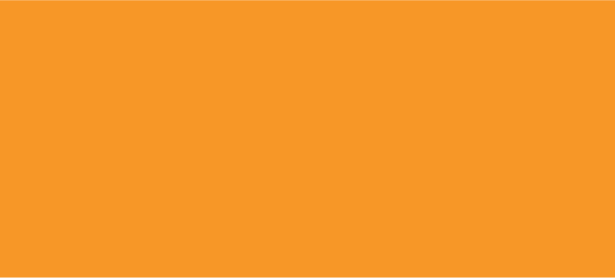


O PRZEPŁYWACH FINANSOWYCH W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ



PAF
PIO



O PRZEPŁYWACH FINANSOWYCH W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

**UTRZYMANIE PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ W NGO
- PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI**

Wydawca
Fundacja dla Polski
Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO
Warszawa 2011

Autor: Teresa Zagrodzka
Konsultacja: Karolina Cyran-Juraszek
Redakcja: Dorota Pieńkowska
Korekta: Dorota Pieńkowska

Opracowanie graficzne i skład:  RZECZYOBRAZKOWE.PL

ISBN: 978-83-931598-3-3

Nakład: 1000 egz.

Copyright by
Fundacja dla Polski
Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO

Fundacja dla Polski
Narbutta 20/33
02-541 Warszawa
www.fdp.org.pl

Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO
Rejtana 17/39
02-516 Warszawa
www.pafpio.pl

Poradnik wydany w ramach projektu „Profesjonalne zarządzanie finansami
a wiarygodny wizerunek NGO”

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.



Wstęp — 5

1

PLANOWANIE JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Statut — 7
Strategia działania — 7
Budżet — 8
Plan przepływów finansowych — 9
Ryzyko – nieodłączny element planowania — 9

2

PLANOWANIE BUDŻETU A PLANOWANIE PRZEPŁYWÓW FINANSOWYCH

Wydatki i koszty, wpływy i przychody — 12
Przypadki szczególne — 13

3

PRZEPŁYWY FINANSOWE – SPECYFIKA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Jedna organizacja – kilka źródeł finansowania — 17
Wpływy środków finansowych w organizacji — 18
Wydatki w organizacjach — 19
Kiedy planowanie CF jest przydatne i konieczne — 20
Przepływy finansowe a bilans i rachunek wyników – wybrane aspekty — 22

4

BUDOWANIE PLANU PRZEPŁYWÓW FINANSOWYCH – KROK PO KROKU

Budżet roczny — 24
Budżet w układzie miesięcznym — 25
Czy przychody i koszty mogą być uznane za wpływy i wydatki? — 27
Bilans otwarcia — 27
Ustalenie zobowiązań i należności — 27
Plan przepływów finansowych dla organizacji prowadzącej dwa projekty — 30
Harmonogram płatności – krok po kroku — 34
Przepływy finansowe jako narzędzie w zarządzaniu finansami: uwagi praktyczne — 39

5

NADMIAR LUB NIEDOBÓR FUNDUSZY – CO MOŻEMY ZROBIĆ?

Nadmiar „gotówki” – i co dalej? — 41
Dziura płynnościowa – i co dalej? — 43
Finansowanie zwrotne — 44
Kilka słów o wizerunku — 45

Zakończenie — 47

WSTĘP

czyli historia o bystrym Kaziu

Gdy Kazio miał 10 lat, nie znał się na finansach, budżetach i płynności finansowej. Chłopiec nie dostawał kieszonkowego, nie miał stałych „wpływów”, ale już wtedy wiedział, że jest kilka cudownych dni w roku, kiedy dostaje pieniądze w prezencie: dzień jego urodzin, dzień dziecka, dzień wyjazdu na kolonie, a babcia 6 grudnia wrzucała także pieniążek do jego buta. Jak każde dziecko, Kazio miał liczne marzenia i potrzeby: najbardziej marzył o rowerze – składaku, na który już od dłuższego czasu zbierał pieniądze w swojej skarbonce. Zobaczył go na witrynie sklepowej (nie mylić z witryną w Internecie, którego wtedy jeszcze nie było): przez szybę dojrzał szereg małych cyferek, które razem tworzyły Wielką Cenę. Znając się dobrze na sztuce rachowania, policzył, ile mu jeszcze brakuje, oszacował, ile ma szansę dostawać co roku i ze smutkiem stwierdził, że dopiero za dwa lata będzie mógł spełnić swoje marzenie. To była cała wieczność dla chłopca.

Przedsiębiorczy Kazio nie dawał jednak za wygraną. Pomyślał, że gdyby tak rodzice od razu dali mu pieniądze za wszystkie jego urodziny i inne uroczystości ... Rozpoczął negocjacje z tatą. W trakcie rozmów tata zaoferował pożyczkę na zakup roweru od razu, zobowiązując chłopca do oddania całej kwoty (bez oprocentowania) w określonych ratach. Pożyczka, oprocentowanie, raty – to były nowe pojęcia dla chłopca. Ale rozumiał tyle, że w ten sposób będzie mógł MIEĆ rower od razu, a rodzicom będzie zwracał pieniądze później; pieniądze, które na pewno dostanie. Był o tym całkowicie przekonany, a zapisana ołówkiem kartka z wyliczeniem jego rocznych „wpływów” przez okres najbliższych dwóch lat była dla niego na to dowodem i – jak można się domyślić – jednocześnie pewnym zobowiązaniem ze strony rodzinnych darczyńców.

Dziś Kazio jest prezesem stowarzyszenia „Każdy dzień jest słoneczny”, zarządza sporym budżetem. Pamięta swoje doświadczenie z dzieciństwa: radość z zakupu roweru i szczęście, gdy spłacił tacie ostatnią ratę pożyczki. Udało się. Karteczki już nie ma, ale pozostało przekonanie, że to wyliczenie dało mu pewność, że operacja się uda i był to ważny argument do negocjacji z tatą.

Tamtą karteczkę zastąpiły pliki w arkuszu kalkulacyjnym, ale zasada jest ta sama: musimy mieć marzenia oraz znać nasze potrzeby (rower), bilans otwarcia, czyli stan posiadania (skarbonka),

wiedzieć, ile nam brakuje (różnica: cena roweru – stan posiadania), oszacować wpływy („prezenty w gotówce”) i znaleźć dobre rozwiązanie: przesunąć wydatki (rower za dwa lata – za późno), przyspieszyć wpływy (brak zgody rodziców) czy skorzystać z finansowania zwrotnego (pożyczka taty).

Tworzenie sprawozdania finansowego jest obowiązkiem dla organizacji pozarządowej, spełnianym przez większość z nich. Tworzenie budżetu i planowanie przepływów finansowych nie jest obowiązkowe, wybór należy do samej organizacji. Co to są przepływy finansowe? Czy tworzenie planu przepływów finansowych jest potrzebne? Czy dla każdej organizacji? Jak tworzyć ten plan i jak go analizować? O tym chcemy opowiedzieć, wędrując za panem Kaziem i jego rozwijającą się organizacją.

Tekst publikacji można czytać „na skróty”: jeśli chcesz poznać tylko mechanizm tworzenia przepływów finansowych, zajrzyj do rozdziału 4. „Budowanie planu przepływów finansowych – krok po kroku”, a jeśli interesuje Cię sposób wyliczania harmonogramu płatności, przeskocz od razu do podrozdziału „Harmonogram płatności”. Gdybyś zaś chciał poznać niektóre aspekty tajemnych związków bilansu, rachunku wyników i przepływów finansowych – zapraszam do przedostatniego rozdziału 3.

PLANOWANIE JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

Bez planowania, zarówno merytorycznego, jak i finansowego, trudno jest kierować organizacją.

■ STATUT

Organizacja pozarządowa, jak każda inna instytucja, powinna działać w oparciu o przyjęty plan. Przyjęcie planu to dokonanie pewnego wyboru: akceptacja tego, co wydaje się możliwe do zrealizowania, i jednocześnie rezygnacja z tego, czym nie chcemy się zajmować lub co przekracza nasze możliwości.

Myślenie o założeniu stowarzyszenia czy fundacji warto zacząć od określenia misji, celów działania, sposobów ich realizacji, źródeł majątku itd. Informacje te zawarte są w statucie organizacji – podstawowym dokumencie określającym jej sposób funkcjonowania. Organizacje nie zajmują się wszystkim, czego świat i ludzie wokół potrzebują: dokonują pewnego wyboru swoich celów statutowych oraz muszą je zhierarchizować. Statut to pierwszy podstawowy plan na „życie” organizacji. Jest to plan, który – jak każdy plan – może ulec modyfikacji: organizacje, dokonując zmian w statucie, rozszerzają cele statutowe, zmieniają sposoby ich realizacji; zależy to przede wszystkim od potrzeb tych, na rzecz których one działają.

■ STRATEGIA DZIAŁANIA

Statut to plan działania na całe życie organizacji, stąd jest planem o wysokim stopniu ogólności. Żeby łatwiej było działać, organizacji potrzebna jest strategia działania: przyjęty plan działania na 3-5 lat. Strategia mówi, czym w określonym czasie organizacja będzie się zajmować, jakie podejmie działania, jakie zakłada rezultaty i w jaki sposób sprawdzi, że są one osiągnięte. Tworząc strategię działania, musimy mieć odwagę wyobrazić sobie naszą organizację w tej jakże odległej perspektywie. Ale 3, 5 a nawet 7 lat to dla życia organizacji niewiele.

Jeśli wyznaczymy kierunek rozwoju naszej organizacji, dokładnie zdefiniujemy, co nasza organizacja chce robić, dla kogo działać i w jaki sposób, możemy spróbować określić metody i formy, w jaki sposób organizacja będzie finansować swoje działania. Jest kilka możliwych źródeł finansowania działań organizacji: składki członkowskie (tylko w przypadku stowarzyszeń), darowizny osób prywatnych czy osób prawnych, wpłaty 1% (dla organizacji pożytku publicznego), wreszcie dotacje, spadki, dochody z działalności gospodarczej czy przychody z działalności odpłatnej. Nie każde źródło jest dobre dla każdej organizacji: to znowu jest obszar wyboru – zdecydowania się na wybrane źródła finansowania i racjonalne zaangażowanie się w ich pozyskanie, czyli odpowiedzialne opracowanie strategii fundraisingowej.

■ BUDŻET

Jeśli wiemy, co chcemy robić, wyznaczaliśmy cele finansowe organizacji i wiemy, gdzie szukać na to środków finansowych, to możemy się teraz przymierzyć do tworzenia budżetu organizacji (planu finansowego). Po co nam budżet?

Budżet to plan finansowy, obejmujący koszty i przychody działań, które chcemy przeprowadzić w określonym czasie.

Pan Kazio chce w swoim mieszkaniu zrobić remont. Zaprasza fachowca, z którym omawia zakres prac. Chce się dowiedzieć, ile będzie kosztować cały remont: praca fachowca i materiały, nie jest pewien, czy wystarczy mu jego oszczędności, czy też będzie musiał prosić kuzyna o pożyczkę. Pan Kazio jest ostrożny: szacując całkowity koszt remontu, zakłada też rezerwę na nieprzewidziane koszty.

A co możemy powiedzieć o kimś, kto zaczyna remont, nie znając szacowanego jego kosztu?

- kwota remontu, jaka by nie była, jest „nieznacząca” przy zwykłych kosztach tej osoby – czyli ma on wielkie pieniądze lub
- uważa, że ma dobre rozeznanie rynku i akceptuje ryzyko, że ten koszt będzie wyższy niż „mu się wydaje”, choć jego zdaniem jest ono minimalne.

Budżet to plan finansowy, obejmujący koszty i przychody działań, które chcemy przeprowadzić w określonym czasie. Budżet daje wiedzę:

- jakie są minimalne koszty, które musimy ponieść, i czy wystarczy nam (co najmniej w założeniu) środków finansowych na ich pokrycie;
- jakie są całkowite koszty planowanych (w strategii) działań i możliwe źródła ich finansowania.

Budżet daje podstawę do dokonania wyboru: organizacje ze względów finansowych mogą zrezygnować z pewnych form działań lub nie podejmować nowych, jeśli nie zdobędą na to zewnętrznych, dodatkowych środków.

Budżet jest też narzędziem do kontrolowania postępujących kosztów: wiemy, że nie chcemy wydać więcej niż kwota X, powinniśmy więc na bieżąco monitorować, ile jeszcze nam pozostaje do wydania. A jeśli mamy oszczędności, to przy monitoringu kosztów możemy dokonać przesunięć na działania, których nie doszacowaliśmy.

