

Zarządzanie w organizacjach pożytku publicznego w Stanach Zjednoczonych

Dr Marilyn Wyatt

1. Struktura zarządzania organizacji pożytku publicznego a wymagania prawne

Prawodawstwo Stanów Zjednoczonych dotyczące organizacji sektora non-profit opiera się na założeniu, że organizacje działające na rzecz dobra wspólnego, a nie interesów udziałowców zasługują na zwolnienie z obciążenia podatkami, które mogłyby wpływać na dążenie organizacji do osiągnięcia wyznaczonego celu.

W Stanach Zjednoczonych organizacje non-profit, włączając w to organizacje dobroczynne, podlegają prawu na poziomie stanowym oraz federalnym. Organizacje non-profit mogą przyjmować formę *trustu*, stowarzyszenia nie posiadającego osobowości prawnej lub spółki non-profit. Zdecydowana większość organizacji non-profit obiera formę spółki zgodnie z przepisami prawa stanowego. Regulacje te różnią się w zależności od stanu, jednakże powszechnie wymaga się przedłożenia aktu powołania organizacji władzom stanowym. Dokument ten określa ramy organizacyjne, takie jak cel organizacji, sposób dysponowania funduszami oraz skład pierwszego zarządu. W niektórych stanach przy zakładaniu fundacji wymaga się powołania tylko jednego członka zarządu, natomiast w innych - co najmniej trzech. Jeżeli organizacja posiada już statut, dołącza się go do składanych dokumentów. Statut określa strukturę wewnętrzną organizacji, a zwłaszcza pola jej działania oraz zakres uprawnień organu zarządzającego. Reguluje on zazwyczaj sprawy takie jak skład zarządu i długość kadencji jego członków, sposób powoływania zarządu i przeprowadzania jego zebrań, jak również zakres odpowiedzialności pracowników i członków zarządu. Dodatkowo, stanowy organ nadzorczy może wymagać spisania statutu formalnym językiem prawnym.

Uzyskawszy osobowość prawną, organizacje non-profit występują o przyznanie im statusu organizacji zwolnionych z podatku przez władze stanowe oraz Izbę Skarbową (*Internal Revenue Service, IRS*). Status ten gwarantuje zwolnienie z federalnych podatków dochodowych. Federalne regulacje podatkowe dotyczące organizacji zwolnionych z płacenia podatku wymienia paragraf 501(c) kodeksu Izby Skarbowej. Zawiera on 27 kategorii zwolnień podatkowych. Organizacje dobroczynne definiuje paragraf 501(c)(3), który wyróżnia dwa typy organizacji: organizacje pożytku publicznego (*public charities*), które zbierają środki finansowe z różnych źródeł (i na ogół świadczą usługi, choć kategoria ta obejmuje również fundusze lokalne) oraz fundacje prywatne (*private foundations*), które zazwyczaj zajmują się grantodawstwem, a większość swoich środków finansowych czerpią z pojedynczego źródła, takiego jak indywidualny darczyńca, rodzina lub korporacja. Na mocy paragrafu 501 (c)(3) organizacja może ubiegać się o status zwolnionej z podatku i otrzymywać darowizny, które można odpisać od podatku, jeżeli jej działalność: nie służy prywatnym interesom; jej dochód netto nie służy zyskowi prywatnych udziałowców lub osób prywatnych; oraz jeżeli celem tej organizacji nie jest lobbing lub działalność polityczna na rzecz lub

przeciwko danemu kandydatowi. Przepisy regulujące działalność fundacji prywatnych są zazwyczaj surowsze niż analogiczne przepisy dotyczące organizacji pożytku publicznego, zwłaszcza w odniesieniu do sprawozdawczości.

