencji najwyższych władz i wymagają podjęcia odpowiedniej uchwały. Zgodnie z kodeksem cywilnym, „nieruchomościami są części powierzchni ziemskiej, stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności”. Wykonanie uchwały powierza się zarządowi stowarzyszenia.

- **podjęcie uchwały o rozwiązaniu stowarzyszenia i przeznaczeniu jego majątku,**

Walne zebranie członków może podjąć uchwałę o rozwiązaniu stowarzyszenia i ustanowić likwidatora, zgodnie z postanowieniami statutu. Majątek zlikwidowanego stowarzyszenia przeznaczają się na cel określony w statucie, a jeśli brak takiego zapisu, to cel określa uchwała walnego zebrania członków o likwidacji stowarzyszenia. W razie rozwiązania stowarzyszenia przez sąd, zarządza on jego likwidację i wyznacza likwidatora.

- **podejmowanie uchwał w innych sprawach wniesionych pod obrady, niezastrzeżonych do wyłącznej kompetencji pozostałych władz stowarzyszenia,**

Niezwykle istotnym jest przepis art. 11 ust. 1 Ustawy *Prawo o stowarzyszeniach*, przewidujący tzw. domniemanie kompetencji na rzecz walnego zebrania. Oznacza to, że w sprawach, w których statut nie określa właściwości władz stowarzyszenia, podejmowanie uchwał należy do walnego zebrania. Takie uregulowanie powoduje, iż w przypadku nie dość precyzyjnego określenia kompetencji zarządu czy też organu kontroli wewnętrznej, może się okazać, że nawet w sprawie bardzo błahej decyzje będzie musiało podjąć walne zebranie.

### Kompetencje kontrolne

- **rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdań władz stowarzyszenia – zarządu i komisji rewizyjnej,**

*Sprawozdanie finansowe* - sporządzanie corocznego sprawozdania finansowego jest jednym z podstawowych obowiązków stowarzyszenia. Na sprawozdanie składają się: bilans, rachunek wyników i informacja dodatkowa. Przygotowanie sprawozdania należy do obowiązków zarządu i komisji rewizyjnej. Sprawozdanie finansowe podpisują wszyscy członkowie zarządu i osoba odpowiedzialna za prowadzenie ksiąg rachunkowych. Sprawozdanie finansowe powinno być przygotowane w ciągu 3 miesięcy od dnia bilansowego – dla większości organizacji do dnia 31 marca roku następnego po roku, za który jest sporządzane. Sprawozdanie to następnie powinno być zatwierdzone w ciągu 6 miesięcy od rozpoczęcia nowego roku obrotowego – do 30 czerwca – i przekazane do

właściwego urzędu skarbowego w ciągu 10 dni od daty zatwierdzenia przez właściwy organ (wraz z uchwałą zatwierdzającą) <sup>13</sup>.

*Sprawozdanie merytoryczne* - obowiązek opracowania sprawozdania merytorycznego co do zasady nie wynika z przepisów prawa, jednak w praktyce, stowarzyszenia sporządzają takie sprawozdania i przedstawiają walnemu zebraniu wraz ze sprawozdaniem finansowym, do rozpatrzenia i zatwierdzenia. Sprawozdanie z działalności składa zarząd i komisja rewizyjna. Takie sprawozdanie jest przydatne, a wręcz niezbędne przy składaniu ofert w konkursach grantowych - najczęściej jest wymagane w formie załącznika do oferty konkursowej. Często też partnerzy lub sponsorzy stowarzyszenia, przed podjęciem decyzji o wsparciu lub nawiązaniu współpracy, chcą zapoznać się ze sprawozdaniami merytorycznymi organizacji. Należy także pamiętać, że właściwy dla stowarzyszenia zewnętrzny organ kontroli i nadzoru (starosta powiatu/ prezydent miasta na prawach powiatu) może zażądać od władz stowarzyszenia przedstawienia sprawozdania z jego działalności.

#### • rozpatrywanie odwołań w sprawach członkowskich od uchwał zarządu.

Przyjęcie w poczet członków stowarzyszenia dokumentuje się na ogół w formie uchwały zarządu. Odwołania we wszystkich sprawach członkowskich od uchwał zarządu rozpatrywane są przez walne zebranie członków. Pouczenie o prawie do złożenia odwołania do walnego zebrania członków winno być zawarte w treści uchwały zarządu.

## 4.2. Zarząd

Zarząd jest władzą wykonawczo-zarządzającą w stowarzyszeniu. Wykonuje zadania przewidziane w przepisach prawa oraz w statucie stowarzyszenia. Zarząd jest wybierany, co do zasady, na okres kadencji przez walne zebranie członków. Zasady wyboru zarządu oraz uzupełniania jego składu w czasie kadencji powinien określać statut stowarzyszenia.

### Jakie są kompetencje zarządu?

Zarząd jest jednym z obligatoryjnych organów stowarzyszenia. Jego kompetencje określa statut. Jako organ zarządzający, zobowiązany jest do przestrzegania przepisów prawa powszechnie obowiązującego.

#### **Przykład:**

1. Do zakresu działania zarządu należy:

- realizacja celów statutowych zgodnie z uchwałami walnego zebrania członków;
- ustalanie planów działalności i budżetu stowarzyszenia oraz sporządzanie sprawozdań z ich wykonania;
- reprezentowanie stowarzyszenia na zewnątrz i działanie w jego imieniu;
- ustalanie wysokości wpisowego, składek członkowskich, ulg oraz zwolnień od tych składek;

13 zob. art. 52, 53 Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2002 r., Nr 76, poz. 694 z późn. zm.).

- *opracowanie regulaminów i instrukcji organizacyjnych;*
  - *podejmowanie decyzji w sprawach majątkowych stowarzyszenia;*
  - *powoływanie rady programowo-naukowej, komisji, sekcji i zespołów, określanie ich zadań;*
  - *zwoływanie walnego zebrania członków;*
  - *podjęcie decyzji w sprawie rozpoczęcia działalności gospodarczej;*
  - *organizowanie i prowadzenie działalności gospodarczej;*
  - *podjęcie decyzji o zarejestrowaniu statusu organizacji pożytku publicznego w Krajowym Rejestrze Sądowym i sposobie jej prowadzenia;*
  - *podejmowanie uchwał w sprawach członkowskich;*
  - *wnioskowanie o nadanie lub pozbawienie godności członka honorowego;*
  - *tworzenie i likwidowanie jednostek organizacyjnych oraz nadawanie im regulaminów;*
  - *udzielanie pełnomocnictw do prowadzenia spraw stowarzyszenia.*
2. *Do prowadzenia spraw stowarzyszenia zarząd może utworzyć sekretariat. Regulamin pracy oraz strukturę organizacyjną sekretariatu uchwała zarząd na wniosek prezesa.*
  3. *Funkcję kierownika sekretariatu mogą wykonywać, w oparciu o umowę o pracę lub umowę cywilno-prawną, członkowie zarządu lub inne osoby.*
  4. *Do prowadzenia spraw stowarzyszenia mogą być powoływane przez zarząd inne jednostki organizacyjne.*
  5. *Członkowie zarządu stowarzyszenia mogą być zatrudniani przy realizacji projektów finansowanych zarówno ze źródeł krajowych, jak i zagranicznych, w których stowarzyszenie występuje jako wnioskodawca lub partner.*

#### Kompetencje z zakresu planowania działalności

- **ustalanie planów w oparciu o główne kierunki działania stowarzyszenia uchwalone przez walne zebranie członków,**

Wśród planów, jakie powinien przyjąć zarząd, można wyróżnić:

- plan roczny (wieloletni) działalności stowarzyszenia oraz plan finansowy (budżet) na dany rok obrachunkowy;
- plan działania UTW na rok akademicki.

#### Kompetencje z zakresu realizacji celów stowarzyszenia

- **realizacja celów statutowych stowarzyszenia zgodnie z uchwałami walnego zebrania członków,**

W tym zakresie zarząd wykonuje bieżące czynności zarządzania, mając na względzie przyjęte plany działania oraz obowiązki zarządu wynikające ze statutu. Zasadniczo,

głównym celem stowarzyszenia UTW jest prowadzenie działalności z zakresu edukacji nieformalnej pod nazwą „Uniwersytet Trzeciego Wieku”. Zarząd realizując ten cel, powinien opracować strukturę organizacyjną UTW, program edukacyjno-aktywizujący na rok akademicki oraz inne stosowne dokumenty. Z uwagi na nieformalny charakter edukacji osób starszych, zarówno organizacja, jak i funkcjonowanie UTW oraz program edukacyjno-aktywizujący mają charakter zindywidualizowany (autorski) i uzależnione są od warunków lokalnych, w jakich działa stowarzyszenie.

***Przykładowa struktura uniwersytetu trzeciego wieku:***

- *lider UTW (prezes, koordynator, kierownik, osoba zarządzająca);*
- *sekcje;*
- *zespoły;*
- *komisje;*
- *samorząd słuchaczy;*
- *rada programowo-naukowa/ rada programowa;*
- *sąd koleżeński;*
- *zespół redakcyjny biuletynu UTW;*

***Przykładowa struktura samorządu słuchaczy:***

- *starosta;*
- *wicestarosta;*
- *członkowie samorządu;*

***Przykładowa struktura rady programowo-naukowej:***

- *przewodniczący;*
- *zastępca/ zastępcy;*
- *członkowie rady.*

- **reprezentowanie stowarzyszenia na zewnątrz, działanie w jego imieniu oraz zaciąganie zobowiązań finansowych,**

Na ogół stowarzyszenie reprezentuje na zewnątrz prezes zarządu lub upoważniony przez niego członek zarządu. Sposób reprezentowania stowarzyszenia oraz zaciągania zobowiązań finansowych, a także warunki ważności ich uchwał określa statut. W praktyce działalności stowarzyszeń UTW zasadniczo:

- do reprezentowania stowarzyszenia na zewnątrz jest uprawniony prezes zarządu; również do uprawnień prezesa należy podpisywanie bieżącej korespondencji stowarzyszenia;
- do składania oświadczeń woli w imieniu stowarzyszenia, w tym do zaciągania zobowiązań i zawierania umów w imieniu stowarzyszenia, najczęściej uprawnione są dwie osoby - członkowie zarządu działający łącznie. W niektórych statutach przewiduje się możliwość łącznej reprezentacji stowarzyszenia przez członka zarządu i ustanowionego przez zarząd pełnomocnika.