■ PLAN PRZEPŁYWÓW FINANSOWYCH

Przepływy finansowe to kolejny etap planowania, bardzo ważny z punktu widzenia bieżących płatności organizacji. Przepływy finansowe (z ang. cash-flow) oznaczają ruchy wpływów i wydatków w określonym czasie. Równowaga przychodów i kosztów w budżecie nie zapewnia nam bieżącej wypłacalności. Wystarczy, że wpływy jednego ze źródeł finansowania opóźnią się przy postępujących wydatkach zgodnie z harmonogramem i organizacja traci płynność finansową: nie ma jak zapłacić swoim kontrahentom, a działania trzeba wstrzymać lub czasowo ograniczyć. Może się zdarzyć, że organizacja ma dużo pieniędzy na koncie bankowym danego projektu, ale nie może ich wykorzystać na pokrycie zobowiązań innego działania. Problemy z płynnością finansową w organizacjach pojawiają się, gdy organizacja otrzymuje dofinansowanie w transzach, niekiedy (czy też często) spóźniających się w stosunku do zaplanowanego harmonogramu płatności. Planowanie w tym zakresie jest o tyle istotne, że wiedza o ewentualnych zagrożeniach płynnościowych pomoże nam właściwie ocenić, czy jesteśmy w stanie zrealizować dane działanie, czy też będziemy musieli korzystać z finansowania zwrotnego – pożyczek, co oznacza dla organizacji kolejne koszty do poniesienia – ze środków własnych. Trzeba pamiętać, że koszty takiego kredytu czy pożyczki zaciągniętej na realizację projektu przy opóźniających się wpłatach kolejnych transz dotacji są niekwalifikowalne, a więc nie mogą być sfinansowane w ramach dotacji.

■ RYZYKO – NIEODŁĄCZNY ELEMENT PLANOWANIA

Plan jest naszym wyobrażeniem o tym, jak będzie wyglądała przyszłość, opartym na przyjętych założeniach. Wyobrażenie to jest zawsze obciążone pewnym ryzykiem, że jednak będzie inaczej. Możemy zadać sobie kilka pytań „co by było gdyby ... np. transza dotacji wpłynęła dopiero w drugiej połowie roku, a nie w marcu, jak założyliśmy”. Pytania te warto rozważać, jeśli służą szukaniu alternatywnych rozwiązań. Raczej trzeba unikać takich wyobrażeń o ryzyku, które paraliżują nasze działania (np. co będzie jeśli w ogóle nie dostaniemy żadnych środków w tym roku ...).

Z ryzykiem żyjemy na co dzień. Wyobrażenie o tym, jakie ono jest, wynika głównie z naszego doświadczenia, czyli z przeszłości. Pamiętajmy, że na podstawie przeszłości prognozujemy przyszłość. Nie ma więc stuprocentowej pewności, że i tym razem będzie tak samo.

Możemy wyróżnić cztery reakcje na ryzyko:

- Unikanie ryzyka – nie podejmujemy ryzyka związanego z danym działaniem, co oznacza jednocześnie, że rezygnujemy z tego działania.

PRZYKŁAD

Organizacja prowadzi działalność gospodarczą polegającą m.in. na sprzedaży ekologicznej żywności, wytwarzanej przez społeczność lokalną. Sprzedaż odbywa się w dwóch sklepach na terenie gminy. Prezes firmy marzy o flocie samochodów dostawczych z logo organizacji i dostawie towarów bezpośrednio do domów klientów. Teraz chciałby stworzyć dwa nowe sklepy w dużych miastach, wie, że tam są klienci na jego świeże i dobre produkty. Po raz kolejny przymierza się do tych inwestycji, ale z planu przepływów finansowych wychodzi, że organizacja nie ma jeszcze wystarczających rezerw własnych, a koszty zaciągniętego kredytu są zbyt duże w zestawieniu ze spodziewanym przychodami w najbliższym roku. W dodatku jest kryzys ekonomiczny, ludzie szukają oszczędności, może nie wytrzymać konkurencji sieciowej sprzedaży, jest ryzyko, że nie osiągną nawet takiego poziomu przychodów, jak zakładają. Odkłada więc swoje marzenia na kolejny rok.

W zarządzaniu organizacją zawsze istnieje element ryzyka, istotne jest zatem, jaką postawę wobec niego przyjmujemy.

- Akceptacja ryzyka – mamy świadomość ryzyk związanych z działaniami, ale uważamy, że poradzimy sobie z nimi.

PRZYKŁAD

Stowarzyszenie otrzymało dofinansowanie na swój projekt, które będzie przekazywane w trzech transzach. Z planu przepływów finansowych wynika, że przy wypełnieniu założonego harmonogramu organizacja nie powinna mieć kłopotów płynnościowych. Ale inne organizacje mówią, że transze się zazwyczaj spóźniają. Prezes stowarzyszenia sprawdził stan środków własnych: są one wystarczające na miesięczne finansowanie projektu lub w razie potrzeby na pokrycie kosztów finansowych ewentualnej pożyczki. Podpisał ze spokojem umowę o dofinansowanie.

- Dzielenie się ryzykiem – to ciekawy sposób reakcji: wiemy, że możemy nie dać sobie sami rady, więc szukamy partnera. Ryzyko związane z realizacją projektu dzieli się na dwie organizacje / instytucje. W biznesie powszechną formą dzielenia się ryzykiem jest ubezpieczenie pewnych operacji: jest to kosztowne, ale daje poczucie bezpieczeństwa.

PRZYKŁAD

Stowarzyszenie „Każdy dzień jest słoneczny” ma pomysł na duży projekt, z którym chce startować w konkursie o dofinansowanie z EFS POKL. Stowarzyszenie jest zbyt małą strukturą, żeby poradzić sobie z tym działaniem. Ale pan Kazio dobrze zna prezesa fundacji, która angażuje się w podobne działania oraz jest w kontakcie z Urzędem Gminy. Planuje więc stworzyć projekt partnerski zarządzany przez fundację (ze względu na jej strukturę finansowo – księgową) i wykorzystujący najlepsze kompetencje pozostałych partnerów. Zdaje sobie sprawę, że mogą się tu pojawiać opóźnienia w płatnościach rat dotacji – Urząd Gminy zapewnia możliwość udzielenia nieoprocentowanych pożyczek.

- Ograniczanie ryzyka – to codzienne działania, czasem skuteczne procedury, które pomagają w eliminowaniu zagrożeń.

PRZYKŁAD

Pan Kazio ma już doświadczenie w składaniu wniosków o płatność. Zwykle są jakieś poprawki do przygotowania, co wydłuża przekazanie kolejnej transzy dotacji. A bardzo mu zależy, żeby środki wpływały w oznaczonym terminie. Umie rozmawiać z ludźmi: „zaprzyjaźnił się” z panią opiekunką, która wiele rzeczy mu podpowiada, tak żeby wniosek był jak najszybciej zaakceptowany. Pan Kazio bardzo pilnuje terminów projektowych: przygotował sobie specjalny kalendarz projektowy oraz listę sprawdzającą, czy wszystkie dokumenty zostały załączone.



PLANOWANIE BUDŻETU A PLANOWANIE PRZEPIYWÓW FINANSOWYCH

Analiza przepływów finansowych ułatwia rozliczanie projektów finansowanych z grantów.

■ WYDATKI I KOSZTY, WPŁYWY I PRZYCHODY

W organizacjach często słyszymy o kosztach czy wydatkach – pojęciach używanych wymiennie. Z punktu widzenia planowania budżetu i przepływów finansowych różnica między tymi pojęciami jest znacząca. Koszt powstaje w momencie dokonania zakupu towaru czy usługi, wydatek powstaje w momencie dokonania fizycznej płatności za ten koszt.

PRZYKŁAD.

Organizacja dokonała zakupu materiałów w dniu 15.10.2024 r. w firmie „ABC” w kwotę 1000 zł. Płatność została dokonana w dniu 31.10.2024 r. w kwocie 1000 zł.

Założmy, że organizacja otrzymała 20.000 zł dotacji na okres 5 miesięcy, koszty postępują w kolejnych okresach następująco:

	III	IV	V	VI	VII
KOSZTY	2 000	5 000	8 000	2 000	3 000

TAB. 1 MIESIĘCZNY ROZKŁAD KOSZTÓW

Wpływ dotacji nastąpił w pierwszym miesiącu (marcu). Ale przychody (w księgach) będą pokazane w każdym miesiącu w wartości równej kosztom danego miesiąca.

	III	IV	V	VI	VII
WPEŁYWY	20 000				
PRZYCHODY	2 000	5 000	8 000	2 000	3 000
KOSZTY	2 000	5 000	8 000	2 000	3 000

TAB. 2 MIESIĘCZNY ROZKŁAD WPŁYWÓW I PRZYCHODÓW ORAZ KOSZTÓW

Gdybyśmy chcieli popatrzeć na skumulowaną wartość przychodów (tzw. wartość narastająco) na koniec danego okresu, to otrzymamy następujące wartości:

	III	IV	V	VI	VII
WPEŁYWY	20 000				
PRZYCHODY NARASTAJĄCO	2 000	7 000	15 000	17 000	20 000

TAB. 3 MIESIĘCZNY ROZKŁAD PRZYCHODÓW W UJĘCIU NARASTAJĄCO

Oznacza to, że np. w maju wykażemy łącznie 15.000 zł przychodów, co stanowi sumę narastająco przychodów za marzec (2.000 zł), za kwiecień (5.000 zł) i za maj (8.000 zł). Jak widać z powyższej tabeli, kwota przychodów „zrówna” się z kwotą wpływów w ostatnim miesiącu realizacji projektu i wyniesie wtedy 20.000 zł. A przez wszystkie wcześniejsze miesiące kwota przychodów będzie mniejsza niż kwota wpływów.

Jest to o tyle ważne rozróżnienie, że w księgach rachunkowych na tzw. koncie księgowym przychodów (w zespole 7) znajdziemy kwotę aktualnie wykazanych przychodów, a nie kwotę wpłaconych środków finansowych w ramach dotacji. Tę ostatnią znajdziemy na tzw. koncie rozrachunkowym (w zespole 2). A w planie przepływów finansowych powinniśmy uwzględnić faktyczne i planowane kwoty wpływów, a nie przychodów.

A co się dzieje, gdy organizacja otrzyma środki finansowe w roku 2010 na działania prowadzone w roku 2011?

PRZYKŁAD

Organizacja zawarła umowę o dofinansowanie projektu, który jest realizowany od października 2010 r. do września 2011 r. w wysokości 100.000 zł. Organizacja otrzymała wpłatę całej kwoty dotacji we wrześniu 2010 r. Koszty 2010 r. wyniosły 20.000zł. Pozostała kwota 80.000 zł jest przeznaczona na koszty roku 2011. Jakie będą odpowiednio przychody roku 2010 i 2011?

	2010	2011
WPEŁYWY	100 000	
PRZYCHODY	20 000	80 000
KOSZTY	20 000	80 000

TAB. 4 ROCZNE ZESTAWIENIE WPŁYWÓW I PRZYCHODÓW ORAZ KOSZTÓW

Zgodnie z zasadą równomierności kosztów i przychodów tylko 20.000 zł zaliczymy do przychodów roku 2010. Pozostała kwota (80.000 zł) będzie stanowiła przychody 2011 r.

Uproszczony rachunek wyników tej organizacji, ujmujący wyłącznie operacje związane z tym działaniem, będzie wyglądał następująco:

	2010	2011
PRZYCHODY	20 000	80 000
KOSZTY	20 000	80 000
WYNIK	0	0

TAB. 5 UPROSZCZONE ZESTAWIENIE PRZYCHODÓW, KOSZTÓW I WYNIKÓW

Jak widzimy w powyższej tabeli, wynik na koniec każdego z okresów będzie równy 0.

Zestawienie przepływów finansowych obejmuje ruch gotówki. Założmy, że organizacja nie zapłaciła jednej faktury wystawionej w 2010 r. o wartości 2.000 zł, która czeka na zapłacenie w 2011 r.

	BO	2010	2011
WPEŁYWY		100 000	
WYDATKI		18 000	82 000
WYNIK	0	82 000	0

TAB.6 UPROSZCZONE ZESTAWIENIE PRZEPEŁYWÓW FINANSOWYCH

Jak widzimy, bilans otwarcia (w skrócie BO), czyli stan początkowy na początek roku 2010 wynosił 0. Wpływ środków nastąpił w jednej kwocie 100.000 zł. Poniesione w tym roku wydatki wyniosły 18.000 zł, 2.000 zł kosztów z 2010 r. zostało zapłaconych na początku roku 2011. Tak więc wynik przepływów na koniec 2010 r. wyniósł 82.000 zł i stanowił bilans otwarcia roku 2011. Ale nie jest to kwota, z której organizacja może swobodnie korzystać:

musi być ona przeznaczona na ściśle określony cel, czyli wydatki tego działania, które będą poniesione w kolejnym roku. W bilansie będzie ona wykazana w grupie zobowiązań (po stronie pasywów):

- 2.000 zł – zobowiązania wobec kontrahentów;
- 80.000 zł jako tzw. przychody przyszłych okresów.

Uprozczone zestawienie kilku pozycji bilansowych dla naszego przykładu na koniec poszczególnych okresów będzie wyglądało następująco:

AKTYWA	2010	2011	PASYWA	2010	2011
STAN ŚRODKÓW FINANSOWYCH	82 000	0	WYNIK FINANSOWY	0	0
			ZOBOWIĄZANIA WOBEC INNYCH KONTRAHENTÓW	2 000	0
			PRZYCHODY PRZYSZŁYCH OKRESÓW	80 000	0
SUMA AKTYWÓW	82 000	0	SUMA PASYWÓW	82 000	0

TAB. 7 UPROSZCZONE ZESTAWIENIE WYBRANYCH POZYCJI BILANSOWYCH



PRZEPŁYWY FINANSOWE – SPECYFIKA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Wysoki budżet nie gwarantuje braku problemów z płynnością finansową, monitoring przepływów finansowych w znacznym stopniu je ogranicza.

