

„Zarząd w praktyce” – podział ról i pracy w zarządzie (prezes, skarbnik, sekretarz)

W wielu klubach sportowych problem nie polega na braku zaangażowania, tylko na braku **jasnego podziału odpowiedzialności** i prostych zasad „kto, co i kiedy robi”. Efekt jest przewidywalny: decyzje zapadają „na szybko”, dokumenty są w kilku miejscach, terminy uciekają, a członkowie mają poczucie chaosu. Poniżej masz praktyczny, sprawdzony model działania zarządu – lekki do wdrożenia nawet w małym klubie, a jednocześnie porządkujący pracę na lata.

1) Minimalny, czytelny podział ról w zarządzie

Nie chodzi o sztywne „stołki”, tylko o to, aby **każdy obszar miał właściciela**. W praktyce wystarczą trzy role:

Prezes (koordynacja i reprezentacja)

- pilnuje kierunku, priorytetów i terminów strategicznych (walne, sprawozdania, granty),
- reprezentuje klub na zewnątrz (gmina, sponsorzy, PZ/ZS, media),
- zwołuje posiedzenia zarządu i dba o to, aby decyzje były podejmowane formalnie,
- nadaje „rytm” pracy: co miesiąc krótki przegląd działań + raz na kwartał szersze podsumowanie.

Skarbnik (finanse i bezpieczeństwo operacyjne)

- prowadzi nadzór nad budżetem i płatnościami, pilnuje dyscypliny dokumentów finansowych,
- przygotowuje proste zestawienia: „co wpłynęło / co wyszło / co nas czeka”,
- odpowiada za obieg faktur/rachunków, składki, rozliczenia dotacji,
- wprowadza zasady kontroli: np. „dwie osoby zatwierdzają koszt” lub limit kosztów bez uchwały.

Sekretarz (porządek dokumentów i protokoły)

- prowadzi rejestr uchwał i protokołów, listę spraw „w toku”,
- pilnuje kompletności dokumentów (umowy, zgody, oświadczenia, załączniki),
- dba o formalności: zawiadomienia, terminy, archiwum, wersje dokumentów,
- odpowiada za minimum przejrzystości: co publikujemy/komunikujemy członkom.

Zasada nr 1: każda rola ma swoje zadania „stałe” + może mieć zadania projektowe (np. organizacja zawodów).

Zasada nr 2: jeśli ktoś w zarządzie „nie ma przydziału” – to znaczy, że praca wróci do prezesa i robi się chaos.

2) Kalendarz decyzji: kiedy zarząd **MUSI** działać

Najprostszy sposób, aby uniknąć gaszenia pożarów, to wprowadzić **kalendarz decyzji** – listę stałych punktów w roku, które zawsze wracają.

Roczny rytm (przykład)

- **styczeń–luty:** plan pracy, budżet roczny, harmonogram imprez, plan składek,
- **marzec–czerwiec:** nabory dotacyjne, podpisy umów, przygotowanie sezonu,
- **do końca I półrocza:** przegląd finansów i planu działań (czy budżet „się spina”),
- **jesień:** przygotowanie kolejnego roku, rezerwacje obiektów, umowy trenerskie,
- **koniec roku:** podsumowanie i zamknięcie dokumentów, plan walnego, sprawozdawczość.

Stały punkt co miesiąc (15–30 min)

- decyzje pilne (umowy, koszty, zgody),
- status projektów i dotacji,
- przegląd zobowiązań finansowych,
- lista „3 najważniejsze rzeczy na następny miesiąc”.

Protip: posiedzenia zarządu wpiszcie z góry np. „pierwszy poniedziałek miesiąca 19:00” – nawet online. Klub wygrywa nie „długimi zebraniem”, tylko regularnością.

3) Protokoły i uchwały bez bólu (ale formalnie)

Najczęstszy błąd: „dogadaliśmy się na Messengerze” – a potem nie ma śladu decyzji. Wystarczy wdrożyć **prosty standard protokołu**.

Protokół powinien mieć zawsze:

1. datę, miejsce/tryb (stacjonarnie/online), listę obecnych, informację o quorum,
2. porządek obrad,
3. krótkie streszczenie dyskusji (1–3 zdania na temat),
4. treść uchwał lub decyzji, wynik głosowania (kto za/przeciw/wstrzymał),
5. listę załączników (np. oferta, kosztorys, projekt umowy),

6. podpisy (minimum: przewodniczący + protokolant).

Rejestr uchwał (prowadzi sekretarz) to jedna tabela: numer, data, tytuł, zakres, kto realizuje, termin, link do pliku.