- **ustalanie wysokości wpisowego, składek członkowskich, ulg oraz zwolnień od tych składek,**

Składki członkowskie to obowiązkowe wpłaty członków na rzecz stowarzyszenia. Zgodnie z *Prawem o stowarzyszeniach*: „stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych”. Nie znaczy to, że stowarzyszenie nie może posiadać majątku niezbędnego do realizacji swoich celów. Z treści ustawy wynika, że majątek stowarzyszenia powstaje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z własnej działalności, dochodów z majątku stowarzyszenia oraz z ofiarności publicznej. Płacenie składek członkowskich jest jednym z najważniejszych obowiązków członków stowarzyszenia, a uchylenie się od tego obowiązku może być powodem wykluczenia z grona członków stowarzyszenia. Z obowiązku uiszczania składek członkowskich z reguły zwalniani są tzw. członkowie honorowi stowarzyszenia. Zasady ustalania składek, ulg i zwolnień oraz wpisowego określa w zależności od zapisów statutowych zarząd lub walne zebranie w drodze uchwały.

- **opracowanie regulaminów i instrukcji organizacyjnych,**

W celu zapewnienia sprawnego zarządzania stowarzyszeniem niezbędne jest ustalenie zasad działania i postępowania w określonych sprawach o charakterze organizacyjnym, jak np.: rejestracja i obieg korespondencji, podpisywanie pism, korespondencja w sprawach finansowo-księgowych, opisywanie faktur i rachunków, itp. W tym zakresie zarząd w ramach swoich kompetencji winien przygotować stosowne dokumenty.

- **podejmowanie decyzji w sprawach majątkowych stowarzyszenia,**

Decyzje zarządu w sprawach majątkowych dotyczą wyłącznie spraw nie zastrzeżonych dla walnego zebrania członków (np.: wynajem lokalu, zakup sprzętu komputerowego lub innego wyposażenia biurowego, wynajem autokaru, założenie rachunku bankowego, zaciągnięcie kredytu na cele działalności statutowej). Majątek stanowi ogół aktywów uzyskanych przez stowarzyszenie w toku jego działalności. Źródłami powstania majątku są w szczególności:

- wpisowe i składki członkowskie;
- dochody z majątku ruchomego i nieruchomego stowarzyszenia;
- dotacje, darowizny, zapisy i spadki;
- wpływy z działalności gospodarczej;
- pozostałe wpływy z działalności statutowej.

Stowarzyszenie prowadzi gospodarkę finansową oraz rachunkowość, zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawa. Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą według zasad określonych w odrębnych przepisach. Decyzje o podjęciu działalności gospodarczej i jej zakresie podejmuje zarząd bądź walne zebranie. Działalność gospodarcza może mieć wyłącznie charakter dodatkowy w stosunku do działalności pożytku publicznego. Dochód z tej działalności w całości musi być przeznaczony na realizację celów statutowych. Oznacza to, że członkowie stowarzyszenia



nie mogą podzielić go między siebie. Jeśli stowarzyszenie chce prowadzić działalność gospodarczą, to w statucie niezbędne są odpowiednie postanowienia, określające jej zakres wraz z opisami i kodami działalności zawartymi w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD). Aby rozpocząć działalność gospodarczą, trzeba zgłosić ten fakt do Krajowego Rejestru Sądowego.

- **powoływanie rady programowo-naukowej, komisji, sekcji i zespołów oraz określanie ich zadań,**

Z praktyki działania UTW wynika, iż w wielu z nich funkcjonują rady programowo-naukowe lub rady programowe, a także różnorodne zespoły, komisje i sekcje. Do kompetencji zarządu należy powoływanie powyższych struktur oraz ustalanie zakresu ich działania.

- **zwoływanie walnego zebrania członków,**

Jednym z najważniejszych obowiązków zarządu jest przygotowanie i zwoływanie walnego zebrania członków. W tym celu zarząd powinien przygotować projekt porządku obrad oraz niezbędne dokumenty i projekty uchwał, które będą przedmiotem obrad walnego zebrania. Do kompetencji zarządu należy także wysłanie zawiadomień na walne zebranie, wskazanie miejsca i czasu oraz dołączenie porządku obrad, zgodnie z postanowieniami statutu. Nieprawidłowe zwołanie walnego zebrania członków może skutkować nieważnością podjętych uchwał.

- **podjęcie decyzji o zarejestrowaniu statusu organizacji pożytku publicznego w Krajowym Rejestrze Sądowym i sposobie jej prowadzenia,**

Jeżeli stowarzyszenie UTW zamierza uzyskać status organizacji pożytku publicznego, musi spełniać określone wymogi przewidziane przepisami prawa powszechnie obowiązującego. Ograniczone ramy niniejszego opracowania nie pozwalają na omówienie przedmiotowej problematyki. Zainteresowani, szczegółowe informacje w tym zakresie, mogą uzyskać w ramach punktu konsultacyjnego prowadzonego przez Ogólnopolską Federację Stowarzyszeń UTW.

- **podejmowanie uchwał w sprawach członkowskich,**

Zarząd podejmuje decyzje w sprawach członkowskich, w zakresie nie zastrzeżonym do kompetencji walnego zebrania członków. Od uchwał zarządu przysługuje członkom prawo odwołania do najwyższego organu stowarzyszenia, tj. walnego zebrania członków.

- **wnioskowanie o nadanie lub pozbawienie godności członka honorowego,**

Zarząd przygotowuje wykaz kandydatur do godności członka honorowego stowarzyszenia. W tym celu powinno się określić zasady i procedurę zgłaszania konkretnych osób, najlepiej w formie regulaminu.

- **tworzenie i likwidowanie jednostek organizacyjnych oraz nadawanie im regulaminów,**

Zarząd może tworzyć wewnętrzne struktury organizacyjne oraz nadawać im regulaminy działania, jeżeli jest to uzasadnione potrzebami realizacji celów statutowych, np. utworzenie sekretariatu/biura stowarzyszenia. Należy zaznaczyć, że zadania i kompetencje tych jednostek muszą być zgodne ze statutem stowarzyszenia.

- **udzielanie pełnomocnictw do prowadzenia spraw stowarzyszenia,**

Zarząd stowarzyszenia może ustanowić pełnomocników do prowadzenia spraw stowarzyszenia zgodnie z przepisami kodeksu cywilnego. Pełnomocnictwo ogólne obejmuje umocowanie do czynności zwykłego zarządu. Do czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu potrzebne jest pełnomocnictwo określające ich rodzaj, chyba, że ustawa wymaga pełnomocnictwa do poszczególnych czynności. Jeżeli do ważności czynności prawnej potrzebna jest szczególna forma (np. pisemna, notarialna), to pełnomocnictwo do dokonania tej czynności powinno być udzielone w tej samej formie. Pełnomocnictwo ogólne powinno być, pod rygorem nieważności, udzielone na piśmie. Odwołanie pełnomocnictwa może nastąpić w każdym czasie.

#### Kompetencje kontrolno-sprawozdawcze

- **w ramach realizacji celów statutowych, w sprawach bieżącego zarządzania rozpatrywanie i zatwierdzanie sprawozdań pracowników lub osób zatrudnionych na podstawie umów cywilno-prawnych,**
- **przygotowanie sprawozdań dla komisji rewizyjnej i dla walnego zebrania członków.**

**Planowanie, realizacja, monitorowanie/wprowadzanie zmian oraz sprawozdawczość z działań stowarzyszenia należą do kompetencji zarządu jako organu wykonawczego i stanowią elementy sprawnego zarządzania oraz rozwoju organizacji.**

#### **Wybór i skład zarządu**

W zależności od zapisów statutowych o podziale funkcji wewnątrz zarządu decyduje walne zebranie bądź sam zarząd (tzw. ukonstytuowanie się). W przypadku samodzielnego ukonstytuowania członkowie muszą w drodze porozumienia ustalić, który z nich obejmie poszczególne funkcje, np.: prezesa, wiceprezesa, skarbnika, sekretarza, itp. Jest to więc tzw. „przydział czynności” dla wymienionych członków zarządu i powinien być zaprotokołowany w protokole posiedzenia zarządu. Na ogół te osoby, wspólnie z prezesem zarządu, należą do grona osób uprawnionych do składania oświadczeń majątkowych w imieniu stowarzyszenia. Składają również wzory podpisów w banku prowadzącym rachunek bankowy stowarzyszenia. Należy pamiętać, że zarząd jest organem kolegialnym i zasadniczo, za swoje decyzje, odpowiada solidarnie.

## PRZYKŁADOWE SKŁADY ZARZĄDU

- > PREZES
- > WICEPREZES
- > CZŁONEK ZARZĄDU

- > PREZES
- > WICEPREZES
- > SEKRETARZ
- > SKARBNIK
- > CZŁONEK ZARZĄDU

- > PREZES
- > WICEPREZES
- > WICEPREZES
- > SEKRETARZ
- > SKARBNIK
- > DYREKTOR BIURA
- > CZŁONEK ZARZĄDU

### Posiedzenia zarządu

Posiedzenia zarządu odbywają w okresach ustalonych w statucie. Jeśli na posiedzeniu zarządu nie ma wymaganego kworum, zarząd może odbyć się w drugim terminie, w tym samym dniu, bez względu na ilość obecnych, o ile statut przewiduje takie postanowienia. Procedurę zwoływania posiedzeń i zasady działania zarządu określa na ogół regulamin uchwalany przez zarząd. Za organizację pracy zarządu odpowiada, z zasady, prezes zarządu. Z posiedzenia zarządu powinna być sporządzona odpowiednia dokumentacja, tj. w szczególności: uchwały, protokół, lista obecności.