■ JEDNA ORGANIZACJA – KILKA ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA

Specyfiką organizacji pozarządowych jest to, że mogą mieć i milion złotych na kontach bankowych łącznie, a będą traciły płynność finansową w ramach jednego z działań. Z czego to wynika? Z różnorodności źródeł finansowania i restrykcyjnych zapisów w umowach o dofinansowanie. Żeby utrzymać płynność finansową, każda instytucja musi mieć wystarczająco dużo wpływów na pokrycie swoich zobowiązań.

Jeśli patrzymy na nasze prywatne finanse, wystarczy, że zajrzemy do swojej portmonetki: jeśli mamy pieniądze, możemy zapłacić za zakupy w sklepie, jeśli mamy pieniądze na koncie bankowym, możemy płacić kartą czy robić przelewy.

W przypadku organizacji pozarządowej nie wystarczy, że ma pieniądze w kasie czy na kontach bankowych – musi mieć wystarczająco dużo środków finansowych w ramach danego projektu na pokrycie wydatków tego projektu. Zazwyczaj organizacja nie może „pożyczyć” sobie środków z jednego projektu na pokrycie zobowiązań drugiego projektu.

Jest wiele organizacji – stowarzyszeń, które finansują swoje działania wyłącznie ze składek członkowskich – wg ostatnich badań¹ KLON (dane za rok 2007) 17% organizacji deklaruje, że korzysta tylko z tego źródła finansowania. Przepływy finansowe takiej organizacji są proste, gdyż wszystkie wydatki mogą być pokrywane z tej „jednej kieszeni”.

Ale też wiele organizacji stara się o inne środki finansowe – z dotacji samorządowych, FIO, z funduszy POKL, PFRON itd. Środki te najczęściej są przyznawane na konkretne działania,

¹ Jadwiga Przewłocka, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, „Jak organizacje pozarządowe finansują swoje działania, <http://civicpedia.ngo.pl/ngo/670098.html> dostęp z 29.07.2011r.

z zastrzeżeniem w umowie, że nie mogą być wykorzystywane na inne cele. W większości przypadków obecnie dotacje są przekazywane w transzach i często się zdarza, że środki nie wpływają w oczekiwanym przez organizację czasie. W takim przypadku nie ma ona pieniędzy na realizację zobowiązań w ramach projektu. Często są także przypadki, kiedy po przyznaniu dofinansowania na realizację projektu i rozpoczęciu okresu kwalifikowalności mija np. 6 miesięcy do momentu podpisania umowy o dofinansowanie, a tylko umowa jest podstawą wypłacenia pierwszej transzy. Przy restrykcyjnych zapisach w umowach w rzeczywistości organizacja, mimo że posiada środki na koncie bankowym innego projektu, nie może ich okresowo „pożyczyć” na swoje działania.

Chcąc uchwycić sytuację przepływów finansowych, trzeba wydzielić wpływy i wydatki na każdym ze źródeł finansowania.

Inaczej jest ze środkami pochodzącymi z darowizn: zwykle przeznaczone są one na ogólne działania statutowe, niekiedy na wydzielone działania, ale już sposób ich wydatkowania nie jest obciążony dodatkowymi warunkami. Podobnie dochód uzyskany z działalności gospodarczej daje niezależność finansową wielu organizacjom. To może być pula pieniędzy, którą okresowo organizacja może wykorzystać na „załatwienie dziury” finansowej.

Jeśli więc chcemy uchwycić sytuację przepływów finansowych, musimy dobrze wydzielić wpływy i wydatki na każdym ze źródeł finansowania.

■ WPŁYWY ŚRODKÓW FINANSOWYCH W ORGANIZACJI

Dotacje w transzach

Termin przekazania środków z dotacji jest najczęściej narzucony przez instytucję finansującą.

Z punktu widzenia organizacji najwygodniejszą formą przekazania pieniędzy jest jednokrotna wpłata pełnej kwoty dotacji na początku realizacji działania. Ale to jest bardzo rzadka sytuacja i jeśli się zdarza, to dotyczy niewielu źródeł finansowania (np. jednoroczne projekty FIO) lub niewielkich kwot.

Drugi model to wypłata w dwóch transzach (szczególnie stosowany w przypadku rocznych dotacji). Pierwsza transza jest wypłacana po podpisaniu umowy², druga jest przekazana po rozliczeniu pierwszej transzy. Warto zwrócić uwagę, że przy tej formule w pewnej mierze również od organizacji zależy, kiedy wpłynie druga transza: im szybciej złoży prawidłowe rozliczenie i uzupełni ewentualne braki w rozliczeniu, tym szybciej otrzyma kolejne pieniądze. Terminy tych wpłat mogą być z góry ustalone przez instytucję finansującą, zdarza się, że organizacja może określić je sama.

² Należy wziąć pod uwagę, że często się zdarza, że umowa jest podpisywana już w trakcie realizacji działania.

Trzecia forma zakłada możliwość okresowego – miesięcznego / kwartalnego / półrocznego rozliczenia, przy czym sama organizacja określa częstotliwość składania sprawozdań i – co ważniejsze – kwotę spodziewanej transzy dotacji. Ta forma daje większą możliwość zaplanowania przez organizację właściwego rozkładu wpływów, ale też wymaga oszacowania postępu realizacji wydatków, gdyż rozliczenie można złożyć zwykle po osiągnięciu odpowiedniego progu wydatków (np. 70% otrzymanych środków). W tym przypadku warto dokonać „wywiadu” wśród innych organizacji, jak dana instytucja finansująca działa, w jakim czasie są oceniane wnioski o płatność, czy zakładany harmonogram jest możliwy do zrealizowania. Stworzenie planu przepływów finansowych takiego projektu jest niezbędne do stworzenia harmonogramu płatności dla instytucji finansującej.

Zdarzają się też przypadki przekazania części dotacji (np. 10%) dopiero po zakończeniu realizacji projektu i akceptacji jego rozliczenia. To jest ważna informacja dla zarządzających, bo zakłada konieczność założenia środków własnych / pożyczania środków finansowych w celu wykonania tej umowy, które będzie można odzyskać dopiero po otrzymaniu ostatniej wpłaty. Część dotacji ma po prostu charakter refundacji.

Przy analizie przepływów finansowych w przypadku projektów wieloletnich warto też zwrócić uwagę na zjawisko zwracania środków finansowych pod koniec roku kalendarzowego (w momencie zakończenia budżetowego roku środków publicznych) i odzyskaniu ich w roku kolejnym (tzw. środki niewygasające). W praktyce oznacza to brak środków w styczniu, gdyż instytucje publiczne wpłacają organizacjom pieniądze najczęściej dopiero w lutym.

Środki pozostałe

Środki prywatne odgrywają bardzo ważną rolę przy planowaniu przepływów finansowych, bo najczęściej mogą stanowić dla organizacji swoisty „bufor bezpieczeństwa”: mogą być okresowo wykorzystane na pokrycie wydatków projektów, w których czekamy na wpłatę transzy dotacji.

W przypadku darczyńców prywatnych długa jest droga wypracowania pozytywnej decyzji dla organizacji (o czym dobrze wiedzą fundraiserzy). Potem jednak dość szybko pieniądze są przekazywane na jej konto, czasem trzeba się tylko przypomnieć.

Inne wpływy – np. 1% – pojawiają się w ściśle ustawowo określonym czasie (obecnie do końca lipca).

■ WYDATKI W ORGANIZACJACH

Organizacje ponoszą wydatki w ramach swoich działań – statutowych czy działalności gospodarczej (jeśli ją prowadzą). Płatności są dokonywane przez organizacje za pośrednictwem banku lub kasy, choć wiele organizacji rezygnuje w ogóle z prowadzenia kasy na rzecz prowadzenia operacji finansowych wyłącznie za pośrednictwem banku.

Organizacje powinny przestrzegać terminu dokonania płatności wobec swoich kontrahentów. To też jest element budowania wizerunku organizacji sprawnie działającej, zgodnie z przyjętymi zasadami, przestrzegającej umów handlowych, po prostu wiarygodnej. W sytuacji gdy organizacja jest zależna od instytucji zewnętrznych, powinna w umowach zawieranych ze swoimi kontrahentami zastrzec możliwość dokonania płatności w momencie posiadania środków projektowych. Warto też rozmawiać wcześniej o ewentualnych opóźnieniach w płatnościach – znane są przypadki organizacji, które negocjują bardzo długie (np. 90-dniowe) terminy płatności.

Instytucje finansujące często wymagają przedstawienia harmonogramu działań i co za tym idzie – harmonogramu wydatków w ramach projektu, tzw. harmonogramu płatności. Są to najczęściej harmonogramy roczne (przy dotacjach wieloletnich) lub kwartalne. Organizacja musi więc określić czas, w którym dane działanie wystąpi, i kiedy będzie poniesiony dany wydatek.

Dodatkowym ograniczeniem jest tu wyznaczenie progu poniesionych wydatków, który uprawnia do wystąpienia o kolejną płatność, np. w POKL to 70% z dotychczas przekazanych środków.

■ KIEDY PLANOWANIE CF JEST PRZYDATNE I KONIECZNE?

Umysł ludzki jest niezwykle pojemny: zawiera niezliczone ilości baz danych (znajomych, współpracowników, informacji o wydarzeniach z przeszłości, planów na przyszłość), zintegrowane kalendarze – prywatny /służbowy /męża /dzieci, itd. czy zestawienia finansowe. Dopóki wiedza o finansach mieści się „w głowie” zarządu / prezesa organizacji i księgowej, potrzeba tworzenia przepływów finansowych wydaje się odległa. Jest dużo przykładów organizacji, które nie prowadzą planowania przepływów finansowych i „dają sobie radę”. Ale są też i przykłady odwrotne: organizacji, które traciły płynność finansową, nie były w stanie wywiązać się ze swoich zobowiązań projektowych i wobec kontrahentów.

Planowanie jest elementem ograniczania ryzyka, osławiania niepewnej przyszłości. Potrzeba planowania rodzi się w momencie, gdy nie wystarcza „wiedza w głowie”, gdy pojawiają się wydarzenia wykraczające poza normalny bieg, gdy pojawia się ryzyko, że nie wszystko pójdzie zgodnie z planem i gdy wiemy, że nie posiadamy kapitału obrotowego, czyli środków własnych, które możemy wykorzystać na pokrycie okresowych „dziur finansowych”. A doświadczenie współpracy organizacji z instytucjami finansującymi z ostatnich lat pokazuje, że wiele elementów, w tym przekazywanie transz dofinansowania, często wykracza poza pierwotnie przyjęty harmonogram i powstają nieplanowane, ale rzeczywiste „dziury finansowe”. Oznacza to, że organizacja nie ma fizycznie pieniędzy na pokrycie bieżących zobowiązań: wypłatę wynagrodzeń, zapłatę podatku dochodowego od osób prawnych, składek ZUS czy dokonanie płatności wobec wykonawców.

Jeśli zdobyliśmy dotację, która jest przekazywana w dwóch lub więcej transzach, powinniśmy przygotować plan przepływów finansowych co najmniej dla tego projektu, żeby zobaczyć, czy nie ma ryzyka utraty płynności finansowej.

Plan przepływów finansowych jest tym bardziej potrzebny, im więcej mamy projektów i wydzielonych źródeł finansowania: pokaże on nam, czy i w jakim okresie tracimy płynność finansową dla danego źródła finansowania / działania. Na tej podstawie będziemy mogli oszacować:

- czy w tej sytuacji jesteśmy w stanie poradzić sobie samodzielnie (w ramach posiadanych środków własnych), czy też musimy korzystać z tzw. zwrotnych źródeł finansowania (czyli takich, które musimy zwrócić – np. pożyczka czy kredyt); a jeśli tak, jaki będzie dodatkowy koszt, który organizacja poniesie w ramach swoich środków;
- czy w ogóle nasza organizacja jest w stanie realizować dane działanie, które np. wymaga ciągłego finansowania ze środków własnych i będzie zrefundowane dopiero po zakończeniu jego realizacji.

Planowanie przepływów finansowych może mieć swoje konsekwencje w decyzjach o startowanie po dotację z określonego źródła finansowania. Ma też wpływ na tworzenie budżetu organizacji, bo dzięki temu planowaniu możemy oszacować koszty finansowe pożyczek, które będziemy musieli zaciągnąć.

Plan przepływów finansowych jest tym bardziej potrzebny, im więcej organizacja realizuje projektów i im mniej ma tzw. wolnych środków na pokrycie dziur finansowych.