To działa jak „pamięć klubu” – przy zmianie zarządu nowi ludzie nie zaczynają od zera.

4) Przejrzystość: ile, co i jak komunikować

Przejrzystość nie oznacza publikowania wszystkiego. Oznacza, że członkowie wiedzą:

- **jak podejmowane są decyzje,**
- **kto odpowiada za finanse,**
- **na co idą pieniądze** (w zarysie),
- **gdzie znaleźć dokumenty klubu** i jak zadać pytanie.

Minimum przejrzystości (do wdrożenia od razu):

- na stronie/FB: skład zarządu + kontakt, zasady członkostwa/składek,
- raz na kwartał: krótka informacja do członków „co zrobiliśmy / co planujemy”,
- udostępniane członkom (np. mailowo lub w strefie dokumentów): lista uchwał + plan działań,
- zasada rozliczania kosztów: kto zatwierdza wydatki, jakie są limity.

Bezpiecznik finansowy (prosty i praktyczny):

- wydatki powyżej X zł – wymagają uchwały albo zatwierdzenia przez 2 osoby (prezes + skarbnik),
- wszystkie faktury trafiają do jednego folderu „Finanse / 2025 / Koszty” i są opisane: „czego dotyczy, projekt, kto zaakceptował”.

5) Jak to poukładać w 7 dni (plan wdrożenia)

Dzień 1: ustalcie role i zastępstwa (kto przejmuje zadania w razie nieobecności).

Dzień 2: zakładacie jedno repozytorium dokumentów (np. Dysk Google/OneDrive) z prostą strukturą folderów.

Dzień 3: tworzycie wzór protokołu + tabelę rejestru uchwał.

Dzień 4: wpisujecie w kalendarz stałe posiedzenia i „kalendarz decyzji” na rok.

Dzień 5: spisujecie zasady finansowe (limity, akceptacja, obieg faktur).

Dzień 6: robicie krótką informację do członków: „jak działa zarząd i gdzie są dokumenty”.

Dzień 7: pierwsze posiedzenie „na nowym systemie” – krótko, konkretnie, z protokołem.

6) (Opcjonalnie) Jak ułatwić pracę komisji rewizyjnej – bez komplikowania życia

Jeśli w klubie działa komisja rewizyjna, jej praca jest dużo łatwiejsza, gdy zarząd ma porządek. Wystarczy:

- **folder „Do wglądu KR”** (tylko odczyt): protokoły, rejestr uchwał, kwartalne zestawienia finansowe, umowy,
- **pakiet kwartalny** (1 plik PDF): przychody/koszty, saldo, lista zobowiązań, największe wydatki,
- jedna osoba kontaktowa po stronie zarządu (zwykle sekretarz lub skarbnik), aby nie pytać „wszystkich naraz”.

To ogranicza napięcia i skraca kontrole do minimum – a klub ma spokój.

Krótkie Q&A

1. Czy prezes musi robić wszystko i „znać się na wszystkim”?

Nie. Prezes ma spinać proces i terminy. Finanse trzyma skarbnik, dokumenty sekretarz – i dopiero to daje realne odciążenie.

2. Jak często zarząd powinien podejmować uchwały?

Zawsze wtedy, gdy w grę wchodzi pieniądze, zobowiązania, umowy, dotacje, odpowiedzialność lub sprawy „na zewnątrz”. Drobne sprawy organizacyjne można odnotować w protokole jako decyzję.

3. Co jest ważniejsze: protokół czy uchwała?

Uchwała jest decyzją. Protokół jest dowodem, że decyzja zapadła prawidłowo. W praktyce: uchwały warto włączać do protokołu lub dawać jako załączniki.

4. Jak zrobić przejrzystość, żeby nie ujawniać wrażliwych danych?

Pokazujcie zasady i zarys finansów, a nie dane osobowe i szczegóły umów. W komunikacji do członków: kwoty zbiorcze, cele, efekty, terminy.

5. Co jeśli skarbnik „blokuje” wydatki?

To często nie blokada, tylko brak procedury. Ustalcie limity i tryb akceptacji (np. do X zł – skarbnik, powyżej – uchwała). Wtedy decyzja jest szybka i bez emocji.

6. Czy da się to prowadzić bez papieru?

Tak, jeśli macie jedno repozytorium i konsekwentnie pilnujecie: protokoły, uchwały, finanse, umowy. Ważne, by dokumenty były łatwe do znalezienia i miały wersje/numery.

7. Jak zabezpieczyć się przy zmianie zarządu?

Rejestr uchwał + uporządkowane archiwum + kalendarz decyzji. Nowy zarząd przejmuje „system”, a nie bałagan.