### Dokumentacja stowarzyszenia

Stowarzyszenie ma obowiązek posiadania statutu oraz dokumentów rejestrowych, tj. potwierdzenia z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) o zarejestrowaniu organizacji oraz władz stowarzyszenia, a także dokumentów związanych ze zmianami statutu i składu władz stowarzyszenia.

Ponadto, obowiązkowymi dokumentami są:

- potwierdzenie nadania numeru identyfikacji podatkowej NIP przez urząd skarbowy;
- potwierdzenie nadania numeru REGON (w Krajowym Rejestrze Urzędowym Podmiotów Gospodarki Narodowej) przez Główny Urząd Statystyczny;
- umowa rachunku bankowego, gdy stowarzyszenie ma konto bankowe;
- umowa najmu (użyczenia) lokalu lub dokument stwierdzający własność lokalu, w którym jest siedziba stowarzyszenia.

Niezbędnym jest, aby stowarzyszenie miało:

- aktualną listę członków stowarzyszenia;
- imienną listę członków organów – zarządu i komisji rewizyjnej.

Stowarzyszenie ma obowiązek przechowywania dokumentacji z działalności swoich organów. Z posiedzeń walnego zebrania członków, zarządu i komisji rewizyjnej powinny zostać w szczególności sporządzone listy obecności, uchwały i protokoły.

Stowarzyszenie winno mieć opracowany dokument „**polityka (zasady) rachunkowości**”, który zawiera obowiązkowe części opisane w *Ustawie o rachunkowości* (art. 10):

- określenie roku obrotowego i wchodzących w jego skład okresów sprawozdawczych;

- sposób wyceny aktywów i pasywów oraz metodę ustalania wyniku finansowego (w tym zdefiniowanie tego, co jest przez organizację traktowane jako środek trwały i określenie zasad amortyzacji);
- sposób prowadzenia ksiąg rachunkowych, w tym planu kont;
- wykaz ksiąg rachunkowych;
- opis systemu służącego ochronie danych i ich zbiorów;
- opis systemu księgowego (elektroniczny, ręczny, nazwa systemu).

Polityka rachunkowości powinna zawierać informację o obiegu dokumentów księgowych oraz o sposobie zatwierdzania dokumentów. W polityce rachunkowości powinien być opisany podział kosztów na statutowe i administracyjne oraz terminy przeprowadzania inwentaryzacji. Jeśli stowarzyszenie rozpoczyna prowadzenie działalności gospodarczej lub odpłatnej, powinno zaktualizować politykę rachunkowości.

### **Jak zorganizować sekretariat?**

Statut stowarzyszenia może przewidywać, że do prowadzenia bieżących spraw stowarzyszenia zarząd może utworzyć sekretariat. Jest to wewnętrzna jednostka organizacyjna stowarzyszenia. W takim przypadku, regulamin pracy oraz strukturę organizacyjną sekretariatu uchwała zarząd na wniosek prezesa.

Funkcję kierownika sekretariatu mogą wykonywać w oparciu o umowę o pracę lub umowę cywilno-prawną członkowie zarządu lub inne osoby.

Do prowadzenia spraw stowarzyszenia mogą być powoływane przez zarząd inne jednostki organizacyjne na wniosek prezesa zarządu, jak np. biuro projektów. Członkowie zarządu stowarzyszenia mogą być zatrudniani przy realizacji projektów finansowanych zarówno ze źródeł krajowych, jak i zagranicznych, w których stowarzyszenie występuje jako wnioskodawca lub partner.

### **Niezdolność zarządu do działań prawnych**

Jeżeli stowarzyszenie nie posiada zarządu zdolnego do działań prawnych, sąd, na wniosek organu nadzorującego lub z własnej inicjatywy, ustanawia dla niego kuratora. Kurator jest zobowiązany do zwołania w okresie nie dłuższym niż 6 miesięcy walnego zebrania członków (zebrania delegatów) stowarzyszenia w celu wyboru zarządu. Do czasu wyboru zarządu, kurator reprezentuje stowarzyszenie w sprawach majątkowych, wymagających bieżącego załatwienia.

### **4.3. Organ kontroli wewnętrznej**

*Prawo o stowarzyszeniach* stanowi, że stowarzyszenie jest zobowiązane posiadać organ kontroli wewnętrznej. W praktyce najczęściej stosowaną nazwą tego organu jest komisja rewizyjna. Komisja rewizyjna jest wybierana co do zasady na okres kadencji przez walne zebranie członków. Zasady wyboru członków komisji oraz uzupełniania jej składu w czasie kadencji określa statut stowarzyszenia. Organ ten jest zwykle uprawniony do kontroli całokształtu działalności stowarzyszenia.

### **Przykładowe kompetencje komisji rewizyjnej:**

*Do zakresu komisji rewizyjnej należy:*

- *kontrolowanie działalności zarządu oraz jednostek organizacyjnych stowarzyszenia;*
- *występowanie do zarządu z wnioskami wynikającymi z przeprowadzonych kontroli;*
- *zwoływanie nadzwyczajnego walnego zebrania członków w razie stwierdzenia nie wywiązywania się przez zarząd z jego statutowych obowiązków;*
- *zwołanie walnego zebrania członków w razie nie zwołania go przez zarząd w terminie lub w trybie ustalonym statutem;*
- *dokooptowanie członków komisji rewizyjnej w przypadkach określonych w statucie;*

### Kompetencje planowania:

Działalność komisji rewizyjnej musi być zgodna ze statutem i uchwalonym przez tę komisję regulaminem (o ile możliwość/obowiązek uchwalenia regulaminu wynika ze statutu). Komisja powinna opracować plan swoich posiedzeń oraz działalności kontrolnej na dany rok obrachunkowy. W planie kontroli komisja może przewidzieć np.: okresową kontrolę przychodów i wydatków stowarzyszenia, terminową realizację przyjętych w programach i harmonogramach działań, okresową kontrolę spraw członkowskich, itp. W oparciu o przeprowadzone kontrole, o ile występują uzasadnione okoliczności, komisja powinna sformułować wnioski do zarządu.

### Kompetencje kontrolne:

Objęte konkretnymi czynnościami kontrolnymi. Najczęściej w praktyce oznacza to, że członkowie komisji rewizyjnej otrzymują od zarządu sprawozdanie merytoryczne i finansowe z działalności stowarzyszenia i sprawdzają, czy wszystkie działania zostały przeprowadzone prawidłowo. Komisja rewizyjna ma prawo kontrolować wszystkie dokumenty stowarzyszenia i na jej żądanie zarząd te dokumenty ma obowiązek udostępnić. Z przeprowadzonej kontroli, komisja winna sporządzić protokół oraz (w razie potrzeby) sformułować wnioski do zarządu. Komisja rewizyjna powinna mieć również prawo zwołania walnego zebrania członków w razie bezczynności zarządu (umożliwia to komisji zwołanie walnego zebrania w sytuacji, gdy np.: zarząd nie wywiązuje się z obowiązku corocznego zwołania walnego zebrania sprawozdawczego). Członkowie komisji rewizyjnej na ogół mają uprawnienia do udziału z głosem doradczym w posiedzeniach zarządu.

## **4.4. Wybrane dodatkowe informacje dotyczące władz stowarzyszenia UTW**

### **Obowiązek zgłoszenia do KRS**

Skład osobowy zarządu i komisji rewizyjnej oraz jego zmiany, zarząd stowarzyszenia ma obowiązek zgłosić do Krajowego Rejestru Sądowego. W zgłoszeniu, na odpowiednich drukach urzędowych formularzy, należy podać imię i nazwisko, numer PESEL oraz funkcję, jaką osoba pełni w organie. Poszczególnych funkcji członków w komisji rewizyjnej nie ujawnia się w KRS.

## Regulaminy władz stowarzyszenia

Poszczególne organy mogą opracować własne regulaminy działania z uwzględnieniem postanowień statutu (np. regulamin walnego zebrania członków, regulamin zarządu, regulamin komisji rewizyjnej). Zasady przyjmowania regulaminów określa statut.

## Zasady podejmowania uchwał przez władze stowarzyszenia

Zasady podejmowania uchwał przez władze stowarzyszenia winny być określone w statucie stowarzyszenia.

### **Przykład:**

*Uchwały władz stowarzyszenia podejmowane są w głosowaniu jawnym zwykłą większością głosów, przy obecności co najmniej połowy członków uprawnionych do głosowania w pierwszym terminie, w drugim terminie bez względu na liczbę obecnych członków, chyba, że statut stanowi inaczej. W przypadku równej ilości głosów „za” i „przeciw” decyduje głos przewodniczącego.*

## Prawo kooptacji

Do statutów warto wprowadzać zapisy dające władzom tzw. **prawo kooptacji**. Uprawnienie to polega na tym, iż w przypadku zmniejszenia się liczby pochodzących z wyboru władz (czyli zazwyczaj zarządu i komisji rewizyjnej) w trakcie trwania kadencji, organom tym przysługuje prawo kooptacji nowych członków w określonej statutowo liczbie (np. nie więcej niż 1/3 składu danego organu w trakcie kadencji). W przypadku wykorzystania uprawnień z tytułu kooptacji i dalszej konieczności zmiany składu władz, zarząd winien zwołać walne zebranie w celu odbycia wyborów uzupełniających.