Z planowania przepływów finansowych można też wyciągnąć informację o spodziewanych przychodach finansowych: na tej podstawie możemy oszacować kwotę środków finansowych, którą (przy przestrzeganiu obostrzeń projektowych) możemy ulokować w bezpieczne instrumenty finansowe oraz czas, przez jaki może ona dla nas „pracować”. **Warto pamiętać, że bardzo istotnym elementem w zarządzaniu finansami jest czas, który albo kupujemy (przy pożyczce), albo sprzedajemy (przy np. lokacie bankowej). A czas poznamy właśnie z planu przepływów finansowych.**

I ostatni argument przemawiający za planowaniem przepływów finansowych to tzw. „święty spokój” zarządzających. Brak wiedzy w niektórych sytuacjach jest dobry (np. brak informacji od dzieci, które wyjechały na obóz letni to dobra informacja, opiekunowie czy dzieci dzwonią najczęściej, gdy coś się wydarza – zwykle coś niedobrego). Ale brak wiedzy finansowej w przypadku organizacji to brak możliwości odpowiedniej reakcji: jeśli nie wiemy, że np. w maju utracimy płynność finansową, nie możemy wcześniej się do tego przygotować i uruchomić procesu pozyskania pożyczki, który też jakiś czas trwa (około 1 miesiąc). Spontaniczne reakcje w życiu zwykle wychodzą ludziom najlepiej. Finanse raczej wymagają przemyślenia, rozważenia możliwych scenariuszy i podjęcia spokojnej, niewymuszonej czasem decyzji. Nagłe reakcje finansowe – nieprzemysłane – mogą przynieść więcej szkód niż pożytku.

■ PRZEPŁYWY FINANSOWE A BILANS I RACHUNEK WYNIKÓW – WYBRANE ASPEKTY

Sprawozdanie finansowe organizacji składa się z trzech podstawowych elementów¹:

- bilansu;
- rachunku wyników (czy rachunku zysków i strat dla organizacji prowadzących działalność gospodarczą);
- informacji dodatkowej, zawierającej bardzo ważne uszczegółowienie informacji zawartych w powyższych zestawieniach.

Wiele istotnych informacji o kondycji finansowej organizacji można znaleźć w sprawozdaniu finansowym.

Bilans ma bezpośrednie odniesienie do przepływów finansowych, a więc wpływów i wydatków. Bilans zawsze pokazuje stan na dany okres: uwzględnia więc wszystkie operacje z przeszłości, które mają wpływ na bieżący stan. Bilans pokazuje m.in. stan należności krótkoterminowych – kwota, która powinna wpłynąć na konto organizacji w kolejnym okresie, stan środków obrotowych, czyli łączny stan kont bankowych i kasy organizacji czy też stan zobowiązań – czyli kwota, którą organizacja musi zapłacić za zaciągnięte zobowiązania.

Rachunek wyników czy rachunek zysków i strat ma bezpośrednie odniesienie do budżetu, a więc kosztów i przychodów. Ujmuje wszystkie przychody i koszty, bez względu na fakt, czy były zrealizowane w postaci wpływu czy wydatku: są tu zarówno przychody z darowizn rzeczowych, ze sprzedaży usług barterowych czy też przychody, które jeszcze nie wpłynęły na konto organizacji. Stąd płynie jeden bardzo ważny wniosek dla organizacji: wynik finansowy wykazany w rachunku wyników nie jest tożsamy ze stanem środków finansowych posiadanych przez organizację.²

¹ Niektóre jednostki prowadzące działalność gospodarczą i spełniające 2 z 3 warunków wymienionych w art. 64 ust. 1 pkt 4 ustawy o rachunkowości mają dodatkowo obowiązek sporządzania zestawienia przepływów pieniężnych zgodnie ze wzorem zawartym w ustawie o rachunkowości: są to jednostki w których: a) średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób, b) suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2 500 000 euro, c) przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 000 000 euro. Są to więc duże jednostki i zdecydowana większość organizacji pozarządowych im nie podlega.

² Według tzw. metody pośredniej sporządzania przepływów pieniężnych wynik finansowy jest poddawany korekcie o wartości, które nie mają odniesienia w przepływach środków, np. amortyzacja, różnice kursowe, koszty stanowiące zobowiązania, przychody stanowiące należności itd.

PRZYKŁAD

Zgodnie z tab. 5 i 6 stowarzyszenie uzyskało środki na działania na dwa lata: wynik finansowy za rok 2010 wynosił 0, a organizacja posiadała 82.000 zł na koncie bankowym z przeznaczeniem na pokrycie zobowiązań 2010 r. i działania kolejnego okresu.

Sprawozdanie finansowe to rodzaj „stop-klatki”: prezentuje ujęcie historyczne. Dla właściwego zarządzania finansami bardzo ważne jest ujęcie dynamiczne, czyli plan zmian w poszczególnych okresach: jak będzie wyglądał stan kont bankowych (w podziale na poszczególne źródła finansowania) w zależności od realizowanych zobowiązań, należności, ponoszonych wydatków i uzyskiwanych wpływów. Dla zarządzających istotna jest wiedza, czy organizacji wystarczy środków na pokrycie wszystkich zobowiązań, czy też będzie musiała korzystać z pożyczek czy kredytów, ponosząc dodatkowe koszty. Bilans jest więc dobrym punktem odniesienia do wyznaczenia bilansu otwarcia planowanych przepływów finansowych, budżet określa wielkość kosztów i przychodów, a praktyczna wiedza i doświadczenie zarządzających pozwala na rozplanowanie wpływów i wydatków.

BUDOWANIE PLANU PRZEPIYWÓW FINANSOWYCH – KROK PO KROKU

Tworzenie przepływów finansowych w dużej mierze polega na przyjęciu różnych wariantów, które będą na bieżąco weryfikowane.

■ BUDŻET ROCZNY

Przygotowanie przepływów finansowych należy zacząć od budżetu, który zawiera dwie strony: kosztów i przychodów.

PRZYKŁAD 1

Stowarzyszenie „Každy dzień jest słoneczny” rozpoczęło działalność pod koniec ubiegłego roku. Źródła finansowania stowarzyszenia pochodzą ze składek członkowskich i darowizn od przyjaciół stowarzyszenia. W ramach skromnych środków i przy dużym zaangażowaniu jego członków stowarzyszenie organizuje różne zajęcia dla dzieci: taneczne, plastyczne, konkursy. Koszty są niewielkie – obejmują tylko niezbędne zakupy podstawowych materiałów – farb, pędzli, papieru, sztalugi itp. Prezes stowarzyszenia – pan Kazimierz – zna dobrze dyrektora miejscowego Domu Kultury, który zgodził się udostępnić sale do zajęć. Zajęcia te prowadzi wolontariusze. Dwa razy w roku stowarzyszenie stara się organizować imprezy dla dzieci, ich rodzin i społeczności lokalnej w czerwcu i grudniu – jest to też okazja do zdobycia darczyńców prywatnych, pokazania działań organizacji.

Chcąc przygotować plan przepływów finansowych, zacznij od przygotowania budżetu.

Budżet całkowity tej organizacji można przedstawić następująco:

	WARTOŚĆ
PRZYCHODY	6 000
SKŁADKI CZŁONKOWSKIE	2 000
DAROWIZNY OD OSÓB PRYWATNYCH	4 000
KOSZTY	5 850
MATERIAŁY PLASTYCZNE	1 100
ZESTAW PRZYBORÓW DO ZAJĘĆ (RAMY, SZTALUGI)	600
ARTYKUŁY SPOŻYWCZE	1 650
IMPREZY SPECJALNE	2 000
KOSZTY ADMINISTRACYJNE	500
WYNIK	150

TAB. 8 PRZYKŁAD BUDŻETU ROCZNEGO STOWARZYSZENIA

Jest to budżet organizacji obejmujący wszystkie koszty danego roku, ale nieuwzględniający pracy włożonej przez wolontariuszy. O tym warto pamiętać w momencie, gdyby organizacja składała wnioski o dofinansowanie, np. do samorządu lokalnego, szczególnie w sytuacji gdy należy wykazać wkład własny. Wówczas praca wolontariuszy powinna być wyceniona i umieszczona jako pozycja kosztowa w budżecie projektu.

■ BUDŻET W UKŁADZIE MIESIĘCZNYM

Z punktu widzenia przepływów finansowych bardzo ważne są dwie informacje:

- wysokość wydatków i wpływów;
- czas, w jakim będą poniesione wydatki i pojawią się wpływy.

Z powyższego budżetu wiemy, jakie będą koszty, ale nie wiemy, w jakim czasie wystąpią; wiemy, jakie będą przychody, ale również nie wiemy, kiedy wpłyną do organizacji.¹ Zobaczymy to dopiero w budżecie przygotowanym w układzie miesięcznym, odzwierciedlającym jednocześnie czas wystąpienia poszczególnych operacji finansowych. Budżet został przygotowany na podstawie dotychczasowego doświadczenia organizacji, np. danych z ubiegłych lat dotyczących wpłat składek członkowskich.

¹ Składki członkowskie i darowizny są uznane w rachunkowości za przychód w momencie wpływu na konto organizacji czy wpłaty do kasy.

	KOSZT JEDNOSTKOWY	WARTOŚĆ	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIERNIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ	TEST
PRZYCHODY		6 000	0	500	500	0	100	2 500	0	200	0	200	0	2 000	0
SKŁADKI CZŁONKOWSKIE	100	2 000		500	500		100	500		200		200			0
DAROWIZNY OD OSÓB PRYWATNYCH		4 000						2 000						2 000	0
KOSZTY		5 850	0	950	350	250	250	1 250	250	250	350	350	250	1 350	0
MATERIAŁY PLASTYCZNE	100	1 100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0
ZESTAW PRZYBORÓW DO ZAJĘĆ (RAMY, SZTALUGI)	600	600		600											0
ARTYKUŁY SPOŻYWCZE	150	1 650		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	0
IMPREZY SPECJALNE	1000	2 000						1 000						1 000	0
KOSZTY ADMINISTRACYJNE	500	500		100	100						100	100		100	0

TAB. 9 MIESIĘCZNY ROZKŁAD BUDŻETU ROCZNEGO STOWARZYSZENIA

Budżet zawsze jest planem, opiera się na przyjętych przez organizację założeniach. Jakie założenia zostały przyjęte do takiej prezentacji budżetu?

- PRZYCHODY: składki członkowskie i darowizny stają się przychodem w momencie wpływu na konto bankowe czy do kasy organizacji. Zakładamy, że wpływają one – podobnie jak w minionym roku – w różnych miesiącach w ciągu roku; Stowarzyszenie zakłada, że darowizny pojawią się przy okazji organizowanych imprez w czerwcu i grudniu – wtedy da się przekonać darczyńców do wsparcia działań organizacji;
- KOSZTY: Stowarzyszenie rozpoczyna działania w lutym, wtedy chce zakupić podstawowe materiały do pracy; koszty prowadzenia zajęć (zakupu artykułów spożywczych i bieżących materiałów plastycznych) będą ponoszone co miesiąc; koszty administracyjne wyszacowane łącznie na kwotę 500 zł będą ponoszone w początkowym i końcowym okresie roku;
- POZOSTAŁE KOSZTY ZWIĄZANE Z TYMI DZIAŁANAMI SĄ „NIEFINANSOWE”: zajęcia będą prowadzone przez wolontariuszy, miejsce jest udostępnione przez dom kultury, a pikniki są organizowane na terenie miejscowej szkoły.

Budżet zawsze jest planem, opiera się na przyjętych przez organizację założeniach.

■ CZY PRZYCHODY I KOSZTY MOGĄ BYĆ UZNANE ZA WPŁYWY I WYDATKI?

Teraz należy ustalić, czy możemy przychody i koszty potraktować jednocześnie jako wpływy i wydatki. Przychody w postaci składek członkowskich czy darowizn są księgowane w momencie wpływu tych środków. W tym więc przypadku możemy utożsamić przychody z wpływami.

Przesunięcia w czasie między poniesieniem kosztu a dokonaniem wydatku w tym przypadku również są nieznaczne (większość płatności jest dokonywanych na bieżąco), więc również możemy utożsamić koszty z wydatkami.

■ BILANS OTWARCIA

Bilans otwarcia, zwany w skrócie BO, to stan początkowy środków finansowych organizacji – stan na początek roku. Informację tę możemy wziąć z bilansu (po stronie aktywów – kwota środków obrotowych – wyjaśnienie w rozdz. IX), z wyciągu bankowego i raportu kasowego. Zawsze najpewniejszym źródłem informacji finansowych jest osoba zajmująca się księgami finansowymi².

Ustalenie bilansu otwarcia jest niezwykle ważne, szczególnie w dużych organizacjach, gdzie jest kilka źródeł finansowania. O naszym stowarzyszeniu „Każdy dzień jest słoneczny” wiemy, że działało również w poprzednim roku, korzystało z tych samych źródeł finansowania – składek członkowskich i darowizn, które są przeznaczone bez dodatkowych obostrzeń na wszystkie działania prowadzone przez organizację. Założymy więc, że stowarzyszenie zamknęło ten rok z posiadanymi środkami własnymi o wartości 480 zł i może samodzielnie decydować, na co przeznaczy składki członkowskie i otrzymane darowizny na cele statutowe.

■ USTALENIE ZOBOWIĄZAŃ I NALEŻNOŚCI

Zobowiązania są to płatności za koszty roku poprzedniego, których musimy dokonać w roku kolejnym. Czyli jest to kwota, którą musimy wypłacić w roku bieżącym, ale dotyczy ona kosztów roku poprzedniego, nie znajdziemy więc tych kosztów w budżecie roku bieżącego.

PRZYKŁAD

Stowarzyszenie kupiło pod koniec grudnia komputer i drukarkę o łącznej wartości 2.000 zł, za które otrzymało fakturę z terminem płatności do 7 stycznia, zapłaciło więc za ten zakup w roku kolejnym. Kwota ta będzie stanowić zobowiązanie dla organizacji.