W przypadku organizacji pożytku publicznego, przepisy federalne nie wymagają definicji modelu struktur zarządzania, sposobu działania, procedur administracyjnych czy spisania statutu formalnym językiem prawnym. Jednakże, Izba Skarbowa przeprowadza wywiad dotyczący zarządzania daną organizacją, rozpatrując jej podanie o uzyskanie zwolnienia z płacenia podatku oraz formularz 990, czyli oświadczenie, które organizacje zwolnione z podatku zobowiązane są wypełniać co roku i udostępniać do publicznego wglądu. Reagując na serię poważnych skandali w organizacjach non-profit w Stanach Zjednoczonych, Izba Skarbowa stara się obecnie każdorazowo upewnić, że zarząd organizacji skutecznie realizuje jej misję, będącą podstawą do uzyskania zwolnienia podatkowego. Szczególną uwagę poświęca się składowi zarządu. Izba ma prawo zweryfikować informacje przedstawione w aplikacji i uaktualnionym formularzu 990. Przede wszystkim sprawdza się, czy nie istnieją potencjalne warunki do przeprowadzania transakcji, które mogłyby prowadzić do nadużycia środków organizacji. Izba Skarbowa może również interesować się składem zarządu oraz tym, czy organizacja wdrożyła odpowiednie procedury postępowania odnośnie wynagradzania kadry kierowniczej, konfliktu interesów, inwestycji, audytów, gromadzenia funduszy, jak również dokumentowania zebrań oraz decyzji zarządu.

Choć Izba nie wymaga, żeby wszystkie organizacje charytatywne wprowadzały określone rozwiązania we wszystkich wymienionych wyżej dziedzinach, by utrzymać status zwolnionych z podatku, to jednak skrupulatnie poddaje je weryfikacji. Niektórzy obserwatorzy interpretują zainteresowanie Izby Skarbowej zarządzaniem w organizacji jako wstępny krok do surowszej regulacji dot. działania organizacji non-profit na tych polach.

Szeroko komentowane skandale w korporacjach i organizacjach non-profit miały także inne skutki dla zarządzania organizacjami pożytku publicznego w Stanach Zjednoczonych. Na poziomie prawodawczym znalazły one odbicie w dwóch ważnych przepisach ustawy Sarabanes-Oxley o reformie ładu korporacyjnego (*corporate governance*) z 2002 roku (*2002 Sarbanes-Oxley corporate governance reform act*). Mowa tu o ochronie osób ujawniających nieprawidłowości oraz wymaganiach odnośnie archiwizowania dokumentów. Te dwa przepisy dotyczą również organizacji non-profit, jako że stanowią poprawki do amerykańskiego prawa karnego. Niektóre organizacje pozarządowe, na przykład *BoardSource*, idą o krok dalej postulując by w sytuacji, gdy jest to możliwe, organizacje non-profit dobrowolnie wdrażały inne regulacje ustawy *Sarabanes-Oxley*, takie jak niezależne komisje audytowe oraz rotacje audytorów.

Dążenie do samoregulacji nabrało również tempa dzięki ogólnokrajowym inicjatywom środowiska organizacji pozarządowych takim jak *Independent Sector* (*Niezależny Sektor*) czy *Council on Foundations* (*Amerykańska Rada Fundacji*), które wzywają fundacje i inne organizacje dobroczynne do bardziej solidnego podejścia do kwestii zarządzania wewnętrznego. Na przykład, w 2006 r. *Independent Sector* zorganizował dyskusję

liderów organizacji non-profit poświęconą zasadom dobrego zarządzania i etycznego postępowania. Jej efektem jest: *Przewodnik dla Fundacji i Organizacji Pożytku Publicznego*” (*Principles for Good Governance and Ethical Practice: A Guide for Charities and Foundations*). Po przeprowadzeniu szerokich konsultacji społecznych, eksperci opracowali zalecenia odnośnie dobrego zarządzania i księgowości. Należą do nich, między innymi:

- wprowadzenie rygoru regularnych zebrań zarządu zgodne z ustalonymi zasadami;
- zróżnicowanie członków zarządu zapewniające szeroki zakres ich specjalizacji oraz wielość punktów widzenia;
- rozdział funkcji dyrektora wykonawczego i przewodniczącego zarządu (lub, w przypadku organizacji nie zatrudniających personelu, rozdział stanowiska przewodniczącego zarządu i skarbnika);
- wprowadzenie okresowych szkoleń dla zarządu i ewaluacji jej członków;
- ograniczenie długości i liczby kadencji członków zarządu;
- ustalenie składu zarządu zapewniającego niezależność decyzji poprzez zapewnienie przewagi liczbowej członków niezależnych od fundatora lub w przypadku niektórych fundacji prywatnych inne praktyki zapewniające rzetelny i obiektywny nadzór zarządu nad ich działalnością;
- ustalenie nieodpłatnego charakteru działalności członków zarządu;
- regularny przegląd sprawozdań finansowych, procedur i innych instrumentów zarządzania oraz misji organizacji przez jej zarząd.

Pozostałe istotne dowody dążenia do wzmocnienia samoregulacji w organizacjach non-profit stanowią następujące kodeksy postępowania: *the BBB Wise Giving Alliance Standards for Charitable Activity* (zalecane przez *Better Business Bureau* standardy współpracy w działalności dobroczynnej) oraz sformułowane przez *Council on Foundations, the National Standards for U.S. Community Foundations* (*Krajowe Standardy dla Funduszy Lokalnych w Stanach Zjednoczonych*), *Stewardship Principles for Family Foundations* (*Zasady zarządzania dla fundacji rodzinnych*) oraz *Stewardship Principles for Corporate Grantmakers* (*Zasady zarządzania dla darczyńców korporacyjnych*). Wszystkie te dokumenty podkreślają potrzebę zaangażowania i aktywnego pełnienia swoich obowiązków przez zarząd odpowiedzialny przed licznymi interesariuszami. Choć powyższe kodeksy nie są obowiązkowe, wiele organizacji zobowiązało się ich przestrzegać lub wzorowało się na nich tworząc swoje wewnętrzne kodeksy postępowania.

2. Rola fundatora

W Stanach Zjednoczonych fundatorzy nie posiadają odrębnej osobowości prawnej w organizacjach pożytku publicznego. Jednakże, fundatorzy fundacji prywatnych mogą mieć decydujący wpływ na działania fundacji, jako główny bądź jedyny donator środków finansowych. W momencie tworzenia fundacji prywatnej, darczyńca może określić cel organizacji wraz z preferowanym procedurami grantodawczymi i sposobem inwestowania. Jako członek ciała zarządzającego, fundator może utrzymać wpływ na decyzje o tym, w jaki sposób zarządza się jego darowizną i ją inwestuje. Znaczący

wpływ fundatora może utrzymać się nawet po jego śmierci, jeżeli pozostawi on szczegółowe instrukcje odnośnie zarządzania środkami finansowymi i programami fundacji. Zarządy fundacji są powszechnie zobowiązane do honorowania życzenia fundatora, choć intencja ta może ulec reinterpretacji, jeżeli postępowanie ściśle z jej literą nie jest możliwe w dłuższej perspektywie.

Fundatorzy organizacji pożytku publicznego mogą wywierać na nie największy wpływ jako członkowie organu zarządzającego. Dlatego też ten typ fundacji czasami jest dotknięty tak zwanym *syndromem fundatora*, kiedy to osoba, bądź niewielka grupa osób kluczowych przy tworzeniu lub prowadzeniu organizacji, nie chce wyrzec się kontroli nad nią. Syndrom fundatora może przejawiać dyrektor zarządzający lub zarząd, a charakteryzuje się on przesadnym autorytetem osobistym, autokratycznym stylem zarządzania oraz oporem wobec zmian. By zapobiec pojawianiu się tego syndromu, zaleca się regularną rotację członków zarządu, przeważającą liczbę członków niezależnych w składzie zarządu, poszanowanie dla mechanizmu kontroli i równowagi władz zwierzchnich organizacji oraz rygorystyczną ocenę programu działania oraz prac zarządu i dyrektora zarządzającego organizacji.

3. Wzajemne relacje wewnątrz struktury organizacyjnej

Struktura wewnętrzna organizacji non-profit określana jest przez jej dokumenty organizujące (np. akt powołania organizacji, statut). Zazwyczaj organem zarządzającym jest *rada powiernicza (Board of Trustees)* lub *rada dyrektorów (Board of Directors)*, będąca odpowiednikiem polskiego *zarządu*. Obecnie, terminów tych używa się zamiennie, aczkolwiek fundacje prywatne częściej określają swoich członków zarządu powiernikami (*trustees*), gdyż sprawują oni pieczę nad kapitałem fundacji, z którego przychodów finansowana jest jej działalność.

Zakres odpowiedzialności zarządu i sposób, w jaki powinien wywiązywać się ze swoich obowiązków, zależy od danego przypadku. Jednakże, ogólnie rzecz biorąc, zarządowi powierza się stan na straży zaufania publicznego. Oznacza to, że zarząd gwarantuje, iż fundacja, której działalność zwolniona jest z opodatkowania, wypełniając swoją misję, faktycznie służy interesowi publicznemu. W praktyce, zarząd nadzoruje działalność organizacji, dbając by przebiegała zgodnie z przepisami prawa lokalnego, stanowego i federalnego, jak również z dokumentami organizującymi. Do obowiązków zarządu należy zwykle analiza i zatwierdzanie poważniejszych decyzji organizacyjnych, takich jak istotna zmiana programów działania organizacji określenie kierunków długofalowej działalności, czy ustalenie obowiązkowych procedur dotyczących otrzymywania, wydawania lub inwestowania funduszy, a także współpracy i fuzji z innymi podmiotami. Zarząd może przekazać odpowiedzialność za codzienne funkcjonowanie organizacji na ręce dyrektora wykonawczego, który jest zatrudniany przez zarząd i przed nim odpowiada.

Zarząd często tworzy komisje, których celem jest organizowanie i wspieranie jego prac w kluczowych sferach. Głównym celem komisji jest doradzanie zarządowi, lecz nie uzurpowanie sobie jego prerogatyw. Zwykle są to komisje wykonawcze, finansowe, zarządzające, grantowe (w fundacjach prywatnych), inwestycyjne oraz rewizyjne. Jeżeli zarząd przekazuje poszczególnym komisjom znaczące uprawnienia decyzyjne, organizacja

musi zdać raport ze składu i zakresu władzy tych komisji w Formularzu 990 składanym do IRS.

Członkowie zarządu są zobowiązani prawem do działania z należytą starannością i troską oraz przedkładania interesów fundacji ponad jakąkolwiek możliwość osobistego zysku. Członkowie zarządu posiadają uprawnienia decyzyjne jedynie jako grupa na zwołanym zgodnie z prawem zebraniu. Pojedynczy członkowie zarządu nie posiadają takich uprawnień, chyba że zostaną one im przyznane decyzją zarządu.

Organizacje dobroczynne mogą podjąć decyzję o powołaniu komisji doradczej, rady honorowej lub podobnego ciała. Mogą one służyć opinią, kontaktami w ramach danej społeczności lub świadczyć inne usługi, jednakże nie posiadają roli decyzyjnej.

Prawo Stanów Zjednoczonych nie przewiduje instytucji rady nadzorczej (*supervisory council*).

4. Kierowanie (*management*) a zarządzanie (*governance*)

Obowiązki zarządu organizacji pożytku publicznego w zakresie zarządzania zazwyczaj dzieli się na trzy kategorie: (1) ustanawianie przepisów określających sposób funkcjonowania i działania fundacji; (2) monitoring, nadzór i ocena programów działania, administracji, finansów, grantodawstwa i innej działalności; (3) nadawanie ogólnego kierunku działania organizacji. Zarząd czuwa również nad własnym działaniem i zapewnia płynne przekazywanie uprawnień, zarówno na poziomie rady, jak i na poziomie wykonawczym.

W zależności od swej liczebności, zarząd jest uprawniony do zatrudnienia osoby na kierowniczym stanowisku wykonawczym (zwanej czasami dyrektorem wykonawczym bądź prezesem), w celu bieżącego zarządzania organizacją. Zarząd przekazuje wtedy obowiązki w tym zakresie dyrektorowi wykonawczemu, ale pozostaje odpowiedzialny za to, jak sprawuje on swój urząd. Statut organizacji powinien opisywać procedurę przekazania uprawnień oraz określać, które z nich zarząd zatrzymuje dla siebie, jak również to, czy dyrektor operacyjny jest członkiem zarządu uprawnionym do głosowania. Przepisy i procedury wewnętrzne zazwyczaj opisują szczegółowo relację pomiędzy zarządem i dyrektorem wykonawczym w zakresie podziału obowiązków, wymagań sprawozdawczych, ocen i uprawnień do podpisywania dokumentów. Idealnym rozwiązaniem byłaby tutaj bliska relacja, w której każda ze stron doradza drugiej i wspiera ją w działaniach zachowując jednak autonomię.

Prawo w Stanach Zjednoczonych nie zakazuje pełnienia stanowiska w zarządzie dyrektorowi zarządzającemu. Jednakże z powodu ostatnich skandali, Izba Skarbowa skrupulatnie sprawdza podania organizacji non-profit o uzyskanie zwolnienia z podatku oraz ich coroczne sprawozdania, by upewnić się, że wdrożono mechanizmy zapewniające odpowiednią kontrolę działalności zarządu. Większość specjalistów w zakresie zarządzania jest zdania, że wewnętrzny system wzajemnej kontroli i równowagi organów organizacji działa sprawniej, jeżeli dyrektor wykonawczy nie jest członkiem zarządu uprawnionym do głosowania. Zazwyczaj, z racji pełnionego urzędu, jest on członkiem

zarządu nieuprawnionym do głosowania. Ponadto, zaleca się, by dyrektorzy wykonawczy, pełniący funkcję członka zarządu uprawnionego do głosowania rezygnowali (na piśmie) z decydowania w sprawach, w których zachodzi konflikt interesów, np. w przypadku decyzji dotyczących ich wynagrodzenia. Członkom zarządu zatrudnionym jako dyrektorzy wykonawczy doradza się ustąpienie z funkcji członka zarządu w celu uniknięcia konfliktu interesów.

Aż trzy czwarte prywatnych fundacji w Stanach Zjednoczonych nie zatrudnia płatnego personelu. W organizacjach tych członkowie zarządu mogą nieodpłatnie pełnić obowiązki personelu przy pomocy współpracujących odpłatnie profesjonalistów, takich jak prawnicy, czy doradcy finansowi. Pełniąc podwójną funkcję, personel takiej organizacji musi zachowywać się adekwatnie do roli, którą akurat pełni. Zgodnie z postanowieniami *Panelu o Sektorze Non-profit (Panel on the Nonprofit Sector)*, organizacjom nie zatrudniającym odpłatnie pracowników zaleca się rozdzielanie funkcji przewodniczącego zarządu i skarbnika, by zachować system wzajemnej kontroli tych dwóch organów.

5. Wynagrodzenie

Prawo Stanów Zjednoczonych nie zabrania wynagradzania członków zarządu za ich usługi wynikające z członkostwa w zarządzie lub inne usługi zawodowe. Jednakże zasady „sankcji pośrednich” wprowadzone przez Izbę Skarbową zapobiegają nadmiernemu wynagradzaniu personelu publicznych organizacji pożytku publicznego bądź członków ich zarządów. Każde wynagrodzenie musi odpowiadać stawkom rynkowym, a decyzje jego dotyczące powinny być dobrze udokumentowane, jawne oraz podjęte przez zarząd bądź też komisje powołane przez niego.

Izba Skarbową zezwala na wynagradzanie członków zarządu fundacji publicznych za usługi osobiste związane z kluczowymi funkcjami organizacyjnymi, co stanowi istotny wyjątek od surowych przepisów zapobiegających autotransakcjom (tj. przeciwko transakcjom finansowym pomiędzy organizacją, a członkami jej zarządu lub innym wyraźnie wyłączonymi przez przepisy jednostkami). Istnieje jeden warunek, mianowicie wynagrodzenie musi być rozsądne. Organizacje przedstawiają co roku raport dot. wynagrodzenia płaconego członkom zarządu w Formularzu 990. Jeżeli członkom zarządu lub managerom udowodni się zatwierdzanie lub zaangażowanie w przyznawanie zawyżonych wynagrodzeń, można zobowiązać ich do zwrotu pieniędzy organizacji i zapłacenia kary w postaci podatku akcyzowego.

6. Konflikt interesów

W Stanach Zjednoczonych definiuje się pojęcie konfliktu interesów w oparciu o założenie, że organizacja ustanowiona, by służyć pożytkowi publicznemu, nie może jednocześnie być źródłem zysku lub korzyści dla osób prywatnych.

Izba Skarbową ściśle zabrania dokonywania autotransakcji członkom zarządu i dyrektorom fundacji prywatnych. Mieszczą się oni wraz z niektórymi członkami swoich

rodzin oraz organizacji stowarzyszonych w kategorii osób “zdyskwalifikowanych” przez kodeks Izby. Pożyczki, stypendia, oraz sprzedaż prywatnych zasobów fundacji takim osobom stanowią przykład pogwałcenia przepisów przeciwko autotransakcjom w rozumieniu tego kodeksu. Informacje o więzach rodzinnych i biznesowych pomiędzy członkami zarządu i kluczowymi pracownikami, oraz transakcje z osobami „zdyskwalifikowanymi” muszą zostać umieszczone w corocznym sprawozdaniu przedkładanym Izbie Skarbowej. Jeżeli uzna ona, że członkowie zarządu lub inne osoby wyłączone wzięły udział w autotransakcji, fundacja może utracić status zwolnionej z podatku, a osoby czerpiące korzyści z autotransakcji będą zobowiązane zapłacić karę.

Izba Skarbowa oraz przedstawiciele środowiska fundacji zrzeszeni w takich organizacjach jak *Amerykańska Rada Fundacji* naciskają, aby wszystkie organizacje non-profit w Stanach Zjednoczonych posiadały dokument określający zasady postępowania w przypadku zaistnienia konfliktu interesów. W zasadach tych powinien znaleźć się wymóg ujawnienia i pełnego udokumentowania sytuacji konfliktu interesów, w tym takich, które mogłyby potencjalnie prowadzić do nieetycznych lub niezgodnych z prawem zachowań, mimo że w praktyce nie doszło do wykroczenia. Członkowie zarządu i personelu powinni powstrzymać się od udziału w dyskusjach lub decyzjach dotyczących spraw, z których czerpaliby bezpośrednią korzyść. W przypadku niektórych prywatnych fundacji, zasady przeciwdziałania konfliktom interesów obejmują zakaz udzielania dotacji organizacjom, w których członkowie zarządu lub personelu fundacji pełnią rolę kierowniczą

Choć zatrudnianie osób bliskich przez członków zarządu fundacji nie jest niezgodne z prawem, należy odpowiednio udokumentować kwalifikacje takiej osoby do pełnienia danej funkcji oraz ustalić rozsądną wysokość jej wynagrodzenia, by uniknąć zarzutów konfliktu interesów i nadmiernego wynagradzania.

7. Relacje z darczyńcami

Prawo Stanów Zjednoczonych nie zabrania organizacjom non-profit przyjmowania darowizn z określonych źródeł lub zezwalania na otrzymanie zaliczek. (Jednakże władze federalne z pewnością zbadająby wnikliwie datki ze zidentyfikowanego źródła terrorystycznego, gdyby zaszło podejrzenie, że planuje się pogwałcenie wprowadzonych po jedenastym września przepisów przeciwko transakcjom finansowym z udziałem grup lub osób uprawiających terroryzm).

Darczyńcy na rzecz organizacji pożytku publicznego mogą określić sposób, w jaki ich datek ma zostać spożytkowany. W funduszach lokalnych zyskują ostatnio na popularności „*Fundusze powierzone*” (“*Donor advised funds*”), gdyż pozwalają donatorom znacznych sum aktywnie uczestniczyć w zdefiniowaniu celu, czy beneficjenta przekazanej darowizny. Ogólnie rzecz biorąc, oczekuje się od organizacji, że postąpi zgodnie z życzeniem darczyńcy, jednakże nie jest do tego zobowiązana prawem. Zasadniczo, donatorzy posiadają zdolność wyłącznie doradczą i nie mogą obwarować swoich darowizn kategorycznymi warunkami. Organizacja otrzymująca darowiznę zatrzymuje kontrolę prawną nad funduszami i może postąpić wbrew życzeniu darczyńcy,

jeżeli rada zarządu uzna, że jest to najbardziej wskazane ze względu na dobro społeczności.

8. Prawa osób trzecich

Wszystkie organizacje non-profit w Stanach Zjednoczonych podlegają wymaganiom jawności ustalonym przez Izbę Skarbową i stan, w którym są zarejestrowane. Na poziomie federalnym, organizacja zobowiązana jest udostępnić do wglądu publicznego i kopiowania swoje podanie o zwolnienie z płacenia podatku oraz wypełniany co roku Formularz 990. Udostępnienie tych dokumentów w Internecie jest zgodne z wymogami prawa, a formularze 990 wielu organizacji są obecnie dostępne do wglądu w Internecie na stronie *Guidestar.org*. Organizacje, które nie przedstawia powyższych dokumentów mogą spotkać sankcje. Jeżeli organizacja nie przedstawi informacji na żądanie osoby indywidualnej, osoba ta może wymagać by Izba Skarbowa przeprowadziła dochodzenie w sprawie nie przestrzegania przepisów prawa podatkowego.

Można wymagać by organizacja dołączyła listę określonych darczyńców w ramach formularza 990, lecz zazwyczaj nie wymaga się od niej ujawniania ich nazwisk ani adresów. Lista darczyńców dołączona do formularza 990 może zostać wyłączona z wglądu publicznego. Ostatnie orzeczenia sądu potwierdziły wyższość prawa jednostki do prywatności nad prawem opinii publicznej do dostępu do informacji.

Na poziomie stanowym wymagania jawności różnią się i mogą istnieć w tym względzie liberalniejsze bądź surowsze rozwiązania niż te przewidywane przez prawo federalne. Przykładowo Stan Kalifornia wprowadził ostatnio wyjątkowo rygorystyczne wymagania względem jawności.

9. Odpowiedzialność prawna organów organizacji

Zarządy organizacji non-profit są odpowiedzialne przed prawem za funkcjonowanie organizacji. Odpowiedzialność ta rozciąga się również na indywidualnych członków zarządu. Jeżeli udowodni im się przekroczenie obowiązków powierniczych, można ich pociągnąć do odpowiedzialności. Jednakże, w określonych okolicznościach członkowie zarządu nie podlegają karom finansowym ani postępowaniu sądowemu. Mianowicie, jeżeli udowodnią, że działali w dobrej wierze dla dobra organizacji, ujawnili ewentualny konflikt interesów, działali z należyłą troską wykonując swoje obowiązki oraz nie przekroczyli uprawnień przyznanych im w statucie organizacji. Niektóre stany zapewniają dodatkową ochronę członkom zarządu, jeżeli pełnią oni swoją funkcję nieodpłatnie. *Federalna Ustawa o Ochronie Wolontariuszy (Volunteer Protection Act)* do pewnego stopnia chroni również członków zarządu niepobierających wynagrodzenia.

Dodatkową ochronę przed postępowaniem sądowym zapewniają członkom zarządu klauzule odszkodowawcze w statucie. Na ich mocy organizacja zobowiązuje się pokryć koszt jakiegokolwiek postępowania sądowego, które może zostać spowodowane działaniem zarządu, o ile członek zarządu nie popełnił wykroczenia służbowego lub nie dopuścił się zaniedbania lub naruszenia zaufania publicznego. Większość organizacji non-profit wykupuje ubezpieczenia dla swoich dyrektorów i pracowników, by zapewnić

wystarczające środki finansowe na wypadek postępowania sądowego przeciwko członkom zarządu.

10. Fuzje i operacje *split-off*

Fuzja, czyli legalne połączenie dwóch spółek, regulowane jest umową fuzji, która określa nazwę nowego podmiotu, skład jego zarządu oraz kontynuację zatrudnienia pracowników i programu działań. Podczas fuzji stosuje się dwa rozwiązania. W pierwszym przypadku, organizacja, która zatrzymuje swoją tożsamość prawną staje się prawnym następcą drugiej organizacji, przejmując jej programy działania, własność, fundusze i inne środki, jak również długi i zobowiązania. W drugim, dwie organizacje łączą się, by utworzyć odrębną, trzecią organizację.

Operacja *split-off* – przekształcenia fragmentu działalności fundacji w nowy podmiot prawny z reguły polega na utworzeniu nowej organizacji, która przejmuje określone funkcje, by wspierać organizację-matkę. Organizacje takie tworzy się z wielu powodów. Najczęściej ze względu na zbieranie funduszy. Organizację-córkę tworzy się po to, by pozyskiwała środki publiczne, chroniąc tym samym organizację-matkę przed zobowiązaniami, które mogą być skutkiem działalności nowej organizacji. Większość z tych organizacji działa jako „organizacja wspierająca” organizację-matkę. Najczęściej przybierają formę organizacji pożytku publicznego niż fundacji prywatnej ze względu na łagodniejsze regulacje prawne. Niektóre typy organizacji wspierających zostały ostatnio poddane powszechnej krytyce. Główny zarzut stanowił fakt, że darczyńcy posiadają zbyt dużą kontrolę nad środkami zainwestowanymi w organizację wspierającą.

11. Bankructwo, niewypłacalność i rozwiązanie organizacji oraz przeznaczenie majątku pozostałego po rozwiązaniu organizacji

By rozwiązać organizację non-profit należy przedłożyć akt rozwiązania organizacji władzom stanowym. Biuro stanowego prokuratora generalnego może przymusowo rozwiązać organizację non-profit, jeżeli udowodni, że nadużyła ona swej pozycji lub została ustanowiona niezgodnie z prawem.

Majątek pozostały po rozwiązaniu organizacji pożytku publicznego należy powierzyć innej podobnej organizacji. Pod żadnym pozorem środków tych nie wolno przekazać pojedynczej osobie lub grupie osób, które czerpałyby z nich osobiste korzyści. Na mocy osobnego porozumienia, organizacja otrzymująca środki może przeznaczyć je na kontynuację programów działania organizacji rozwiązywanej. Innym możliwym, choć rzadko praktykowanym sposobem rozwiązania organizacji non-profit jest wystąpienie o upadłość. Wtedy postępowanie upadłościowe organizacji nadzoruje odpowiedni sąd upadłościowy.