## Odpowiedzialność władz stowarzyszenia

Odpowiedzialność władz stowarzyszenia jest ściśle związana z ich uprawnieniami, wynikającymi ze statutu i obowiązujących przepisów prawa. Zarząd ma prawo i obowiązek bieżącego kierowania organizacją, zawierania umów, rozporządzania majątkiem organizacji, zatrudniania pracowników, itp. Ma również obowiązki wobec sądu rejestrowego, urzędu skarbowego oraz innych instytucji publicznych. Za wszystkie te działania ponosi odpowiedzialność. Za podejmowane decyzje i działania ponoszą odpowiedzialność w zasadzie solidarnie wszyscy członkowie zarządu, o ile z okoliczności danej sprawy nie wynika, że ponoszą ją tylko niektóre osoby z jego składu. Zadanie komisji rewizyjnej polega na kontrolowaniu działalności zarządu. Jej członkowie mogą ponosić odpowiedzialność w zasadzie tylko z tytułu nieprawidłowego wykonywania zadań kontrolnych, których zakres określony jest w statucie. Im więcej jest spraw, które mają podlegać kontroli, tym większa odpowiedzialność organu kontroli.

## **WAŻNE!**

Odpowiedzialność władz stowarzyszenia może mieć zróżnicowany charakter, np.: odpowiedzialność cywilno-prawna, odpowiedzialność z tytułu zalegania stowarzyszenia w opłacaniu podatków, odpowiedzialność karna i karno-skarbowa. W każdym przypadku, od okoliczności danej sprawy będzie uzależniona odpowiedzialność wszystkich lub tylko niektórych członków władz stowarzyszenia.

## ROZDZIAŁ III

# ZARZĄDZANIE DLA ROZWOJU STOWARZYSZENIA UNIWERSYTETU TRZECIEGO WIEKU

### 1. Informacje ogólne

Na ogół stowarzyszenia UTW planują swój rozwój - odkrywają nowe możliwości i podejmują nowe wyzwania. Poszukują rozwiązań organizacyjnych, dopasowanych do potrzeb i oczekiwań członków, które zapewnią osiągnięcie sukcesu. Często widzą potrzebę projektowania i doskonalenia programów, procesów i procedur w ramach stowarzyszenia, potrzebę zmiany postaw i zachowań swoich członków, słuchaczy UTW, w celu szerszego włączenia osób starszych w działalność lokalną.

Poniżej przeanalizujemy sytuację, w której stowarzyszenie UTW jest zainteresowane przygotowaniem szerszej oferty edukacyjnej i kulturalnej oraz zamierza włączyć w te działania inne organizacje, samorząd lokalny i instytucje, a tym samym planuje rozszerzyć sferę oddziaływania w środowisku lokalnym, szczególnie wśród osób starszych. Warty polecenia sposobem poszerzania oferty UTW jest opracowywanie projektów nowych przedsięwzięć i pozyskiwanie środków na ich realizację ze źródeł zewnętrznych.

### 2. Projekty

Projekt to zaplanowany ciąg działań, które chcemy wykonać w określonym czasie, aby osiągnąć założony cel<sup>14</sup>. Najczęściej projekt o charakterze społecznym ma na celu rozwiązanie problemu lub problemów społeczności lokalnych albo pewnych grup osób. Często jego celem jest również poprawienie i usprawnienie funkcjonowania określonych mechanizmów społecznych.

#### Przygotowanie projektu

Pomocne będzie zapewne tzw. „myślenie projektowe”, czyli po dokonaniu diagnozy sytuacji w stowarzyszeniu trzeba określić problem, jaki chcemy rozwiązać z wykorzystaniem metody projektowej. Punktem wyjścia do planowania projektu jest uświadomienie sobie problemów społecznych, z jakimi się chcemy zmierzyć (diagnoza). Zapewne będzie ich dużo, a więc wybieramy najwyżej kilka do analizy, takie, które są najważniejsze z punktu widzenia stowarzyszenia.

#### ***Przykładowe problemy:***

- *osoby starsze posiadają niewielką wiedzę i umiejętności, związane z funkcjonowaniem społeczeństwa obywatelskiego; chcemy to zmienić i w tym celu przygotować projekt edukacyjny, w którym wezmą udział członkowie stowarzyszenia, słuchacze UTW, jak również inne osoby starsze, mieszkańcy naszego miasta;*
- *potrzebne jest rozszerzenie oferty edukacyjnej dla osób starszych i działań na*

<sup>14</sup> Kacuga K. (red.), *Profesjonalnie i skutecznie. Poradnik dla organizacji pozarządowych*, Warszawa 2007.



*rzecz własnego rozwoju oraz nabycie nowych umiejętności;*

- *przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia społecznego i marginalizacji osób starszych oraz zwiększenie ich aktywności społecznej, np. „miasto przyjazne seniorom”;*
- *włączenie do działań stowarzyszenia dzieci i młodzieży, szczególnie z rodzin ubogich, wielodzietnych;*
- *potrzebna jest zmiana stereotypu wizerunku osób starszych i w tym celu chcemy zorganizować kampanię społeczną promującą pozytywne przykłady aktywnych ludzi 60+.*

Właściwa diagnoza problemu, którym chcemy się zająć, będzie podstawą opracowania działań, w celu zmiany obecnej sytuacji i uzyskania pozytywnych, satysfakcjonujących efektów. Włączamy do dyskusji wiele osób, analizujemy poszczególne elementy działań, oceniamy nasze możliwości lokalowe, personalne, organizacyjne i finansowe.

## **Plan projektu**

W naszym stowarzyszeniu działa zespół projektowy. Jednak, przygotowując kolejny projekt, zapraszamy do zespołu nowe osoby, które z uwagi na swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie mogą wzbogacić jego potencjał.

W procedurze przygotowania projektu wyróżnić można kilka etapów (kroków), które poniżej zostaną określone i skomentowane.

### ***Krok 1. Analiza problemowa i określenie celu (celów) projektu***

Rzetelna i wieloaspektowa analiza problemowa, poparta obiektywnymi danymi (np.: dane statystyczne, wyniki przeprowadzonych badań - OBOP, badania własne) stanowi kluczowy element opisu projektu, umożliwiający prawidłowe sformułowanie celów planowanego przedsięwzięcia. Cel jest to pożądanym kierunkiem działania, zaplanowany jako odpowiedź na zdiagnozowaną przyczynę problemu.

*Pytania pomocnicze:*

- co chcemy osiągnąć jako realizatorzy projektu?
- do jakiej sytuacji doprowadzić?
- jaka zmiana ma zaistnieć po wykonaniu projektu?

Na ogół cele sformułowane są dość ogólnie, np.: *celem projektu jest podniesienie świadomości obywatelskiej osób starszych, zaktywizowanie ich do działań na rzecz własnego rozwoju, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu.*

Cele projektu mogą być zapisane z zaznaczeniem celu głównego, a następnie celów szczegółowych. Powinny być uzgodnione i zaakceptowane na etapie planowania przez wszystkich uczestników, którzy będą brać udział w realizacji projektu. Cel powinien stanowić pewne wyzwanie dla realizatorów, którzy jednak powinni mieć poczucie, że osiągnięcie celu leży w zakresie ich możliwości. Zbyt wygórowane, przesadnie ambitne cele mogą zniechęcić zespół realizacyjny. Z kolei uczestnictwo w niezbyt ambitnym przedsięwzięciu może zaniżyć motywację i spowodować poczucie niskiej wartości

pracy. Określając cele projektu, zespół powinien mieć wstępną wizję na temat czasu jego trwania. Ostateczną długość trwania projektu możemy weryfikować podczas sporządzania harmonogramu realizacji. Ważne jest, aby uwzględnić optymalny czas trwania projektu, mając na uwadze proces zmiany, jaką ma być np. podniesienie świadomości społecznej i obywatelskiej naszych beneficjentów.

## ***Krok 2. Sposób realizacji celów***

*Pytania pomocnicze:*

- w jaki sposób zrealizować projekt?
- jakie metody postępowania pozwolą nam zrealizować zaplanowane cele?
- jakie działania będą najskuteczniejsze?

Obecnie dysponujemy całą gamą metod, spośród których musimy wybrać najtrafniejsze i najskuteczniejsze sposoby postępowania. Ponadto musimy zwrócić uwagę na aspekt ekonomiczny, to znaczy nakład sił i środków adekwatny do rezultatów, jakie chcemy uzyskać.

Jeśli stowarzyszenie nie posiada wystarczających doświadczeń, przydatne mogą okazać się poniższe sposoby postępowania na etapie przygotowawczym:

- warto przeglądnąć opisy zrealizowanych projektów wraz z metodyką postępowania i osiągniętymi rezultatami;
- wskazany byłby kontakt ze stowarzyszeniem, które realizowało projekt w obszarze zbieżnym z naszym przedsięwzięciem;
- udział w charakterze partnera w projekcie prowadzonym przez inne stowarzyszenie (lider); będziemy mieli wtedy możliwość rozwijania swoich umiejętności przy bardziej doświadczonym podmiocie.

### ***Przykładowe metody postępowania w projekcie edukacyjnym dla osób starszych, posiadających niewielką wiedzę i umiejętności związane z funkcjonowaniem społeczeństwa obywatelskiego***

*1. Celem projektu jest:*

- a) Podniesienie świadomości obywatelskiej osób starszych.*
- b) Zaktywizowanie seniorów do działań na rzecz własnego rozwoju.*
- c) Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób starszych.*

*2. Sposoby (metody) realizacji działań:*

- a) upowszechnienie informacji o realizacji projektu wśród starszych mieszkańców miasta/gminy;*
- b) zorganizowanie wykładów;*
- c) zorganizowanie warsztatów, z aktywnym udziałem uczestników;*
- d) zorganizowanie spotkania seniorów z posłem/ senatorem i radnym gminy /miasta na temat przyszłości seniorów w kraju/ w mieście;*
- e) wydanie poradnika - informatora „Samorząd przyjazny seniorom”;*

*f) zorganizowanie konferencji podsumowującej projekt, zaproszenie lokalnych władz i przedstawicieli mediów.*

### **Krok 3. Planowane efekty: sposób ich mierzenia**

*Pytania pomocnicze:*

- jakie efekty/rezultaty chcemy osiągnąć jako realizatorzy projektu?
- w jaki sposób będą one mierzalne (jakościowo, ilościowo)?

Planując projekt i spodziewane efekty jego realizacji (czyli to, co chcemy osiągnąć na zakończenie projektu), należy mieć na uwadze, że z osiągniętych rezultatów będziemy rozliczali się wobec władz stowarzyszenia, instytucji udzielającej dotacji i uczestników przedsięwzięcia, a także wobec partnerów i sponsorów, jeśli biorą udział w projekcie. Dlatego, planowaniu rezultatów powinna towarzyszyć rozważa, oparcie na wcześniejszych doświadczeniach własnych oraz innych organizacji oraz analiza ewentualnych trudności (obszary ryzyka projektu). Tak więc z jednej strony powinniśmy dążyć do wysokiej skuteczności, a z drugiej efekt końcowy powinien być realny do osiągnięcia. Niekorzystne jest zarówno niedoszacowanie projektu, jak również przeszacowanie jego rezultatów. Aby zweryfikować stopień realizacji zaplanowanych rezultatów, konieczne jest ustalenie, w jaki sposób będziemy mierzyć (obliczać) poszczególne efekty działań. Wskaźniki powinny mieć charakter obiektywny, tzn. różne osoby, używając tego wskaźnika, powinny otrzymać takie same wyniki.

#### ***Przykłady:***

##### *1. Wskaźniki ilościowe:*

- a) co najmniej 60 osób starszych ukończy udział w projekcie;*
- b) zostanie opracowany, wydany i rozdyskrebowany poradnik - informator „Samorząd przyjazny seniorom” (500 szt.).*

##### *2. Wskaźniki jakościowe:*

- c) nastąpi podniesienie świadomości obywatelskiej osób starszych - uczestników projektu;*
- d) wzrośnie poziom aktywności uczestników projektu do działań na rzecz własnego rozwoju;*
- e) podniesienie samooceny uczestników projektu.*

### **Krok 4. Szczegółowy opis działań**

Należy w sposób rzeczowy dokonać szczegółowego opisu wszystkich planowanych działań. Dokładne wykonanie pracy na tym etapie wyeliminuje wiele problemów podczas realizacji naszego przedsięwzięcia. Dobrze przemyślane i zaplanowane działania ułatwią realizację projektu i osiągnięcie założonych rezultatów.

### **Przykładowy opis jednego z działań:**

Projekt obejmuje m.in. organizację zajęć w formie warsztatów, w pięciu grupach po 12 osób. Warsztaty będą trwały przez okres trzech miesięcy, dwa razy w miesiącu, po cztery godziny lekcyjne (łącznie 24 godz. lekcyjne w jednej grupie). Tematyka warsztatów obejmie m.in.: uprawnienia osób starszych przewidziane prawem (np. prawa pacjenta, prawa konsumenta) i możliwość ich realizacji w życiu codziennym. Uczestnicy warsztatów, korzystając z komputerów z dostępem do Internetu, nabędą umiejętności wyszukiwania informacji o działalności instytucji miejskich, z których usług mogą korzystać seniorzy. Zajęcia będą prowadzone z wykorzystaniem metod aktywnych. Uczestnicy będą mieli okazję brać udział w ćwiczeniach, symulacjach, grach edukacyjnych, sprzyjających nabywaniu umiejętności i skuteczniejszemu zapamiętywaniu treści. Każdy uczestnik dostanie informator pt. „Miasto przyjazne seniorom”. Poza tym wszyscy uczestnicy po zakończeniu projektu otrzymają zaświadczenie o udziale w tym przedsięwzięciu.

### **Krok 5. Uczestnicy projektu**

Pytania pomocnicze:

- kto będzie uczestnikiem projektu: należy podać wiek, płeć, ilość osób oraz w jaki sposób dotyka ich problem, opisany w projekcie?
- skąd zainteresowani dowiedzą się o projekcie?
- w jaki sposób odbędzie się rekrutacja do projektu?

Realizacja planowanego projektu wymaga aktywnego udziału i zaangażowania beneficjentów (w analizowanym przykładzie osób starszych). Jednym z walorów projektu jest kształtowanie postaw obywatelskich wśród osób starszych, nauczenie ich nowych umiejętności w celu podejmowania przez nich prób rozwiązywania problemów, jakie spotykają na co dzień w kontaktach z urzędami, instytucjami, organizacjami. Analizujemy, w jaki sposób zdiagnozowany problem dotyka te osoby, jak liczna jest grupa takich osób w naszym mieście/gminie oraz jaką grupę jesteśmy w stanie zaangażować w realizację projektu. Istotne jest, aby przynajmniej część z tych osób uczestniczyła w przygotowaniu projektu i jego planowaniu. Będą one jednocześnie najlepszymi informatorami o projekcie w swoim środowisku i mogą odgrywać kluczową rolę podczas rekrutacji. Ważną kwestią jest zapewnienie równości dostępu do projektu kobietom i mężczyznom.

### **Przykład:**

Uczestnikami projektu będzie 60 osób - kobiet i mężczyzn, w wieku 60+, emerytów, rencistów, mieszkańców danej miejscowości. Sytuacja osób starszych w mieście jest dość trudna. Działa aktywnie tylko UTW, który ma ograniczone możliwości przyjęcia wszystkich chętnych seniorów na swoje zajęcia. Realizacja projektu pozwoli zaprosić też innych seniorów, do udziału w edukacji obywatelskiej. Planuje się, że osób nie będących słuchaczami UTW będzie ok. 30%.

*Rekrutacja uczestników do udziału w projekcie przeprowadzona będzie poprzez:*

- *sluchaczy UTW;*
- *wolontariuszy stowarzyszenia;*
- *ogłoszenie w mediach lokalnych;*
- *ogłoszenie na stronie internetowej stowarzyszenia;*
- *wysłanie informacji do klubów seniora i innych organizacji seniorskich.*

## **Krok 6. Harmonogram działań**

*Pytania pomocnicze:*

- w jakim okresie czasu będzie realizowany projekt: od kiedy do kiedy?
- jak będą zaplanowane działania w aspekcie czasowym trwania projektu: co i kiedy?

Czas trwania projektu powinien pozwolić na osiągnięcie zaplanowanego celu dzięki zrealizowaniu wszystkich działań. Potrzebna jest w tym celu dyscyplina czasowa. Dlatego, planując ten etap, należy pracować z kalendarzem i dokonać analizy faktycznego czasu, jakim będziemy dysponować. Należy odliczyć pewne okresy, jak np.: wakacje, święta i inne okoliczności, które mogą być przeszkodą w realizacji zadań projektowych. Trzeba także uwzględnić w przygotowywanym harmonogramie fakt, iż od momentu złożenia oferty do jej ewentualnego zaakceptowania przez instytucję ogłaszającą konkurs może upłynąć okres od kilku tygodni do nawet kilku miesięcy.

## **Harmonogram działań**

Przykładowym narzędziem do sporządzania harmonogramu działań jest tzw. wykres Gantta. Poniżej przedstawiamy ten wykres w uproszczonej formie, zakładając, że nasz projekt realizować będziemy przez 6 miesięcy:

LP.	NAZWA DZIAŁANIA	Miesiące					
		I	II	III	IV	V	VI
1.	Promocja projektu						
2.	Rekrutacja uczestników projektu						
3.	Przygotowanie wykładów i warsztatów dla słuchaczy						
4.	Przygotowanie materiałów szkoleniowych						
5.	Przeprowadzenie wykładów i warsztatów dla słuchaczy						
6.	Organizacja spotkania z radnym/postem						
7.	Opracowanie, wydanie i dystrybucja poradnika/informatora						
8.	Organizacja i przeprowadzenie konferencji podsumowującej						
9.	Zarządzanie projektem						

## **Krok 7. Realizatorzy projektu (zasoby ludzkie i rzeczowe)**

### *Pytania pomocnicze:*

- jakie jest doświadczenie organizacji w podobnych przedsięwzięciach, czy jest znana w środowisku lokalnym, czy cieszy się zaufaniem społecznym?
- kto będzie prowadził działania?
- kto będzie koordynatorem projektu?
- jakie są kompetencje, umiejętności oraz doświadczenie poszczególnych osób?
- czy organizacja posiada lokal, biuro, inne pomieszczenia przydatne podczas realizacji projektu?
- czy organizacja posiada urządzenia techniczne, wyposażenie biurowe?
- czy organizacja ma stronę internetową?

Od potencjału i zasobów stowarzyszenia zależy prawidłowa realizacja projektu. Warto więc na etapie planowania wykonać bilans, który uświadomi nam nasze mocne i słabe strony. Konieczne będzie wzięcie pod uwagę ewentualnych środków zastępczych na wypadek, gdybyśmy nie mogli przezwyciężyć trudności zasobowych w trakcie realizacji projektu. Brak takich działań może sparaliżować realizację projektu, a nawet spowodować odstąpienie od wykonania projektu. Wprawdzie najważniejsi w projekcie są ludzie i związany z nimi potencjał, ale zaplecze logistyczne w zdecydowany sposób ułatwia, a niejednokrotnie wręcz umożliwia działania. Ponadto powinniśmy ocenić, ile osób, z jakim doświadczeniem i możliwościami czasowymi będzie mogło się zaangażować w realizację projektu. W tym celu warto przygotować zestawienie osób, z podaniem imienia i nazwiska, ze wskazaniem na obszar działań, za które będą odpowiedzialne w projekcie.

## **Krok 8. Partnerzy**

### *Pytania pomocnicze:*

- czy znamy jakieś organizacje, które zajmują się w naszym mieście rozwiązywaniem podobnych albo takich samych problemów osób starszych?
- które organizacje mają doświadczenie w przedmiotowym obszarze?
- czyja pomoc – jakich instytucji – mogłaby zwiększyć wartość projektu?

Współpraca organizacji pozarządowych w realizacji wspólnych projektów nie jest jeszcze zbyt powszechnym zjawiskiem. Są różne doświadczenia – dobre i złe - i one niejako determinują współpracę partnerską przy kolejnych projektach. Partnerstwo jest dobrowolną współpracą różnych podmiotów, w celu skutecznego rozwiązania jakiegoś problemu.

### **Korzyści ze współpracy partnerskiej:**

- połączenie sił stwarza większą skuteczność i możliwość oddziaływania;
- dzięki doświadczeniu partnerów mamy szansę na osiągnięcie lepszych rezultatów;
- możemy wspólnie wykorzystać potencjał zasobów naszych organizacji;

- nawiązujemy nowe kontakty;
- kształtujemy zasady współpracy zamiast rywalizacji;
- dokonujemy wzajemnej oceny działań, doskonalenia form pracy, ewaluacji i udzielania informacji zwrotnych.

W praktyce partnerami mogą być przedstawiciele wszystkich trzech sektorów - publicznego, prywatnego i społecznego. Współpraca partnerska obejmuje wymianę doświadczeń i wiedzy na każdym etapie projektu.

Udział partnera przykładowo może dotyczyć:

- nieodpłatnego wsparcia rzeczowego (np. użyczenie biura, sal na zajęcia warsztatowe, sprzętu potrzebnego do realizacji takiego przedsięwzięcia, jak np. komputery, drukarka, kserokopiarka, itp.);
- nieodpłatnego wsparcia osobowego (np. udział członków i wolontariuszy partnerskiego stowarzyszenia; pomoc pracowników instytucji partnerskiej).

### List intencyjny i umowa partnerska

List intencyjny to wstępna deklaracja woli współpracy przy realizacji planowanego przedsięwzięcia. Na etapie planowania projektu z udziałem partnera często konieczne jest przygotowanie takiego listu, w którym określa się wstępne zasady współpracy pomiędzy partnerami. W przypadku pozyskania środków na realizację projektu, zazwyczaj wymagane jest skonkretyzowanie wzajemnych praw i obowiązków partnerów w odrębnej umowie partnerskiej.

#### ***Przykładowe elementy umowy partnerskiej:***

- *wskazanie stron umowy, miejsca i daty jej zawarcia;*
- *określenie celu partnerstwa;*
- *zadania i obowiązki partnerów w związku z realizacją projektu;*
- *plan finansowy w podziale na partnerów oraz zasady zarządzania finansowego;*
- *zasady komunikacji i przepływu informacji między partnerami, ewentualnie wskazanie konkretnych osób po obu stronach do kontaktów w sprawie projektu;*
- *zakres i zasady podejmowania wspólnych decyzji;*
- *sposób monitorowania i kontroli projektu.*

#### **WAŻNE!**

*W ramach partnerstwa jeden z podmiotów pełni funkcję organizacji zarządzającej - lider. Jeśli projekt otrzymał dofinansowanie ze środków zewnętrznych, lider jest odpowiedzialny wobec instytucji przekazującej dotację za realizację projektu oraz terminowe i rzetelne rozliczenia, a także złożenie sprawozdania z realizacji.*

## ***Krok 9. Budżet projektu***

Każdy projekt ma swój budżet - nawet jeśli stowarzyszenie realizujące projekt nie zamierza pozyskać środków z zewnątrz, prowadzi go w oparciu np. o dobrowolną pracę członków stowarzyszenia i wolontariuszy, to i tak zazwyczaj przedsięwzięcie ma wymiar finansowy, który powinien znaleźć swój wyraz w budżecie.

Budżet jest odzwierciedleniem planowanych działań. Im dokładniej zostały one opisane, tym łatwiej możemy skonstruować budżet projektu. Jeśli na etapie sporządzania budżetu okaże się, że pominęliśmy jakieś działanie, to należy niezwłocznie uzupełnić to w opisie. W przeciwnym razie może powstać niespójność budżetu z planowanymi działaniami. Ważne jest, aby w budżecie uwzględnić wszystkie wydatki, bez względu na to, czy będziemy się ubiegać o dofinansowanie danej pozycji, czy ją pokryjemy ze środków własnych.

### **W jaki sposób stowarzyszenie może pozyskiwać środki finansowe na realizację projektu?**

Na realizację projektów rozwiązujących różnorodne problemy społeczne możemy pozyskać dotację. Warto wiedzieć, że otrzymane środki zwykle w pewnym tylko procencie pokrywają koszty projektu. Najczęściej wymagany jest tzw. wkład własny, czyli środki własne. Jeśli nasza organizacja nie posiada zbyt wielkiego doświadczenia w przygotowywaniu i realizacji projektów i nie korzystała z dotacji, to najlepiej zaplanować niewielki projekt, z niezbyt dużym dofinansowaniem. Wiele stowarzyszeń tak rozpoczyna swoje doświadczenia z projektami i przechodzi kolejne etapy procedury projektowej<sup>15</sup>.

Fundusze dotacyjne dla organizacji pozarządowych można pozyskiwać z różnych źródeł. Jeżeli stowarzyszenie działa lokalnie, to najlepiej zainteresować się konkursami grantowymi ogłaszanymi przez jednostki samorządu terytorialnego na realizację zadań publicznych. Takie konkursy organizują i ogłaszają samorządy gminne/miejskie, powiatowe oraz samorządy wojewódzkie, a także inne instytucje publiczne, np. ministerstwa. Konkursy grantowe organizuje także wiele fundacji i podmiotów gospodarczych.

Co roku jednostki samorządu terytorialnego, zgodnie z *Ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie* uchwalają **programy współpracy z organizacjami pozarządowymi**. W konsultacjach tych programów powinny brać udział stowarzyszenia UTW.

Należy pamiętać, że konkursy ogłaszane są na realizację konkretnych zadań, opisanych w warunkach i regulaminach konkursu, a więc projekt przygotowany przez organizację powinien odpowiadać na to zapotrzebowanie. W przeciwnym razie, nawet mimo jego atrakcyjności, zostanie odrzucony ze względów formalnych.



## **ROZDZIAŁ IV**

### **WZORY WYBRANYCH DOKUMENTÓW**

1. Ankieta członka/słuchacza UTW.
2. Deklaracja przystąpienia do Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie w charakterze członka zwyczajnego.
3. Uchwała zarządu w sprawie przyjęcia w poczet członków zwyczajnych Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie.
4. Informacja zarządu o przyjęciu w poczet członków zwyczajnych Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie.
5. Uchwała zarządu w sprawie skreślenia z listy członków zwyczajnych Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie.
6. Uchwała zarządu w sprawie przyjęcia programu edukacyjnego na rok akademicki 1999/2000.
7. Uchwała zarządu w sprawie przyjęcia do realizacji przez stowarzyszenie projektu pn. „Bądź aktywna”.
8. Uchwała zarządu w sprawie przyjęcia regulaminu zarządu.
9. Uchwała walnego zebrania członków stowarzyszenia w sprawie przyjęcia regulaminu obrad walnego zebrania członków.

Ankieta członka/ słuchacza UTW

Stowarzyszenie Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie

1. ....

(imię, nazwisko)

2. ....

(data urodzenia)

3. ....

(adres zamieszkania)

4. ....

(telefon)

5. Sytuacja zawodowa:

pracuje

nie pracuje

na zasiłku

emeryt

rencista

emeryt-pracuje

rencista-pracuje

nie ma emerytury

nie ma renty

6. ....

(zainteresowania - sekcje: medyczna, geograficzno-przyrodnicza, kulturoznawcza,  
psychologiczna - proszę wpisać tylko jedną sekcję)

7. ....

(wykształcenie: wyższe, pomaturalne, średnie - specjalność – wpisać właściwe)

8. ....

(informacje dodatkowe)

9. ....

(stan rodzinny: zamężna, żonaty, kawaler, panna, wdowa, wdowiec)

10. Moja deklaracja działań na rzecz Stowarzyszenia – propozycje:

.....

(podpis)



**WZÓR 3**

**Uchwała zarządu  
w sprawie przyjęcia w poczet członków zwyczajnych  
Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie  
z dnia 15 maja 1999 r.**

Na podstawie statutu Stowarzyszenia zarząd postanawia, co następuje:

§1

Przyjmuje się w poczet członków zwyczajnych Stowarzyszenia osoby, zgodnie ze złożonymi deklaracjami członkowskimi, według wykazu stanowiącego załącznik nr 1 do uchwały.

§2

Zobowiązuje się prezesa zarządu do poinformowania nowo przyjętych członków Stowarzyszenia o treści niniejszej uchwały.

§3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

*Podpisy wszystkich członków  
zarządu biorących udział  
w posiedzeniu*

**WZÓR 4**

**Informacja zarządu  
o przyjęciu w poczet członków zwyczajnych  
Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie  
z dnia 15 maja 1999 r.**

Szanowna Pani/ Pan

zam. ....

ul. ....

Zarząd Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie uprzejmie informuje, że na posiedzeniu w dniu 15 maja 1999 r. podjęto uchwałę nr 32/Z/99 o przyjęciu Pani /Pana w poczet członków zwyczajnych Stowarzyszenia.

W sprawach organizacyjnych proszę się kontaktować z sekretariatem (tet.: 333-333-4444)

Za zarząd

.....

podpis

**WZÓR 5**

**Uchwała zarządu  
w sprawie skreślenia z listy członków zwyczajnych  
Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie  
z dnia 15 maja 1999 r.**

Na podstawie statutu Stowarzyszenia zarząd postanawia, co następuje:

§1

Skreśla się z listy członków zwyczajnych Stowarzyszenia Panią Barbarę X z powodu naruszania podstawowych obowiązków członka Stowarzyszenia. Uzasadnienie stanowi załącznik do niniejszej uchwały.

§2

Zobowiązuje się prezesa zarządu do przekazania Pani Barbarze X niniejszej uchwały.

§3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

*(Podpisy wszystkich członków zarządu biorących udział w posiedzeniu)*

**Pouczenie:**

Od niniejszej uchwały przysługuje odwołanie do walnego zebrania członków w terminie 14 dni od otrzymania niniejszej uchwały za pośrednictwem zarządu.

**WAŻNE:** *Możliwość wniesienia odwołania oraz zasady obowiązujące w tym zakresie powinny wynikać z zapisów konkretnego statutu.*

**WZÓR 6**

**Uchwała zarządu  
w sprawie przyjęcia programu edukacyjnego  
na rok akademicki 1999/2000  
z dnia 15 maja 1999 r**

Na podstawie statutu Stowarzyszenia zarząd postanawia, co następuje:

§ 1

Przyjmuje się program edukacyjny UTW na rok akademicki 1999/2000, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia i podlega ogłoszeniu na tablicy ogłoszeń oraz na stronie internetowej Stowarzyszenia.

*(Podpisy wszystkich członków zarządu biorących udział w posiedzeniu)*

**WZÓR 7**

**Uchwała zarządu  
w sprawie przyjęcia do realizacji  
przez Stowarzyszenie Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie  
projektu pn. „Bądź aktywna”  
z dnia 15 maja 1999 r.**

Działając na podstawie statutu Stowarzyszenia, zarząd postanawia, co następuje:

§1

1. Uchwała się przyjęcie do realizacji przez Stowarzyszenie projektu pn.: „Bądź aktywna”, dofinansowanego ze środków gminy Planeta.
2. Termin realizacji: sierpień – wrzesień 1999 r.
3. Wartość projektu wynosi 10000 zł, w tym wartość dotacji: 9000 zł.

§ 2

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

*(Podpisy wszystkich członków zarządu biorących udział w posiedzeniu)*

**WZÓR 8**

**Uchwała Zarządu  
w sprawie przyjęcia regulaminu Zarządu  
Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie  
z dnia 15 maja 1999 r.**

Działając na podstawie Statutu, zarząd postanawia, co następuje:

§1

Przyjmuje się regulamin zarządu, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2.

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia i podlega ogłoszeniu na stronie internetowej Stowarzyszenia.

*(Podpisy wszystkich członków zarządu biorących udział w posiedzeniu)*

Załącznik do w/w uchwały

**Regulamin zarządu**  
**Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie**  
*(przykładowy, jego treść uzależniona jest od zapisów statutowych)*

§ 1.

Zarząd Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie (zwany dalej UTW), jest organem wykonawczo-zarządzającym UTW i działa na podstawie statutu, uchwał walnego zebrania członków oraz niniejszego regulaminu.

§ 2.

Zarząd kieruje całokształtem działalności UTW, reprezentuje go na zewnątrz i ponosi odpowiedzialność za swoją pracę przed walnym zebraniem członków.

§ 3.

1. Prezes i pozostali członkowie zarządu wybierani są przez walne zebranie członków.
2. W skład zarządu wchodzi od 7 do 11 osób. Na swym pierwszym posiedzeniu zarząd samodzielnie wybiera ze swojego grona prezesa, dwóch wiceprezesów, sekretarza i skarbnika.
3. W przypadku zmniejszenia się liczby członków zarządu, w trakcie trwania kadencji, zarządowi przysługuje prawo kooptacji jego nowych członków, w liczbie określonej w statucie.

§ 4.

Członkowie Zarządu pełnią swoje funkcje społecznie.

§ 5.

Zarząd może utworzyć biuro/sekretariat stowarzyszenia i zatrudnić pracowników do prowadzenia spraw organizacyjno-administracyjnych i księgowych.

§ 6.

Zarząd używa podłużnej pieczęci z określeniem nazwy i siedziby stowarzyszenia UTW. Członkowie pełniący funkcje w zarządzie posługują się pieczętkami imiennymi: prezes, wiceprezes, sekretarz, skarbnik i innymi określonymi przez zarząd.

§ 7.

Kompetencje zarządu określa statut stowarzyszenia UTW.

§ 8.

1. Posiedzenia zarządu zwołuje prezes bądź osoba przez niego upoważniona.
2. W posiedzeniu zarządu mogą brać udział:
  - a) członkowie komisji rewizyjnej, z głosem doradczym,
  - b) goście zaproszeni przez prezesa.

§ 9.

Z posiedzeń zarządu sporządza się protokół, który zawiera: porządek obrad, imiona i nazwiska oraz funkcje obecnych członków zarządu i innych osób obecnych na zebraniu (lista obecności

i porządek obrad stanowią załączniki do protokołu), wyniki głosowania (liczbę oddanych głosów za poszczególnymi uchwałami). Protokół podpisują prezes i sekretarz.

#### § 10.

1. Zarząd prowadzi rejestr uchwał.
2. Uchwały zarządu podejmowane są w głosowaniu jawnym, zwykłą większością głosów, przy obecności co najmniej połowy ogólnej liczby uprawnionych członków (quorum). W sytuacji równego rozłożenia głosów decyduje głos prezesa.

#### § 11.

Każdy członek zarządu ponosi odpowiedzialność za swoje czynności, wynikające z podziału zadań oraz za czynności zarządu, jako organu władzy stowarzyszenia.

#### § 12.

1. Prezes zarządu:
  - a) kieruje pracami zarządu;
  - b) w przypadkach określonych w statucie reprezentuje Stowarzyszenie na zewnątrz;
  - c) zwołuje i przewodniczy posiedzeniom zarządu;
  - d) koordynuje pracę członków zarządu,
  - e) wykonuje inne czynności, przekazane mu decyzją walnego zebrania członków bądź zarządu.
2. Wiceprezes zastępuje prezesa w przypadku jego nieobecności (np. urlop, choroba lub inne usprawiedliwione wydarzenia) oraz wykonuje czynności wynikające z podziału zadań.
3. Sekretarz odpowiada za przygotowanie materiałów na posiedzenia zarządu oraz prowadzenie dokumentacji pracy zarządu.
4. Skarbnik odpowiada za sprawy finansowe UTW oraz czuwa na terminowością opłacania składek członkowskich.

#### § 13.

1. Posiedzenia zarządu zwołuje prezes w miarę potrzeb, nie rzadziej niż raz na kwartał. O terminie, miejscu i przedmiocie posiedzenia członkowie powinni zostać powiadomieni za pomocą poczty elektronicznej, co najmniej na 5 dni przed planowanym posiedzeniem.
2. Posiedzenia zarządu mogą być zwoływane w trybie pilnym. W takim przypadku o terminie, miejscu i przedmiocie posiedzenia zarządu, jego członkowie powinni być powiadomieni z jednodniowym wyprzedzeniem.

#### § 14.

Każdy członek zarządu zobowiązany jest do informowania prezesa o stanie realizacji przypisanych mu zadań.

#### § 15.

1. W przypadkach nieuregulowanych w niniejszym regulaminie decyduje zarząd, kierując się postanowieniami statutu i obowiązującymi przepisami prawa.
2. Regulamin został uchwalony przez zarząd i wchodzi życie z dniem podjęcia.

*(Podpisy członków zarządu)*



**Uchwała walnego zebrania członków  
w sprawie przyjęcia regulaminu obrad walnego zebrania członków  
Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie  
z dnia 15 maja 1999 r.**

Działając na podstawie statutu Stowarzyszenia, walne zebranie członków postanawia, co następuje:

§1

Przyjmuje się regulamin obrad walnego zebrania członków, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2.

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

*(Podpisy)*

Przewodniczący zebrania

Sekretarz zebrania

.....

.....

Załącznik do w/w uchwały

**Regulamin  
obrad walnego zebrania członków  
Stowarzyszenia Uniwersytet Trzeciego Wieku w Planecie  
z dnia 15 maja 1999 r.**

*(przykładowy, jego treść uzależniona jest od zapisów statutowych)*

**Przepisy ogólne**

§ 1

1. Walne zebranie członków (zwane dalej „*walnym zebraniem*”) jest najwyższą władzą Stowarzyszenia.
2. Walne zebranie jest zwoływane przez zarząd Stowarzyszenia (zwany dalej „*zarządem*”). W przypadkach określonych w statucie Stowarzyszenia walne zebranie może być zwołane również przez inne organy.
3. Zarząd zawiadamia członków o terminie, miejscu i porządku obrad, nie później niż na 14 dni przed planowanym terminem jego zwołania.
4. Porządek dzienny i termin walnego zebrania ustala zarząd.
5. Do zawiadomienia o walnym zebraniu załącza się planowany porządek obrad.

§ 2

1. Walne zebranie otwiera prezes zarządu.

2. Prezes zarządu zarządza wybory na przewodniczącego walnego zebrania (zwanego dalej „przewodniczącym”) spośród nieograniczonej liczby kandydatów w głosowaniu jawnym, zwykłą większością głosów.
3. Przewodniczący przeprowadza wybór sekretarza walnego zebrania (zwanego dalej „sekreteżarzem”), w sposób określony w ust. 2.

#### § 3

Obradami walnego zebrania kieruje przewodniczący przy pomocy sekretarza.

#### § 4

1. Przewodniczący prowadzi zebranie zgodnie z porządkiem obrad i czuwa nad jego zgodnością ze statutem Stowarzyszenia (zwanym dalej „statutem”) oraz niniejszym regulaminem obrad, w szczególności:
  - a) przedstawia zebrany do zatwierdzenia ustalony porządek obrad zebrania oraz zgłoszone wnioski w sprawie zmiany porządku obrad,
  - b) zarządza wybory sekretarza,
  - c) sprawdza listę obecności i stwierdza na jej podstawie prawomocność zebrania,
  - d) udziela głosu członkom według kolejności zgłoszeń,
  - e) sprawuje pieczę nad spokojem i porządkiem obrad oraz wydaje stosowne zarządzenia porządkowe,
  - f) wyjaśnia sposób głosowania i ustala kolejność głosowania,
  - g) podejmuje inne czynności, wynikające z regulaminu obrad.
2. Do obowiązków sekretarza należy:
  - a) sporządzenie protokołu walnego zebrania,
  - b) opracowanie uchwał zgodnie ze stanowiskiem walnego zebrania,
  - c) rejestrowanie treści składanych wniosków i przekazanie ich przewodniczącemu, celem ostatecznego rozstrzygnięcia o celowości przyjęcia tych wniosków.

#### § 5

1. Wszyscy członkowie zwyczajni Stowarzyszenia mają prawo brać udział w walnym zebraniu. Każdy z członków zwyczajnych posiada prawo do jednego głosu.
2. W walnym zebraniu biorą udział:
  - a) z głosem stanowiącym – członkowie zwyczajni,
  - b) z głosem doradczym – osoby zaproszone, członkowie honorowi i wspierający.
3. Członkowie, którzy zamierzają wziąć udział w dyskusji nad określonym punktem porządku zebrania, zgłaszają się kolejno do głosu.

#### § 6

Z obrad walnego zebrania sporządza się protokół, który podpisuje przewodniczący i sekretarz. Protokół powinien zawierać: datę, porządek obrad, stwierdzenie wyboru przewodniczącego i sekretarza, krótki opis przebiegu dyskusji, wyniki głosowań, numer i treść podjętych uchwał, podstawowe dane zatwierdzonych planów działalności i załączoną listę obecności członków Stowarzyszenia.

## **Sprawy wyborcze**

### § 7

Wybory władz są jawne, bezpośrednie i następują spośród nieograniczonej liczby kandydatów, będących członkami zwyczajnymi Stowarzyszenia, zwykłą większością głosów, przy obecności co najmniej połowy członków uprawnionych do głosowania.

### § 8

1. Kandydatów do władz Stowarzyszenia mają prawo zgłaszać wszystkie osoby określone w § 5, po uprzednim uzyskaniu zgody danego kandydata.
2. Zgłoszenie kandydata do władz Stowarzyszenia następuje bezpośrednio na walnym zebraniu.

### § 9

1. Do przeliczenia głosów wybiera się komisję skrutacyjną. Komisja składa się z trzech członków, którzy wybierają ze swojego grona przewodniczącego.
2. Głosowanie odbywa się poprzez podniesienie ręki przez członka uprawnionego do głosowania.
3. Ustanawia się następujące zasady głosowania na:
  - a) prezesa zarządu – zostaje wybrany kandydat, który otrzymał najwięcej głosów,
  - b) członków zarządu – zostaje wybranych 8 kandydatów, którzy otrzymali najwięcej głosów,
  - c) członków komisji rewizyjnej – zostaje wybranych 3 kandydatów, którzy otrzymali najwięcej głosów.
4. Jeżeli w pierwszym głosowaniu kilku kandydatów otrzymało identyczną liczbę głosów i jeżeli uniemożliwia to wyłonienie członków władz Stowarzyszenia w określonej Statutem liczbie, wówczas przeprowadza się powtórne głosowanie spośród kandydatów, którzy otrzymali identyczną liczbę głosów.
5. Władze Stowarzyszenia konstytuują się niezwłocznie.

## **Podjęmowanie uchwał**

### § 10

Uchwały władz Stowarzyszenia podejmowane są w głosowaniu jawnym, zwykłą większością głosów, przy obecności co najmniej połowy członków uprawnionych do głosowania, z wyjątkiem spraw, dla których statut określa inne zasady. W przypadku równej ilości głosów „za” i „przeciw” decyduje głos przewodniczącego.

## **Nadzwyczajne Walne Zebranie**

1. Nadzwyczajne walne zebranie zwoływane jest w trybie i na zasadach określonych w statucie.
2. Do nadzwyczajnego walnego zebrania stosuje się odpowiednio przepisy niniejszego regulaminu obrad.

## **Walne Zebranie Delegatów**

### § 11

1. Walne zebranie delegatów zwoływane jest w trybie i na zasadach określonych w statucie.

2. Delegaci wybierani są na zasadach określonych w regulaminie wyboru delegatów.
3. Do walnego zebrania delegatów stosuje się odpowiednio przepisy niniejszego regulaminu obrad.

### **Przepisy końcowe**

#### § 12

1. Sprawy dotyczące sposobu obradowania nie objęte niniejszym regulaminem obrad, rozstrzyga przewodniczący zgodnie z postanowieniami Statutu.
2. Zmiana niniejszego regulaminu obrad może nastąpić na wniosek zarządu przez walne zebranie.

#### § 13

1. Regulamin zostaje uchwalony na czas nieokreślony.
2. Regulamin wchodzi w życie z chwilą jego uchwalenia.

Przewodniczący zebrania

.....

Sekretarz zebrania

.....

### **Źródła prawa**

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483).
2. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. Nr 20, poz. 104 z późn. zm.).
3. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm.).
4. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym (Dz. U. z 2001 r., Nr 17, poz. 209 z późn. zm.).
5. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.).
6. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. Nr 133, poz. 883 z późn. zm.).
7. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2002 r., Nr 76, poz. 694 z późn. zm.).
8. Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 15 listopada 2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 137, poz. 1539).
9. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity: Dz. U. z 2001 r. Nr 1591 z późn. zm.).
10. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jednolity: Dz. U. z 2001 r. Dz. U. Nr 142, poz. 1592 z późn. zm.).
11. Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (tekst jednolity: Dz. U. z 2001 r. Dz. U. Nr 142, poz. 1590 z późn. zm.).

## Bibliografia

1. Izdebski H, *Fundacje i stowarzyszenia*, Wyd. Transit. Wyd.5, Warszawa 1996;
2. Lenart M., *Raport z diagnozy Uniwersytetów Trzeciego Wieku w Polsce*, Nowy Sącz 2009;
3. Borczyk W., Nalepa W., Knapik B., Knapik W., *Standardy działania uniwersytetów trzeciego wieku w Polsce*, Nowy Sącz 2012;
4. Glinka B., Hensel P. (red.), *Problemy zarządzania*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Nr1/2007;
5. Kacuga K. (red.), *Profesjonalnie i skutecznie. Poradnik dla organizacji pozarządowych*, Wyd. Fundacja Edukacja dla Demokracji, Warszawa 2007;
6. Chmielnicki P. (red.), *Komentarz do ustawy o samorządzie gminnym*, Wydanie 2, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006;
7. Ceglarski A., *Organizacje pożytku publicznego*, LexisNexis. Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa 2005.
8. Mingus N., *Zarządzanie projektami*, wyd. II, Wydawnictwo Helion, 2002.

## Ciekawe strony internetowe

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

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

[www.pozytek.gov.pl](http://www.pozytek.gov.pl)

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

## O Autorach

**WIESŁAWA BORCZYK** - radca prawny, inicjatorka utworzenia i prezes Ogólnopolskiej Federacji Stowarzyszeń Uniwersytetów Trzeciego Wieku; organizatorka Stowarzyszenia Sądecki UTW w Nowym Sączu i jego prezes. Specjalistka w obszarze prawno-organizacyjnych aspektów organizacji i funkcjonowania jednostek sektora publicznego i prywatnego oraz autorka publikacji z tego zakresu. Wykładowca i trener oraz ekspert ds. Osób Starszych przy Rzeczniku Praw Obywatelskich. Posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie obsługi prawnej jednostek samorządu terytorialnego. Odznaczona Złotym Krzyżem Zasługi przez Prezydenta RP za działalność na rzecz rozwoju Uniwersytetów Trzeciego Wieku w Polsce.

**MARIOLA PEKALA-PIEKARSKA** - absolwentka Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach oraz Uniwersytetu Jagiellońskiego na Wydziale Socjologii, kierunek; Organizacja i Metody Pomocy Społecznej. Wiceprezes Stowarzyszenia Sądecki Uniwersytet Trzeciego Wieku. Współtwórcza programów edukacyjnych dla seniorów, współredaktor Biuletynu Sądeckiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku. Koordynator wielu projektów, dofinansowanych ze źródeł krajowych i zagranicznych. Przewodnicząca Powiatowej Rady Działalności Pożytku Publicznego w Nowym Sączu.





**"W ostatnim dziesięcioleciu dostrzegany jest przyspieszony wzrost liczby uniwersytetów trzeciego wieku w Polsce, co przekonuje, że jest to zjawisko godne zauważenia. UTW zyskały wysoką rangę społeczną, bo wychodzą naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom seniorów, jednocześnie wpisując się w nurt kształcenia społeczeństwa przez całe życie. (...)**

**Autorki tej publikacji wykorzystując swoją bogatą wiedzę, umiejętności i wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu Śląskiego Uniwersytetu Trzeciego Wieku przedstawiły modelowe rozwiązania praktyczne, które mogą być przydatne w procesie zarządzania UTW. Omawiana wielość obszarów zarządzania daje wgląd w zakres tej szerokiej problematyki. Jej dopełnienie stanowi szczegółowo dopracowany materiał dotyczący zarządzania stowarzyszeniem w ujęciu formalno-prawnych wymagań oraz przykładowe postępowanie w planowaniu i realizacji różnych projektów. (...)**

**Recenzowane opracowanie jest wartościowe bo może służyć wszystkim zaangażowanym osobom, które będą inicjowały powstanie lub już prowadzą UTW w formie stowarzyszenia".**

**fragment recenzji  
dr hab. prof.nadzw. Zdzisława Załona**

**Serdecznie zapraszamy do korzystania z bezpłatnych porad udzielanych w ramach Punktu Konsultacyjno-Doradczego**

**Punkt Konsultacyjno - Doradczy:  
OGÓLNOPOLSKA FEDERACJA STOWARZYSZEŃ UNIwersytetów TRZECIEGO WIEKU  
33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 18  
tel./fax: 0 18 443 57 08  
e-mail: federacjautw@interia.eu  
www.federacjautw.pl**

**ISBN 978-83-936408-1-2**