² Każda organizacja pozarządowa jako osobowość prawna musi prowadzić księgi rachunkowe, za co odpowiedzialny jest kierownik jednostki, a więc najczęściej zarząd organizacji.

Należności to są wpływy, które powinny znaleźć się na koncie bankowym organizacji w roku następnym, a dotyczą przychodów roku poprzedniego.

PRZYKŁAD

Organizacja prowadzi działalność odpłatną pożytku publicznego i wystawiła firmie „Ryzik – Fyzik” 28 grudnia rachunek na kwotę 300 zł za usługi szkoleniowe. Firma zapłaciła za tę fakturę w styczniu. Dla organizacji kwota ta będzie stanowiła należność wykazaną w bilansie.

W naszym przykładzie stowarzyszenie „Každy dzień jest słoneczny”, jak już mówiliśmy wcześniej, płaci za wszystkie swoje koszty od razu, nie ma więc zobowiązań z roku poprzedniego, nie ma również należności.

Plan przepływów finansowych będzie więc wyglądał następująco:

	BO	BUDŻET	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIER- NIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ	TEST
WPLYWY	6 000	0	500	500	0	100	2 500	0	200	0	200	500	1 500	0	
SKŁADKI CZŁONKOWSKIE	2 000		500	500		100	500		200		200			0	
DAROWIZNY OD OSÓB PRYWATNYCH	4 000						2 000					500	1 500	0	
WYDATKI	5 850	0	950	350	250	250	1 250	250	250	350	350	250	1 350	0	
MATERIAŁY PLASTYCZNE	1 100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	
ZESTAW PRZYBORÓW DO ZAJĘĆ (RAMY, SZTALUGI)	600		600											0	
ARTYKUŁY SPOŻYWCZE	1 650		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	0	
IMPREZY SPECJALNE	2 000						1 000						1 000	0	
KOSZTY ADMINISTRACYJNE	500		100	100						100	100		100	0	
WYNIK	480	150	480	30	180	-70	-220	1 030	780	730	380	230	480	630	

TAB.10 PLAN PRZEPŁYWÓW FINANSOWYCH STOWARZYSZENIA – WERSJA I

Jakie informacje płyną dla zarządzających z takiego zestawienia?

- organizacja zaczyna rok finansowy w styczniu, posiadając kwotę środków własnych o wartości 480 zł;
- w ciągu roku organizacja traci płynność finansową (w kwietniu i maju), przy założonym harmonogramie wpłat poszczególnych wpływów i postępujących wydatków;
- w ciągu roku organizacja wypracuje wynik finansowy o wartości 150 zł, w efekcie organizacja planuje zakończyć rok finansowy, posiadając środki własne o wartości 630 zł (BO 480 zł + 150 zł = 630 zł).

Jak widzimy, nawet przy niewielkich obrotach może się zdarzyć okresowy brak środków na pokrycie zobowiązań. Jak organizacja może sobie poradzić? Wynik przepływów finansowych jest tworzony przez wpływy i wydatki występujące w określonym czasie. Istotna jest tu kwota i czas, w którym ona występuje.

Możliwości są dwie:

- przesunięcie w czasie – a więc opóźnienie postępujących wydatków – może poprawić płynność finansową. W naszym przykładzie jest to trudne do zrobienia, gdyż wiązałoby się albo z rezygnacją z zakupu sztalug w lutym (jednokrotny wydatek 600 zł), albo rezygnacją z bieżących zakupów;
- odpowiednie rozłożenie w czasie wpływów, a więc przyspieszenie wpływów, przy tym samym budżecie może znacząco poprawić sytuację płynnościową organizacji. Zwróćmy uwagę na składki członkowskie, na które organizacja ma wpływ, bo jej członkowie dokonują tych wpłat. Dotychczas była pełna dowolność w organizacji w zakresie czasu wpłaty. Zobaczmy, jak będą wyglądały przepływy finansowe, jeśli zarząd zdyscyplinuje członków stowarzyszenia i poprosi ich o wpłatę w ciągu 2 miesięcy (luty i marzec).

	BO	BUDŻET	STYCZEŃ	LUTY	MARZEC	KWIECIEŃ	MAJ	CZERWIEC	LIPIEC	SIERPIEŃ	WRZESIEŃ	PAŹDZIER- NIK	LISTOPAD	GRUDZIEŃ	TEST
WPLYWY	6 000	0	1 000	1 000	0	0	2 000	0	0	0	0	500	1 500	0	
SKŁADKI CZŁONKOWSKIE	2 000		1 000	1 000										0	
DAROWIZNY OD OSÓB PRYWATNYCH	4 000						2 000						500	1 500	0
WYDATKI	5 850	0	950	350	250	250	1 250	250	250	350	350	250	1 350	0	
MATERIAŁY PLASTYCZNE	1 100		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	
ZESTAW PRZYBORÓW DO ZAJĘĆ (RAMY, SZTALUGI)	600		600											0	
ARTYKUŁY SPOŻYWCZE	1 650		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	0	
IMPREZY SPECJALNE	2 000						1 000						1 000	0	
KOSZTY ADMINISTRACYJNE	500		100	100						100	100		100	0	
WYNIK	480	150	480	530	1 180	930	680	1 430	1 180	930	580	230	480	630	

TAB. 11 PLAN PRZEPŁYWÓW FINANSOWYCH STOWARZYSZENIA – WERSJA II

Przyspieszenie i skumulowanie wpłat składek członkowskich w pierwszym kwartale spowodowało, że organizacja odzyskała płynność finansową we wszystkich miesiącach kolejnego roku. Była to więc właściwa metoda ograniczająca ryzyko powstania dziury finansowej, przemyślana i skuteczna. Nie wyklucza to oczywiście, że bez tej ingerencji organizacja dałaby sobie jakoś radę: brakująca kwota nie jest wysoka, często członkowie organizacji „zakładają” swoje prywatne środki finansowe, udzielając faktycznie organizacji nieoprocentowanej pożyczki (o czym w rozdz. 5). na pokrycie takich chwilowych deficytów. Ale jest to raczej „łatanie dziury” finansowej niż przemyślane działanie. I o ile wydaje się skuteczne przy małych obrotach, to przy dużych obrotach może być zbyt ryzykowne (lub wręcz niemożliwe).

Dodajmy tylko, że stan środków na koniec okresu w drugim wariantcie przepływów finansowych nie zmienił się: organizacja zakończy rok z 630 zł na swoim koncie.

Na tym przykładzie warto zapamiętać podstawowe założenie przy planowaniu prostych przepływów finansowych: utrzymaniu płynności finansowej sprzyjają jak największe wpływy w jak najszybszym czasie i jak najpóźniejsze wydatki.

■ PLAN PRZEPŁYWÓW FINANSOWYCH DLA ORGANIZACJI PROWADZĄCEJ DWA PROJEKTY

PRZYKŁAD II

Minęły kolejne dwa lata, stowarzyszenie „Každy dzień jest słoneczny” rozszerza swoje działania i przekonuje do swoich działań coraz więcej darczyńców. Dzieje się tak między innymi dzięki urokowi pana Kazimierza, któremu trudno odmówić, ale który też szanuje czyjś wybór, jeśli ktoś nie decyduje się na wsparcie tej organizacji. Stowarzyszenie ma też sukcesy w zdobywaniu środków publicznych: dostało dotację z EFS POKL i z Urzędu Miasta. Dotacja EFS POKL w wysokości 49.000 zł została przyznana na 12 miesięcy. Budżet roczny stowarzyszenia wzrósł do 90 tys. zł na bieżący rok i wygląda następująco:

	WARTOŚĆ
PRZYCHODY	90 000
URZĄD MIASTA	24 000
EFS POKL	49 000
ŚRODKI WŁASNE	
SKŁADKI CZŁONKOWSKIE	2 000
DAROWIZNY OD OSÓB PRYWATNYCH	15 000
KOSZTY	79 000
URZĄD MIASTA	24 000
EFS POKL	49 000
POZOSTAŁE KOSZTY	6 000
WYNIK	11 000

TAB. 12 PRZYKŁAD BUDŻETU STOWARZYSZENIA PROWADZĄCEGO DWA PROJEKTY

Jak widzimy, w ramach powyższego budżetu organizacja wygospodaruje dość wysoki (jak na tego rozmiaru organizację) wynik finansowy.

Mamy więc budżet. A jakie dodatkowe założenia organizacja musi przyjąć, żeby sporządzić plan przepływów finansowych?

Utrzymaniu płynności finansowej sprzyjają jak największe wpływy w jak najszybszym czasie i jak najpóźniejsze wydatki.

Przypomnijmy:

1. Czy przychody i koszty możemy utożsamić z wpływami i wydatkami?
 - w przypadku składek członkowskich i darowizn – tak, ale w przypadku przychodów będzie inaczej: tu przychody będą liczone do wysokości poniesionych kosztów³, a wpływy to będą wpłaty transz dotacji. Założmy, że wpłata środków samorządowych będzie dokonana w dwóch transzach, a wpłata z POKL w jednej transzy;
 - koszty możemy utożsamić z wydatkami;
2. Jaki jest bilans otwarcia? sprawdzamy stan środków na każdym z projektów:
 - projekt finansowany przez samorząd będzie po raz pierwszy uruchomiony w danym roku, wykazuje więc zerowy bilans otwarcia;
 - projekt finansowany z POKL jest również po raz pierwszy uruchomiony w tym roku, tak więc bilans otwarcia wynosi również 0;
 - stan środków własnych wynosi 3.200zł.
3. Ustalenie zobowiązań i należności
 - organizacja ma dwie faktury do zapłaty w styczniu oraz podatek dochodowy od osób fizycznych od umów zleceń księgowej (termin zapłaty mija 20 stycznia), łącznie w kwocie 1.350 zł; płatności te będą dokonane w ramach środków własnych.

W przypadku środków publicznych najczęściej w umowach o dofinansowanie jest zapis, że organizacja nie może wykorzystać tych środków z wyjątkiem finansowania działań w ramach projektów. Jednocześnie środki te najczęściej są przechowywane na wydzielonych subkontach bankowych, które podajemy przy podpisaniu umowy. Oznacza to w praktyce dla organizacji, że nie może ona „wewnętrznie” pożyczyć tych środków na finansowanie działań projektu, który akurat jest w potrzebie płynnościowej.

³ zgodnie z zasadą równomierności kosztów i przychodów.

	BUDŻET	BO	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	TEST
WPŁYWY	90 000		0	13 000	50 000	0	2 000	4 000	0	12 000	0	0	2 000	7 000	0
URZĄD GMINY	24 000			12 000						12 000					
EFŚ POKL	49 000				49 000										
ŚRODKI WŁASNE	17 000		0	1 000	1 000	0	2 000	4 000	0	0	0	0	2 000	7 000	0
SKŁADKI CZŁONKOWSKIE	2 000			1 000	1 000										0
DAROWIZNY OD OSÓB PRYWATNYCH	15 000						2 000	4 000					2 000	7 000	0
WYDATKI	79 000		6 700	7 400	8 400	6 400	11 400	10 400	2 800	2 700	5 500	4 500	5 500	8 600	0
URZĄD GMINY	24 000		1 000	2 000	2 000	2 000	3 000	4 000	2 000	500	1 000	2 000	2 000	2 500	0
EFŚ POKL	49 000		4 000	5 000	6 000	4 000	8 000	6 000	300	1 700	4 000	2 000	3 000	5 000	0
ŚRODKI WŁASNE	6 000		400	400	400	400	400	400	500	500	500	500	500	1 100	0
ZOBOWIĄZANIA			1 300												
WYNIK	11 000	3 200	-2 200	3 400	45 000	38 600	29 200	22 800	20 000	29 300	23 800	19 300	15 800	14 200	0
URZĄD GMINY	0		-1 000	9 000	7 000	5 000	2 000	-2 000	-4 000	7 500	6 500	4 500	2 500	0	
EFŚ POKL	0		-4 000	-9 000	34 000	30 000	22 000	16 000	15 700	14 000	10 000	8 000	5 000	0	
ŚRODKI WŁASNE	11 000	3 200	2 800	3 400	4 000	3 600	5 200	8 800	8 300	7 800	7 300	6 800	8 300	14 200	
BRAKUJĄCA KWOTA W RAMIACH PROJEKTÓW			-5 000	-9 000	0	0	0	-2 000	-4 000	0	0	0	0	0	
BRAKUJĄCA KWOTA PO WYKORZYSTANIU ŚRODKÓW WŁASNYCH			-2 200	-5 600				6 800	4 300						

TAB. 13 PRZEPIWY FINANSOWE STOWARZYSZENIA PROWADZĄCEGO DWA PROJEKTY

Inaczej jest ze środkami pochodzącymi ze składek członkowskich czy darowizn przeznaczonych na cele statutowe organizacji. Tymi środkami (jako własnymi) organizacja może dysponować w ramach swoich potrzeb

Oto więc przykładowy rozkład przepływów finansowych, z wydzieleniem poszczególnych grup źródeł finansowania: poszczególnych projektów i środków własnych.

Jak widać w powyższej tabeli, w kilku miesiącach organizacja będzie miała trudności z płynnością finansową:

- w styczniu najpoważniejsze, bo nie będzie jeszcze żadnych wpływów środków projektowych, nie wpłyną darowizny, a wydatki projektów będą już ponoszone, organizacja musi też spłacić zobowiązania z poprzedniego roku; zabraknie jej 2.200 zł;
- w lutym – organizacja już otrzyma środki z Urzędu Miasta, ale nie będzie miała jeszcze środków z EFS POKL, w którym wydatki będą ponoszone (łącznie 9.000 zł); organizacja nie może ze środków samorządowych pokryć wydatków POKL, nie ma też wystarczających środków własnych na pokrycie tej dziury finansowej, organizacji zabraknie 5.600 zł;
- w następnych miesiącach (marzec – kwiecień – maj) będzie spokojnie, bo wpłyną wszystkie środki projektowe;
- kolejny brak środków projektowych spotka organizację w czerwcu i lipcu – będzie w okresie oczekiwania na wpłatę drugiej transzy dotacji samorządowej; ale tu pomogą gromadzone środki własne, których wystarczy na pokrycie okresowej „dziury” finansowej w projekcie samorządowym.

Jaki stąd wniosek dla zarządzających – pana Kazimierza? Pierwsze miesiące roku mogą być trudne. W planowaniu warto zakładać ostrożne scenariusze, jak najbliższe rzeczywistości: niskie i opóźnione wpływy i wysokie, postępujące w wymaganym czasie, wydatki. Zarządzający powinni więc rozważyć scenariusz, gdy wpłata z EFS POKL jeszcze bardziej się opóźni i wpłynie dopiero w kwietniu. Wówczas plan na pierwsze miesiące wyglądałby następująco:

	WARTOŚĆ	BO	I	II	III	IV
WPŁYWY	90 000		0	13 000	1 000	49 000
URZĄD GMINY	24 000			12 000		
EFŚ POKL	49 000					49 000
ŚRODKI WŁASNE	17 000		0	1 000	1 000	0
SKŁADKI CZŁONKOWSKIE	2 000			1 000	1 000	
DAROWIZNY OD OSÓB PRYWATNYCH	15 000					
WYDATKI	79 000		6 700	7 400	8 400	6 400
URZĄD GMINY	24 000		1 000	2 000	2 000	2 000
EFŚ POKL	49 000		4 000	5 000	6 000	4 000
ŚRODKI WŁASNE	6 000		400	400	400	400
ZOBOWIĄZANIA			1 300			

WYNIK	11 000	3 200	-2 200	3 400	-19 000	38 600
URZĄD GMINY	0		-1 000	9 000	7 000	5 000
EFS POKL	0		-4 000	-9 000	-15 000	30 000
ŚRODKI WŁASNE	11 000	3200	2 800	3 400	4 000	3 600
BRAKUJĄCA KWOTA W RAMACH PROJEKTÓW			-5 000	-9 000	-15 000	0
BRAKUJĄCA KWOTA PO WYKORZYSTANIU ŚRODKÓW WŁASNYCH			-2 200	-5 600	-11 000	

TAB. 14 PRZEPIŁYWY FINANSOWE STOWARZYSZENIA PROWADZĄCEGO DWA PROJEKTY – OPÓŹNIONA WPŁATA TRANSZY DOTACJI

Jest to więc sygnał, że organizacja samodzielnie nie poradzi sobie w pierwszych miesiącach realizacji projektu i musi podjąć pewne kroki (o czym szerzej w rozdz. 5.). Organizacja może próbować:

- opóźnić wypłatę środków, np. negocjować z kontrahentami wydłużenie terminu płatności;
- przesuwać wydatki: w sytuacjach utraty płynności finansowej organizacje zwykle narzucają sobie bardzo rygorystyczną dyscyplinę ograniczenia wydatków do tylko niezbędnych w danym okresie w ramach projektu, w którym brakuje środków. Należy jednak pamiętać, że brak wydatków może oznaczać brak pewnych działań, należy więc odpowiednio wcześniej zadbać o zgłoszenie ewentualnych zmian w harmonogramie działań. Również wydatki w ramach środków własnych podlegają ograniczeniu, w celu oszczędzenia kapitału obrotowego;
- uzyskać pożyczkę nieoprocentowaną: zdarza się w organizacjach, że członkowie stowarzyszenia czy inne zaprzyjaźnione osoby udzielają organizacji pożyczki na określony czas;
- ubiegać się o finansowanie zwrotne w banku czy innej instytucji pożyczkowej. W naszym przykładzie kwota całkowita pożyczki waha się w poszczególnych miesiącach od 2.200 zł / 5.600 zł po 11.000 zł, termin pożyczki – 3 miesiące. Należy wyliczyć spodziewany koszt takiej pożyczki, który będzie musiał być pokryty dodatkowo ze środków własnych.

■ HARMONOGRAM PŁATNOŚCI – KROK PO KROKU

Planowanie przepływów finansowych jest również bardzo pomocne przy planowaniu harmonogramu płatności. Nie jest to proste zadanie, gdyż przekazywanie środków organizacjom jest pewnym procesem zależności. Może on wyglądać następująco:

Wpłata I transzy dotacji

- osiągnięcie wymaganego progu wydatków, np. 70%
 - złożenie wniosku o płatność
 - akceptacja wniosku o płatność i
 - przekazanie II transzy.

PRZYKŁAD

Organizacja otrzyma dofinansowanie w 4 transzach w wysokości 120.000zł. Pierwszą wpłatę dostanie w równowartości 20% całego dofinansowania – a więc w kwocie 24 tys. zł. Żeby otrzymać każdą kolejną transzę, musi uzyskać akceptację wydatków w kwocie minimum 70% aktualnie posiadanych środków dotacji. Jak to policzyć?

1. Zaczynamy od planu wydatków zgodnie z harmonogramem działań. Przy planowaniu harmonogramu działań warto uwzględnić „naturalny” rytm projektu: pierwsza faza realizacji jest bardziej statyczna, okres wakacyjny może także okazać się „ubogi” w działania, a co za tym idzie wydatkowanie środków może być mniejsze.
2. Następnie planujemy transze dofinansowania. Musimy przy tym respektować wymagany przez instytucję finansującą okres raportowania i ubiegania się o kolejne wpłaty dotacji. W tym przypadku wartość pierwszej wpłaty jest określona przez instytucję finansującą do max. 20% dofinansowania. Przy planowaniu rozkładu transz dofinansowania należy też brać pod uwagę rzeczywiste terminy rozpatrywania wniosków o płatność: zazwyczaj jest to minimum dwa miesiące od dnia złożenia wniosku (w EFS POKL umowa mówi o 60 dniach od dnia złożenia wniosku o płatność (pod warunkiem, że instytucja wdrażająca dysponuje środkami). Dodatkowo, jeśli są zgłaszane poprawki – a te prawie zawsze występują – instytucja finansująca może od początku liczyć kolejne 60 dni. Zazwyczaj też pierwszy wniosek o płatność wymaga najwięcej poprawek, z biegiem czasu organizacja uczy się sposobu prezentowania wydatków do zatwierdzenia i poprawek jest raczej mniej. Polecamy miesięczny tryb rozliczania środków POKL, przy czym przy narzuconym kwartalnym systemie wnioskowania o kolejną transzę należy założyć, że miesięczne sprawozdania będą wnioskami „zerowymi”, to znaczy będą raportem z wydatków, ale nie będą wnioskiem o kolejną płatność. Przy złożeniu pierwszego wniosku o płatność sugerujemy korzystanie z konsultacji instytucji wdrażającej. Powinniśmy nawiązać ścisłą współpracę z osobą oceniającą wniosek o płatność i być w dobrym stałym kontakcie. Wtedy mechanizm rozliczania będzie sprawny, a nasza płynność finansowa mniej zagrożona.

W efekcie, zgodnie z zasadą ostrożności, jeśli rozliczamy się kwartalnie, należy założyć minimum 2-3 miesiące od czasu złożenia wniosku o płatność (osiągnięcia progu wydatków) na uzyskanie wpłaty kolejnej transzy.

Organizacja nie ma wpływu na termin rozpatrzenia wniosku czy wpłaty środków. Ale od niej zależy, jak szybko po osiągnięciu progu wydatków złoży wniosek o płatność. Warto wypracować w organizacji sprawny proces składania wniosku (np. wprowadzając na bieżąco do odpowiednich formularzy dane dotyczące postępu wydatków).

3. Wyznaczamy próg wydatków w zależności od rozłożonych transz dofinansowania. Musimy znać dobrze reguły tej kalkulacji. W POKL jest ona następująca:

	BUDŻET	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	TEST
WPEŁYWY	120 000	24 000	24 000	24 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	0
WYDATKI MIESIĘCZNE	120 000	6 000	12 000	7 000	10 000	16 000	15 000	6 000	8 000	18 000	8 000	8 000	6 000	0
WYDATKI NARASTAJĄCO		6 000	18 000	25 000	35 000	51 000	66 000	72 000	80 000	98 000	106 000	114 000	120 000	
PRÓG WYDATKÓW: 70%			75%			87%				89%			100%	
WYNIK		-6 000	6 000	-1 000	-11 000	5 000	-10 000	-16 000	-24 000	-10 000	-18 000	-26 000	0	

TAB. 15 HARMONOGRAM PŁATNOŚCI WERSJA I – RÓWNOMIERNY ROZKŁAD TRANSZ DOFINANSOWANIA.

	BUDŻET	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	TEST
WPEŁYWY	120 000		24 000			60 000				25 000			11 000	0
WYDATKI	120 000	6 000	12 000	7 000	10 000	16 000	15 000	6 000	8 000	18 000	8 000	8 000	6 000	0
WYDATKI NARASTAJĄCO		6 000	18 000	25 000	35 000	51 000	66 000	72 000	80 000	98 000	106 000	114 000	120 000	
WYDATKI DO ROZLICZENIA NARASTAJĄCO I WNIOSEK			18 000											
WYDATKI DO ROZLICZENIA NARASTAJĄCO II WNIOSEK				7 000	17 000	33 000	48 000							
WYDATKI DO ROZLICZENIA NARASTAJĄCO III WNIOSEK								6 000	14 000	32 000				
PRÓG WYDATKÓW: 70%			75%			50%	73%			74%			100%	
WYNIK		-6 000	6 000	-1 000	-11 000	33 000	18 000	12 000	4 000	11 000	3 000	-5 000	0	

TAB. 16 HARMONOGRAM PŁATNOŚCI WERSJA II – ROZKŁAD WARTOŚCI TRANSZ DOFINANSOWANIA DOSTOSOWANY DO RYTMU WYDATKÓW

Próg wydatków = kwota wydatków przedstawionych w danym rozliczeniu / suma aktualnie posiadanych środków dotacji.

Jeśli kwota pierwszej transzy wyniosła 24.000 zł i rozliczyliśmy z niej 17.000 zł, to pozostało nam do rozliczenia jeszcze 7.000zł.

Założmy, że druga rata wyniosła 32.000 zł. Minimalny próg wydatków uprawniający do złożenia drugiego wniosku o dotację wyniesie: $70\% \times (32.000 \text{ zł} + 7.000 \text{ zł}) = 70\% \times 39.000\text{zł} = 27.300 \text{ zł}$.

Staramy się założyć 2-3 miesiące na oczekiwanie wpłaty kolejnej transzy dofinansowania. Wyznaczamy wynik płynności finansowej. Sprawdzamy, czy przy obecnym rozłożeniu wpływów i wydatków projekt nie wymaga dodatkowego finansowania.

Zobaczmy jak wygląda sytuacja przy równomiernym – jak się okaże niekorzystnym dla organizacji – rozkładzie transz dofinansowania:

Równomierny rozkład wartości transz dotacji w tym przypadku oznacza, że pierwsza transza jest w maksymalnej wysokości 20% całego dofinansowania ($120.000 \text{ zł} \times 20\% = 24.000 \text{ zł}$), a pozostałe transze są w jednakowej wartości po 32.000 zł każda.

Jak widać, nie jest to korzystny układ dla organizacji, gdyż projekt w przeważającym stopniu wymaga refundacji ponoszonych wydatków.

Planowanie transz dofinansowania zwykle wymaga sprawdzenia kilku wariantów i wybrania najkorzystniejszego dla organizacji. Wysokość kolejnych transz powinna być dostosowana do rytmu wydatków: należy pamiętać, że im wyższą transzę weźmiemy, tym później osiągniemy próg 70% wydatków i później będziemy mogli złożyć wniosek o płatność i ubiegać się o kolejną wpłatę. Zgodnie z rytmem wielu dotacji często pierwsza transza dotacji jest stosunkowo niska po to, żeby można było szybko złożyć wniosek o płatność. Ale z drugiej strony powinna być maksymalnie (dopuszczalnie) wysoka, żeby można było z niej pokryć jak najdłużej wydatki projektowe. Doświadczenie mówi, że w pierwszym okresie realizacji projektu, gdy wydatki projektu już się zaczynają, a organizacja czeka na podpisanie umowy, wpłatę pierwszej transzy i potem jej rozliczenie najczęściej pojawiają się problemy z płynnością finansową.

Warto zwrócić uwagę, że plan wydatków, moment składania wniosku o płatność, a także harmonogram i wysokość wpłat poszczególnych transz dotacji jest przygotowywany przez organizację. Jeśli następują jakieś zmiany, powinna ona odpowiednio wcześniej zgłaszać modyfikację instytucji zarządzającej. Brak takiego zgłoszenia może mieć niekorzystne skutki finansowe dla organizacji – np. w ramach POKL, jeśli organizacja nie wyda zadeklarowanej kwoty w odpowiednim czasie, może zapłacić odsetki od posiadanych a niewydanych środków finansowych.

Pamiętajmy, że mamy prawo do zmiany harmonogramu płatności: zarządzający projektem powinien na bieżąco monitorować wydatki projektu, uczyć się jego rytmu i w razie potrzeby modyfikować przyjęty plan.

Najkorzystniejszy wariant harmonogramu płatności oznacza głównie najmniejsze ryzyko utraty płynności finansowej w ramach projektu. Próbę takiego ujęcia prezentujemy w poniższej tabeli.

Prześledźmy sposób myślenia przy przyjętych w tym harmonogramie założeniach, zaczynając od kalkulacji prognozy wydatków. W poniższej tabeli prezentujemy sposób wyliczenia prognozy wydatków uprawniającej do złożenia wniosku o płatność.

OPERACJA	SYMBOL / SPOSOB KALKULACJI	KWOTA	% POSIADANYCH ŚRODKÓW
WPLATA I	A	24 000	
PRÓG WYDATKÓW DO ROZLICZENIA: 70%	$70\% \times A$	16 800	
WYDATKI ROZLICZONE W RAMACH WPLATY II	B	18 000	75%
POZOSTAŁOŚĆ WPLATY I	$C=A-B$	6 000	
WPLATA II	D	60 000	
RAZEM POSIADANE ŚRODKI DOTACJI	$E=C+D$	66 000	
PRÓG WYDATKÓW DO ROZLICZENIA: 70%	$70\% \times E$	46 200	
WYDATKI ROZLICZONE W RAMACH WPLATY II	F	48 000	73%
POZOSTAŁOŚĆ WPLATY II	$G=E-F$	18 000	
WPLATA III	H	25 000	
RAZEM POSIADANE ŚRODKI DOTACJI	$I = G+H$	43 000	
PRÓG WYDATKÓW	$70\% \times I$	30 100	
WYDATKI ROZLICZONE W RAMACH WPLATY III	J	32 000	74%

TABELA 17. SPOSÓB KALKULACJI PROGU WYDATKÓW

Osiągnięcie prognozy wydatków umożliwia organizacji złożenie wniosku o płatność i ubieganie się o kolejną transzę dotacji.

W naszym przykładzie dla uproszczenia przyjęliśmy rozliczanie miesięczne. Wniosek o płatność najprościej jest składać za zamknięty okres wydatków (miesięczny czy kwartalny), co ułatwia ich monitorowanie. Może się jednak zdarzyć, że korzystniejsze dla organizacji będzie złożenie wniosku obejmującego np. niektóre wydatki z danego miesiąca. W takim przypadku należy bardzo uważnie rozdzielić wydatki z danego miesiąca już rozliczone i te oczekujące na kolejny wniosek o płatność. Musimy zawsze pamiętać, jaki zadeklarowaliśmy harmonogram raportowania i w miarę potrzeb dokonać jego zmiany.

Dodatkowo istotne jest, żeby przedstawić we wniosku o płatność wydatki na wyższą kwotę niż minimalny próg 70%. Często zdarza się, że pewne wydatki przy rozliczeniu są kwestionowane i przesuwane do ponownego wyjaśnienia. I jeśli na skutek tej operacji całkowita kwota zaakceptowanych wydatków będzie niższa niż wymagany próg, to cały wniosek będzie odrzucony, co

znacząco wydłuży oczekiwanie na wpłatę kolejnej transzy. W naszym przykładzie organizacja składa wnioski o płatność na kwoty wyższe niż minimalny próg (odpowiednio 75% / 73% / 74%).

PRZYKŁAD

Wymagany próg 70% wydatków w naszym przypadku wynosi: $24.000 \text{ zł} \times 70\% = 16.800 \text{ zł}$. Jeśli organizacja złoży wniosek w takiej kwocie, a nieuznany zostanie wydatek w kwocie 100 zł, to cały wniosek może zostać odrzucony. Wniosek I organizacji opiewa na bezpieczną kwotę 18.000 zł.

W tym wariantcie przepływów finansowych w styczniu, marcu i kwietniu oraz grudniu występuje problem płynnościowy: głównie ze względu na wpłatę pierwszej transzy już po rozpoczęciu działań projektowych i ograniczenie jej wysokości do 20% dofinansowania (pierwsza wpłata nie mogła być większa niż 24.000 zł), a także na zakładany pesymistyczny wariant wpłat transz pod koniec danego kwartału.

Taka sytuacja zdarza się bardzo często w organizacjach: konieczność finansowania wydatków działań projektowych w pierwszym okresie jest ryzykiem nieodłącznym, które organizacje muszą akceptować za cenę uzyskania dofinansowania na swoje działania. Ale zróżnicowany rozkład wpływów proponowany przez organizację, zgodny z rytmem ponoszenia wydatków w ramach projektu, daje większą szansę, że problem płynnościowy nie pojawi się w dalszym ciągu trwania projektu. Szansę, bo pewności oczywiście nie ma nikt.

PRZEPLYWY FINANSOWE JAKO NARZĘDZIE W ZARZĄDZANIU FINANSAMI: UWAGI PRAKTYCZNE

Tworzenie przepływów finansowych w dużej mierze polega na rozważaniu różnych wariantów w celu minimalizowania ryzyka utraty płynności finansowej.

- Dobrze jest wykorzystywać do planowania przepływów finansowych odpowiednie narzędzia i funkcje arkuszy kalkulacyjnych, umożliwiających elastyczne modyfikacje i sprawdzenie różnych wariantów.
- Przepływy finansowe powinny być powiązane z budżetem, tak żeby ewentualne zmiany w jednym arkuszu przekładały się automatycznie na zmiany w drugim arkuszu.

Przepływy finansowe są planem, który trzeba na bieżąco weryfikować. Tylko wtedy są one realną pomocą w zarządzaniu finansami organizacji.

- Warto wprowadzić do arkusza element testu, żeby na bieżąco weryfikować poprawność wprowadzanych danych (w każdej z przedstawionych tabel taka kolumna jest pokazana).
- Arkusze nie mogą być zbyt skomplikowane, nie muszą zawierać wszystkich zależności, ale muszą dać czytelną podstawową informację zarządcą: czy wystarcza środków na zobowiązania danego okresu.
- Przepływy finansowe są przede wszystkim planem. Żeby plan ten dobrze służył w zarządzaniu finansami organizacji, powinien być weryfikowany z rzeczywistością. Warto więc szukać punktów odniesienia – weryfikacji dla naszej prognozy: może to być stan konta bankowego na zakończenie danego okresu (miesiąca), stan kont bankowych na koniec roku stanowiący bilans otwarcia kolejnego okresu.
- Istotność odchylenia jest bardzo ważnym wskaźnikiem w zarządzaniu finansami. Finanse same w sobie są wystarczająco skomplikowane. Nie zawsze potrzebna jest nam informacja podana z aptekarską dokładnością. Często wystarcza rząd wielkości przy akceptowalnym progu odchylenia, umożliwiając podjęcie decyzji finansowych. Warto wyznaczyć dla siebie taki próg różnicy (np. stan odpowiedniego konta bankowego – planowany wynik przepływów finansowych): w zależności od wielkości obrotów organizacji może to być 100zł / 1.000 zł czy 10.000 zł. Plan przepływów finansowych to nie bilans, nie musi zgadzać się co do grosika, ale powinien dać racjonalne zapewnienie wiarygodnej informacji o bieżącym i prognozowanym stanie finansów organizacji. Tu bardzo istotny jest czas, kiedy taka informacja jest dostępna.
- Warto planować ostrożnie: lepiej mieć świadomość czarnego scenariusza i nadzieję, że może nie będzie aż tak źle, niż być zaskoczonym przez zbiegające się niekorzystne okoliczności: zakładamy więc więcej wydatków w szybszym czasie i mniej wpływów w późniejszym czasie.
- Cuda się zdarzają, ale pieniądze rzadko spadają z nieba: jeśli projekt zakłada duże „dziury” płynnościowe, rozważmy, czy jesteśmy w stanie w ogóle go zrealizować: lepiej unikając ryzyka, zrezygnować z działań, przesunąć je, niż akceptując zbyt wysokie ryzyko, nie móc zrealizować projektu, narażając organizację na poważne straty finansowe (np. konieczność zwrotu całej dotacji).

Przepływy finansowe powinny być powiązane z budżetem, tak żeby ewentualne zmiany w jednym arkuszu przekładały się automatycznie na zmiany w drugim arkuszu.

NADMIAR LUB NIEDOBÓR FUNDUSZY – CO MOŻEMY ZROBIĆ?

Zarządzanie finansami to także odpowiednio szybka reakcja na nadwyżki finansowe lub spodziewany deficyt.

■ NADMIAR „GOTÓWKI” – I CO DALEJ?

Z planu przepływów finansowych może wynikać, że w pewnych okresach organizacja posiada więcej środków finansowych, niż potrzebuje do bieżącego regulowania zobowiązań. W takiej sytuacji warto spróbować skorzystać z odpowiednich instrumentów finansowych, np. lokat bankowych, żeby wygenerować dodatkowe przychody finansowe. Aby to zrobić z korzyścią dla organizacji, musimy przeanalizować wynik przepływów i dowiedzieć się, w ramach jakich środków (projektowych czy własnych) mamy okresowy nadmiar „gotówki”:

Ewentualne nadwyżki finansowe można korzystnie ulokować na lokacie.

- Jeśli są to środki projektowe, musimy sprawdzić w zapisach umowy o dofinansowanie, jak są traktowane przychody finansowe uzyskane od posiadanej części dotacji. Zdarza się, że wypracowane przychody finansowe w rzeczywistości pomniejszają dofinansowanie.

PRZYKŁAD

Załóżmy, że wartość dofinansowania wynosi 120.000 zł. Jeśli np. uzyskaliśmy 100 zł odsetek od lokat ze środków projektowych, to łącznie instytucja finansująca prześle nam 119.900 zł, traktując „zarobione” 100 zł jako środki, które muszą być przeznaczone na pokrycie kosztów projektu. Z punktu widzenia organizacji staranie się o uzyskanie przychodów finansowych nie daje dodatkowych korzyści finansowych, a powoduje pewne komplikacje w rozliczaniu dotacji (należy osobno wykazywać uzyskane 100 zł odsetek, pomniejszyć ostatnią transzę dofinansowania i odpowiednio przedstawić te dane w ostatecznym rozliczeniu).

- Jeśli w umowie o dofinansowanie nie ma zastrzeżenia dotyczącego uzyskanych przychodów finansowych, warto skorzystać z możliwości wygenerowania dodatkowych środków finansowych, przeznaczonych na cele statutowe. Takie pieniądze zawsze są potrzebne w organizacji. A oszczędzanie jest jedną z metod fundraisingu.

Banki oferują różnego rodzaju lokaty, wśród nich jest lokata tzw. overnight, zakładana na jedną dobę każdego dnia. W tym przypadku należy przeprowadzić mały rachunek ekonomiczny nakładów i spodziewanych zysków, biorąc koniecznie pod uwagę koszt pracy księgowego przy dokonywaniu zapisów codziennych operacji. Może się okazać, że koszt ten przewyższa rzeczywisty zysk z takiej lokaty (szczególnie przy niewielkiej kwocie lokaty), gdyż np. biuro księgowe pobiera od nas opłaty za liczbę dokonanych zapisów na kontach księgowych. W tej sytuacji należy poszukać innej formy generowania przychodów finansowych.

Żeby założyć lokatę, musimy określić dwa współczynniki: kwotę lokaty oraz czas. Załóżmy, że wynik przepływów środków własnych jest następujący:

	I	II	III	IV	V	VI	lip VII	VIII	IX	X	XI	XII
WYNIK	5 000	22 000	25 000	15 000	60 000	45 000	37 000	30 000	21 000	15 000	10 000	10 000

TAB. 18 PRZYKŁADOWY WYNIK PRZEPŁYWÓW FINANSOWYCH

Stosując zasadę ostrożności, powinniśmy wyznaczyć bezpieczną kwotę, którą możemy ulokować na pewien czas, zachowując pewną kwotę rezerwową na nieprzewidziane zdarzenia (dla tego przykładu może to być kwota 2.000 zł - 5.000 zł). Jednocześnie warto dokonać analizy kilku wariantów – które lokaty są korzystniejsze dla organizacji:

- Lokata na kwotę np. 10.000 zł na okres luty-październik + krótsze lokaty, np. na kwotę 30.000 zł na okres maj-czerwiec;
- Lokata na kwotę 20.000 zł na okres luty-marzec + lokata na kwotę 40.000 zł maj-czerwiec + lokata na kwotę 20.000zł lipiec-sierpień + 10.000zł na okres wrzesień-październik itd.

WARTOŚĆ LOKATY	LICZBA MIESIĘCY	%	WYNIK
I WARIANT			
10 000	9	2,5%	188
30 000	2	2,0%	100
RAZEM			288
II WARIANT			
20 000	2	2,0%	67
40 000	2	2,0%	133
25 000	2	2,0%	83
10 000	2	2,0%	33
RAZEM			317

TAB. 19 WYLICZENIE KWOTY UZYSKANYCH ODSETEK OD ZAŁOŻONYCH LOKAT BANKOWYCH – DWA WARIANTY

Jak widać, w obu wariantach łączna kwota uzyskanych przychodów finansowych przy założonym oprocentowaniu jest zbliżona. Drugi wariant wydaje się trudniejszy, bo wymaga więcej operacji, ale z drugiej strony daje większą elastyczność (wszystkie lokaty są dwumiesięczne). Można pewnie jeszcze kilka takich wariantów stworzyć. Organizacja zgodnie z własnym rytmem działań musi podjąć decyzję, który sposób lokowania środków daje większe poczucie bezpieczeństwa ze względu na:

- dostępność środków (krótsze lokaty / lokaty na niższe kwoty są korzystniejsze);
- rozsądną kwotę przychodów finansowych – 300 zł „piechotę nie chodzi”, warte jest wysiłku;
- racjonalne koszty związane z uzyskaniem przychodów finansowych – uwaga na zwiększoną liczbę księgowi lokat overnight.

■ DZIURA PŁYNNOSCIOWA I CO DALEJ?

Organizacja realizująca projekt, na który otrzymuje dofinansowanie w transzach, w zasadzie powinna liczyć się z tym, że okresowo może tracić płynność finansową. Żeby temu zaradzić, organizacja może próbować opóźnić wydatki lub przyspieszać wpływy. Analizując przepływy finansowe z naszego przykładu – stowarzyszenia „Każdy dzień jest słoneczny” – wskazywaliśmy możliwe sposoby radzenia sobie z okresową utratą płynności finansowej. Uporządkujmy je:

Dziura finansowa nie jest katastrofą, o ile wcześniej dostrzeżliśmy jej prawdopodobieństwo i zdążyliśmy się na czas przygotować.

Opóźnienie wydatków:

- Wydłużenie terminu płatności: najczęściej spotykany jest 14-dniowy termin zapłaty, ale można negocjować dłuższe terminy (30-90 dniowy);
- Przesuwanie działań w harmonogramie i tym samym przesuwanie w czasie wydatków: tu należy pamiętać o dochowaniu terminów i procedur zmian w harmonogramie i jednocześnie kontrolować, czy nie zaburzy to osiągnięcia określonych w projekcie wskaźników;
- Ograniczanie wydatków do niezbędnie koniecznych (zarówno w ramach projektu, który traci płynność finansową, jak i w zakresie środków własnych, które mogą stanowić własny kapitał obrotowy).

Przyspieszenie wpływów (w obszarach, na które organizacja ma wpływ):

- Narzucenie dyscypliny składania wniosków o płatność i wyjaśnień w możliwie najkrótszych terminach: tu warto przemyśleć, jak efektywnie zorganizować zbieranie danych finansowych potrzebnych do wniosku;
- Paradoksalnie na zachowanie płynności finansowej poprzez szybsze uzyskanie kolejnej transzy może mieć wpływ ... szybsze wydatkowanie posiadanych środków – dzieje się tak, jeśli złożenie rozliczenia jest obwarowane osiągnięciem odpowiedniego progu wydatków.
- Gromadzenie wpływów ze środków własnych – mobilizowanie członków do wpłacania składek członkowskich na początku roku, nakłonienie darczyńców prywatnych do wcześniejszych wpłat.

■ FINANSOWANIE ZWROTNE

Kiedy organizacja potrzebuje zwrotnego wsparcia finansowego z zewnątrz?

- W przypadku (omówionej powyżej szeroko) okresowej utraty płynności finansowej w ramach projektu; ze względu na opóźnienie w przesłaniu kolejnej transzy dotacji.
- W przypadku uruchamiania przedsięwzięcia potrzebne są środki na inwestycje i pierwszy okres działania, dopóki nie zaczną spływać przychody.
- W przypadku inwestycji podejmowanych w trakcie działania.

Organizacje mogą korzystać z różnego rodzaju pożyczek i kredytów udzielanych zarówno przez osoby prawne, jak i przez osoby fizyczne.

Pożyczka od osoby fizycznej

Pożyczki może udzielić organizacji każdy. Pożyczka może być oprocentowana lub nieoprocentowana. W przypadku pożyczki do kwoty 500 zł nie spisuje się żadnej umowy, powyżej tej kwoty umowa powinna być spisana (zgodnie z Kodeksem Cywilnym).

Kredyt w banku

Organizacje są specyficznym klientem dla banku: trudno jest zmierzyć wypłacalność stowarzyszenia czy fundacji finansowanych w dużej mierze z dotacji przy użyciu tradycyjnych narzędzi bankowych, bez uwzględnienia ich specyfiki. Stąd banki niezbyt często udzielają kredytów organizacjom. Jeśli organizacja jest w stanie spełnić kryteria bankowe, to może otrzymać kredyt oprocentowany na ogólnie przyjętych komercyjnych zasadach.

Pożyczka od pożyczkowej instytucji finansowej

Obecnie działają co najmniej dwie instytucje, które oferują swoje produkty skierowane właśnie do środowiska pozarządowego. W ramach ubiegania się o pożyczkę organizacja zawsze musi przedstawić aktualne podstawowe dokumenty (m.in. statut, KRS, NIP, REGON) oraz dokumenty finansowe: bilans, rachunek wyników i informację dodatkową za ostatni rok lub dwa lata. Dodatkowo wymagany jest aktualny budżet na dany rok lub na okres obejmujący czas trwania pożyczki, a także potwierdzenie, w jaki sposób pożyczka będzie spłacona.

Bank weryfikuje głównie dokumenty finansowe i analizuje dane liczbowe. Instytucje pożyczkowe nastawione na klienta pozarządowego biorą pod uwagę również zbudowany przez organizację kapitał społecznego zaufania. Istotnym elementem analizy wniosku o pożyczkę jest rozmowa z przedstawicielami organizacji

Pożyczki tych instytucji również są oprocentowane, a więc obciążone kosztami finansowymi. Szacując koszt takiej pożyczki dla organizacji, należy wziąć pod uwagę wszystkie związane z tym opłaty:

- odsetki od zaciągniętej pożyczki (9,5% – 15% w skali roku);
- opłata administracyjna (1-2% - opłata jednorazowa);
- opłata dodatkowa – zmieniająca warunki spłaty pożyczki.

Przy zaciąganiu pożyczki ważny jest jeszcze czas podjęcia decyzji przez pożyczkodawcę:

- w banku trwa to ok. 1-2 miesiące;
- w instytucjach pożyczkowych – 2-4 tygodnie

■ KILKA SŁÓW O WIZERUNKU

Dzisiejszy świat finansowy budowany jest na przepływach pieniężnych między różnymi instytucjami. Wydaje się, że przysłowie: „dobry zwyczaj nie pożyczaj” już nie jest aktualne, a pożyczanie jest nieodłącznym elementem prowadzenia biznesu.

Wiele podmiotów ekonomii społecznej – organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, spółdzielnie socjalne osób prawnych lub osób fizycznych, ZAZy, CISy, spółki z o.o non profit – pożyczają pieniądze na uruchomienie przedsięwzięcia. Można wyróżnić wiele przedsiębiorstw i branż gospodarczych, dobrze prosperujących, które bez kredytów nie przetrwałyby jednego roku. Zatem zupełnie normalną, ekonomicznie uzasadnioną sytuacją jest korzystanie z pożyczek także przez organizacje pozarządowe.

Pożyczanie jest dobre, jeśli wiemy w momencie zaciągania pożyczki, z czego ją spłacimy. Pożyczanie jest niebezpieczne, gdy wiedzy takiej nie mamy i liczymy na cud.

Zrozumienie przez zarządzających sytuacji finansowej organizacji buduje jej markę.

Pożyczanie jest zawsze obarczone pewnym ryzykiem: dostajemy pieniądze, które zwykle od razu wydajemy na potrzeby projektu / organizacji i które będziemy musieli oddać w umówionym czasie. Pożyczka jest naszym zobowiązaniem.

Podstawą udzielenia pożyczki przez jakąkolwiek instytucję finansową jest zaufanie, że pożyczkobiorca będzie w stanie ją spłacić. Dodać należy: zaufanie poparte przejrzystymi i czytelnymi podstawowymi dokumentami finansowymi, opisem dotychczasowej działalności. Trzeba podkreślić, że nie wystarczy tylko, żeby sprawozdanie było sporządzone, podpisane przez zarząd i zatwierdzone. Sprawozdanie finansowe powinno odzwierciedlać wiarygodną sytuację finansową organizacji, bo między innymi na podstawie jej analizy instytucje finansowe podejmują swoje decyzje. Zarząd powinien więc dołożyć wszelkich starań, żeby końcowa prezentacja w bilansie czy rachunku wyników oddawała właściwy obraz organizacji.

I wreszcie, zaufanie budują też przedstawiciele organizacji, jej liderzy, przekonani o jej misji i sposobie działania, zaangażowani i – co ważne – umiejący rozmawiać „o liczbach”.

Organizacja dobrze zarządzana to też organizacja wywiązująca się ze zobowiązań powziętych względem własnych pracowników czy kontrahentów. Zarządzający powinni dbać o płynność finansową i tym samym mieć możliwość terminowego regulowania płatności. Pamiętajmy, że nasi pracownicy czy kontrahenci to też nasi potencjalni partnerzy: mogą nam powierzyć swój 1%, mogą nas wesprzeć darowizną, a może staną się odbiorcą naszych usług. I co bardzo ważne, będą o nas dobrze mówić – a „szeptana” reklama w dzisiejszym świecie to potęga.

ZAKOŃCZENIE

czyli dlaczego Kazio z sukcesem zarządza stowarzyszeniem

W zarządzaniu finansami wiedza o sytuacji z wczoraj jest potrzebna, bo buduje nasze doświadczenie; wiedza o sytuacji teraźniejszej jest konieczna, żebyśmy wiedzieli, w którym jesteśmy miejscu; wiedza o planowanej sytuacji w przyszłości jest niezbędna po to, żeby odpowiednio zareagować dziś i znaleźć właściwe rozwiązanie na ewentualne ryzyka.

Planowanie jest pewną umiejętnością: celem nie jest stworzenie prognozy, która sprawdzi się w 100%, bo to wymaga raczej cech jasnovidza. Ale poziom 80-90% trafności przyjętych założeń daje duże poczucie bezpieczeństwa. Planowanie jest elementem osvajania niepewnej przyszłości: pewne jest to, że nie wiemy, co na pewno się wydarzy.

W teorii ludzie dzielą się na tych, co lubią planować (rozważni) i tych, co wolą działać spontanicznie (romantyczni). Inne ujęcie mówi o „kratkownikach” – uporządkowanych, widzących świat wpasowany w kolumny i rzędy i kleksiarzach – nieregularnych, przypadkowych.

W praktyce zarządzający organizacją pozarządową łączą w sobie elementy szaleństwa i rozsądku. Porywają się na działania, które na początku mogą wydawać się bardzo ryzykowne. Ale jednocześnie umieją oni często wyzwolić w ludziach energię, która niemożliwe zamienia w rzeczywistość. Tego nie da się i nie trzeba ujmować w „kratkach”.

Z drugiej strony powinni oni tworzyć strategię działania, budżet, plan przepływów finansowych, żeby wiedzieć, co chcą osiągnąć i czy im to się udaje, czy mają odpowiednio dużo przychodów na pokrycie wszystkich kosztów swojej organizacji, czy zachowują płynność finansową. Jest to niezbędne, gdyż prowadząc organizację, ich liderzy biorą na siebie odpowiedzialność za tych, na rzecz których pracują (jakże często są to dzieci, osoby niepełnosprawne itp.) oraz za pracowników i wolontariuszy, których angażują do działań w organizacji

Pan Kazio ze stowarzyszenia „Každy dzień jest słoneczny” jest trochę marzycielem, a trochę „kratkownikiem”. Przy ogromnej pomocy swojej niezastąpionej księgowej przygotowuje budżet organizacji i plan przepływów finansowych. Co miesiąc analizują wykonanie budżetu i wynik przepływów finansowych. Pan Kazimierz rozumie, co to jest wynik finansowy, zna różnicę między przychodami a wpływami, wie, jak przeczytać bilans czy rachunek wyników, ustala z panią księgową, jakie wyjaśnienia powinny się znaleźć w informacji dodatkowej. Analizuje wskaźniki finansowe z pozostałymi członkami zarządu, umie opowiedzieć członkom Walnego Zgromadzenia, jaka jest kondycja finansowa stowarzyszenia. Ma duże doświadczenie w mówieniu o finansach swojej organizacji, nie ma obaw przed spotkaniem z przedstawicielem instytucji finansowej, w której będzie się starał o pożyczkę. Wie, dlaczego potrzebuje teraz wsparcia finansowego i z czego spłaci raty pożyczki: ma podobne przekonanie jak wtedy, gdy miał 10 lat.

Wie, bo zaplanował, przemyślał, policzył z panią księgową. Jest nadal marzycielem, ale świadomym tego, że bez podstawowej wiedzy o kondycji organizacji trudno byłoby mu podejmować istotne decyzje zarządcze i w ten sposób ją rozwijać. Potrzebuje tej wiedzy, bo pozwala ona na ograniczanie ryzyk i daje możliwość przygotowania się do – jakkolwiek – wciąż nie do końca pewnej przyszłości.

ISBN: 978-83-931598-3-3

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**FUNDACJA
DLA POLSKI**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego