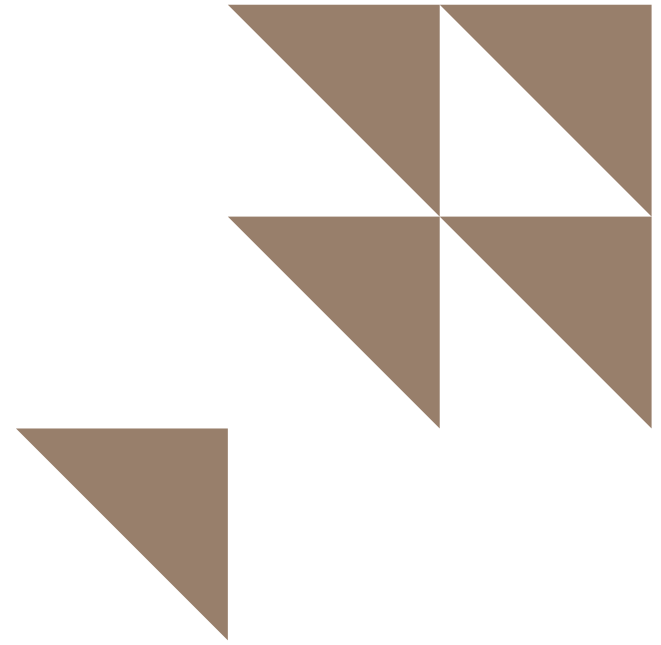




DROGOWSKAZ DLA NGO

ZASADY PRZEJRZYSTEGO ZARZĄDZANIA
FINANSAMI





DROGOWSKAZ DLA NGO

**ZASADY PRZEJRZYSTEGO ZARZĄDZANIA
FINANSAMI**

Wprowadzenie — 5

Eksperti — 7

CZĘŚĆ I

STANDARDY ZARZĄDZANIA FINANSAMI — 11

1. Planowanie i monitoring finansowy — 14
2. Rachunkowość zarządcza — 18
3. Sprawozdawczość finansowa — 23
4. Kontrola i audyt finansowy — 29
5. Pozyskiwanie środków finansowych — 35

CZĘŚĆ II

STANDARDY WSPÓŁPRACY Z ADMINISTRACJĄ ZAPEWNIAJĄCE WYSOKĄ JAKOŚĆ REALIZACJI ZADAŃ FINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW PUBLICZNYCH — 41

Zamiast zakończenia — 45

WPROWADZENIE – DLACZEGO STANDARDY?

O sile organizacji decyduje nie tylko wysoka jakość realizowanych zadań, lecz także przejrzystość finansowa.

Wiele organizacji dzięki entuzjazmowi i zaangażowaniu pracujących na jej rzecz osób osiąga znakomite rezultaty w codziennej pracy. Nierzadko jednak w natłoku spraw bieżących nie starcza już czasu na systematyczne zarządzanie finansami, bez którego trudno potem nad nimi zapanować.

Fakt ten potwierdza przeprowadzone w 2012 r. badanie standardów zarządzania finansami w NGO, przeprowadzone na zlecenie Fundacji dla Polski i Funduszu PAFPIO, realizujących projekt *Akademia zarządzania finansami NGO*. Kluczowe wnioski z badania to:

- **niska świadomość odpowiedzialności** zarządów za zarządzanie finansami;
- **przeświadczenie o własnych wysokich kompetencjach** w obszarze rozumienia kwestii rachunkowo-finansowych;
- **brak potwierdzenia wysokich kompetencji** w przeprowadzonym teście wiedzy, jak również pogłębionym wywiadzie – i to niezależnie od typu/ struktury/ budżetu/ stażu badanej organizacji.

W ślad za powyższymi wnioskami autorzy *Raportu* sformułowali kilka rekomendacji, które należałoby wziąć pod uwagę, pracując z liderami organizacji. Oto najważniejsze z nich:

- Systematyczne **uświadamianie przedstawicielom zarządów** (np. poprzez prowadzenie działalności szkoleniowej), za co – z mocy prawa – odpowiadają i jakie są konsekwencje niedopełnienia obowiązków związanych z zarządzaniem finansami.
- Wskazywanie liderom organizacji **korzyści wizerunkowych** wynikających z zarządzania finansami, a dzięki temu doprowadzanie do poprawy współpracy z darczyńcami, partnerami czy instytucjami finansowymi.
- Opracowanie i wdrożenie programów **wspólnych szkoleń dla zarządzających i księgowych**, tak by uwspólnić język obu stron, nauczyć się zadawać pytania, odnoszące się do sposobu księgowania, i być w stanie lepiej monitorować pracę księgowości.
- Organizowanie **szkoleń z zakresu zarządzania finansami**, uwzględniające specyfikę NGO: budżetowania, monitoringu płynności finansowej, rachunkowości zarządczej.

Drogowskaz dla NGO

Konsekwencją przeprowadzonego badania i płynących z niego rekomendacji, a zarazem kontynuacją projektu *Akademia zarządzania finansami NGO* jest projekt *Drogowskaz dla NGO. Profesjonalizacja 3. sektora poprzez wypracowanie i upowszechnianie zasad zarządzania finansowego*, realizowany przez Fundację dla Polski w partnerstwie z Funduszem PAFPIO oraz Fundacją PwC.

Do udziału w nim zaproszonych zostało osiem organizacji z całej Polski, które mają świadomość i potrzebę bycia organizacją wiarygodną finansowo, mają motywację do wypracowania własnych standardów w tym obszarze i dzielenia się wiedzą z innymi organizacjami. Założeniem projektu jest bowiem nie tylko praca nad standardami na potrzeby własnej organizacji, lecz także gotowość do upowszechniania wypracowanych zasad w sektorze organizacji pozarządowych.

Udział w projekcie obejmował cykl szkoleń dotyczących zarządzania finansami, indywidualne doradztwo dotyczące kompetencji i odpowiedzialności w strukturze zarządczej, zarządzania finansami, a także aspekty prawne. Dodatkowo organizacje miały możliwość poddania badaniu przez biegłego rewidenta sprawozdań finansowych za dwa zamknięte lata obrotowe.

Istotą projektu było to, że **uczestniczące NGO wspólnie pracowały nad standardami, tzn. uzgadniały, które obszary zarządzania finansami warto poddać standaryzacji, i co powinno być treścią standardu**. Na koniec wreszcie, wypracowane i uzgodnione zasady prezentują na zewnątrz – innym NGO, by standaryzację upowszechnić, a także przedstawicielom administracji publicznej, by pokazać, że organizacje pracują nad jakością tej współpracy. Cały projekt jest bowiem ukierunkowany na poprawę jakości rozliczeń finansowych w realizacji zadań dotowanych ze środków publicznych.

Niniejsza publikacja jest właśnie zebraniem pracy beneficjentów projektu nad wypracowaniem standardów zarządzania finansowego, które profesjonalna organizacja spełniać powinna, a także opatrzona komentarzami ekspertów pracujących w projekcie. Wypracowane standardy odnoszą się do całości aspektów związanych z zarządzaniem finansami, jak również – w drugiej części – odnoszą się w szczególności do zasad zarządzania finansowego pozwalających na wysoką jakość realizacji zadań publicznych.

EKSPERCI

Tomasz Kociołek

MENADŻER W DZIALE AUDYTU, PwC



Menadżer w Dziale Audytu i Usług Doradczych PwC. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej, posiada uprawnienia polskiego (KIBR) i brytyjskiego biegłego rewidenta (ACCA), dyplomowanego księgowego, a także IFRS Diploma. Posiada wieloletnie doświadczenie w badaniach i przeglądach sprawozdań finansowych sporządzanych według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej, polskich zasad rachunkowości, jak również według US GAAP. Specjalizuje się w branżach: technologie, media, telekomunikacja i IT oraz badaniu sprawozdań finansowych organizacji non-profit.

W ciągu ostatnich lat daje się zauważyć coraz większą wagę przywiązywaną przez organizacje non-profit do szeroko rozumianego zarządzania finansami oraz rosnącą świadomość w tym zakresie. Niniejsza publikacja wpisuje się w ten trend i pokazuje na konkretnych przykładach, że coraz więcej organizacji non-profit dba o jakość sprawozdawczości finansowej oraz wdraża – odpowiednie do ich wielkości i zakresu działania – standardy współpracy z administracją publiczną, fundraisingu, kontroli wewnętrznej, planowania, budżetowania oraz monitoringu. Choć na pierwszy rzut oka terminy te bardziej kojarzą się z działalnością strictly biznesową niż z trzecim sektorem, mają bardzo duże znaczenie dla budowania wizerunku jednostki na zewnątrz, przejrzystości jej działań i wiarygodności, co z kolei przekłada się na większe możliwości pozyskiwania środków i dalszego rozwoju działalności statutowej oraz wzrostu poczucia bezpieczeństwa wewnątrz samej organizacji.

TOMASZ KOCIOŁEK

Katarzyna Adamska-Dutkiewicz

FUNDACJA ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO



Księgowa, konsultantka, trenerka, autorka publikacji i opracowań w zakresie rachunkowości oraz zarządzania finansami w organizacjach pozarządowych, od 1997 roku związana z Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Członkini Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych.

Od wielu lat zajmuję się szkoleniami i poradnictwem dla organizacji pozarządowych. Tematyka zarządzania finansami, mimo że tak bardzo potrzebna, nie jest dziedziną lubianą przez NGOs. Traktuje się ją jako zło konieczne. Zarządy cedują zadania na księgowość, która często jest zbyt oderwana od obszaru merytorycznego, aby sprostać pokładanym oczekiwaniom. Jeśli nie ma współpracy i dobrej komunikacji oraz wzajemnej kontroli, szybko wychodzi na jaw rozdzwitek między prowadzoną działalnością a sprawozdawczością. Kontrola wewnętrzna nie jest narzędziem zabijającym zaufanie w organizacji. Wręcz przeciwnie – podnosi wzajemną wiedzę i poczucie bezpieczeństwa. Bo co dwie głowy, to nie jedna. Niebagatelne znaczenie ma też stosowanie wypracowanych standardów. W dłuższej perspektywie jest to podejście skuteczniejsze od stosowania chaotycznych działań naprawczych.

W niniejszym projekcie miałam przyjemność obserwować efekty pracy organizacji, które rozumieją potrzebę stosowania standardów podnoszących sprawność zarządzania NGOs, szczególnie w zakresie finansowym. Dzięki ich pracy udało się opracować publikację, która w klarowny sposób podaje rozwiązania gotowe do zastosowania w każdej działającej organizacji. Chciałabym zachęcić Czytelników do zapoznania się z całością materiału i stopniowym wprowadzaniem rozwiązań, które pomogą usprawnić funkcjonowanie Waszych Instytucji.

KATARZYNA ADAMSKA-DUTKIEWICZ

Wojciech Śliż

DYREKTOR W DZIALE DORADZTWA PODATKOWEGO, PWC



Dyrektor w Zespole Podatków Pośrednich Działu doradztwa prawno-podatkowego PwC. Absolwent Wyższej Szkoły Prawa Europejskiego, prawnik, doradca podatkowy. Od 1997 roku zajmuje się doradztwem podatkowym, pracując w międzynarodowych firmach konsultingowych.

Każda organizacja, która chce działać profesjonalnie, powinna przyjąć pewne standardy. Lepiej będzie, jeśli ze względu na sprawność operacyjną, swój wizerunek i stabilność, zrobi to prędzej niż później. Zwłaszcza jeśli chodzi o standardy zarządzania finansowego. Standardy i procedury zarządzania finansowego mogą dla niektórych brzmieć odstraszająco, zwłaszcza jeśli jest się społecznikiem i pasjonatem, osobą, która koncentruje się na dokonaniu społecznej zmiany. Jednak warto zrozumieć ich wagę i je wdrożyć, zanim pojawi się zewnętrzny bodziec. To może być sytuacja kryzysowa spowodowana złym stanem finansów lub presja ze strony interesariuszy zewnętrznych organizacji (np. darczyńców lub grantodawcy). Negatywne konsekwencje mogą stanowić zagrożenie nie tylko dla rozwoju, ale także dla przetrwania organizacji. A samych standardów zarządzania finansowego nie da się wdrożyć w jeden dzień, to jest pewien proces i wewnętrzna praca całej organizacji, którą warto zacząć już dzisiaj, korzystając na przykład z niniejszej publikacji. Znajdą w niej Państwo standardy opracowane przez 8 organizacji pozarządowych, które bazując na swojej wiedzy i doświadczeniu, dzielą się nimi z Państwem.

WOJCIECH ŚLIŻ

Mateusz Walewski

STARSZY EKONOMISTA, PWC



Ekonomista w PwC od 2011 roku. W latach 2008-2010 członek Zespołu Doradców Strategicznych Premiera. Współautor Raportu *Polska 2030*. W latach 1997-2011 ekspert, a potem CASE-Fellow w Fundacji CASE (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych). Autor wielu opracowań naukowych oraz raportów w dziedzinie makroekonomii i polityki społecznej. Ekspert w projektach doradczych i badawczych realizowanych m.in. w Gruzji, Armenii, Azerbejanie, Moldowie, Kosowie, Czarnogorze, Białorusi i Jemenie. Współpracownik USAID, Komisji Europejskiej, Banku Światowego, UNDP, GTZ, DFID.

Publikacja, którą oddajemy w Państwa ręce, nie jest typowa. Najczęściej standardy postępowania tworzone są przez ekspertów, którzy mają ograniczone doświadczenie praktyczne. Często więc nie biorą one pod uwagę uwarunkowań, w jakich rzeczywistość przychodzi działać tym, którzy potem mają je stosować. Nie mogą one być traktowane jako rzeczywiste źródło wiedzy o najlepszych praktykach, ale co najwyżej jako punkt odniesienia – opis świata idealnego, do którego powinniśmy dążyć, ale z góry wiemy, że nie jest możliwe jego osiągnięcie.

Ta książka jest inna – nie została stworzona przez ekspertów, lecz przez praktyków. Eksperci pełnili w niej jedynie rolę konsultantów. Spisane w niej standardy postępowania wynikają więc wprost z praktyki. Są odzwierciedleniem dobrych i złych doświadczeń tworzących je przedstawicieli organizacji pozarządowych. Są wynikiem wielogodzinnych dyskusji i wymiany poglądów, ścierania się racji i wyjaśniania stanowisk. To właśnie czyni je wyjątkowymi. Są implementowalnymi, spisanymi prostym językiem wskazówkami dobrego i praktycznego postępowania. Mamy nadzieję, że zgodzą się Państwo z nami, wdrażając je w życie w swoich Organizacjach.

MATEUSZ WALEWSKI

CZĘŚĆ I

STANDARDY ZARZĄDZANIA FINANSAMI

NA POCZĄTEK DEFINICJA

Zacznijmy od tego, co opracowujemy. A zatem **standard** to wspólnie ustalone kryterium, które określa powszechne, zwykle najbardziej pożądane cechy czegoś, np. wytwarzanego przedmiotu bądź usługi czy ludzkiego zachowania.

Z kolei **zarządzanie finansami** to proces równoważenia kosztów i zysków, zmniejszania ryzyka utraty środków, a także długofalowe planowanie strategii finansowej organizacji. Zarządzanie finansowe jest przede wszystkim racjonalnym i starannym pozyskiwaniem oraz wykorzystaniem środków.

Procesy w zarządzaniu finansami

W toku prac nad wypracowaniem standardów zarządzania finansami uczestnicy projektu koncentrowali się na wypracowaniu zasad w pięciu obszarach:



1 PLANOWANIE I MONITORING FINANSOWY

Najważniejsze pytania, które na samym początku należy sobie zadać, to:

- Dlaczego planowanie finansowe jest istotne?
- Cemu ma ono służyć?
- W jaki sposób będziemy jako organizacja z niego korzystać?
- Jak należy je ustrukturyzować, żeby spełniało swoją funkcję?

Planowanie finansowe jest kluczowym aspektem zarządzania finansowego, ale także podstawową kwestią zarządzania całą organizacją. W sektorze organizacji pozarządowych proces ten służy planowaniu przychodów, które pozwolą na pokrycie kosztów zakładanych do realizacji działań. Organizacje pozarządowe działają w celu realizacji określonych celów społecznych, mają swoją misję, która wyznacza zakres podejmowanych przez nie działań, a te działania generują koszty. Realizacja każdej strategii wymaga decyzji, które opierają się na kwestiach finansowych.

„Planowanie jest wszystkim, plan jest niczym” to cytat przypisywany Dwightowi Eisenhowerowi, który pełnił rolę generała armii amerykańskiej, a następnie został 34. prezydentem Stanów Zjednoczonych. Choć postać wydaje się odległa od kwestii planowania finansowego w organizacji pozarządowej, to jego przesłanie jest bardzo adekwatne dla każdej organizacji. Dlaczego? Ponieważ plan jest efektem końcowym procesu planowania.

Istotniejszy jest sam proces i to, w jaki sposób planowanie „żyje” w organizacji. Dlatego podejście, w którym po prostu chcemy mieć plan finansowy na papierze (plan raz napisany można wydrukować, ładnie oprawić, odstawić na półkę i... więcej do niego nie wracać), nie uwzględnia najważniejszej części, mianowicie – samego procesu planowania.

Aby jeszcze lepiej zrozumieć zależność między planowaniem finansowym i planem, warto przyjrzeć się bliżej aspektom, które uwzględnia plan finansowy. Fundamentem planu finansowego są przewidywane przychody i zakładane koszty, w przypadku przedsiębiorstw uwzględnia się także szerszy makroekonomiczny kontekst i analizę szeregu czynników mających wpływ np. na wielkość sprzedaży. Jednym słowem plan finansowy opiera się na aspektach niezwykle podatnych na zmianę. Dlatego nie może być napisany z założeniem, że to, co w nim jest, się stanie na pewno. Jednak pomimo słów Eisenhowera plan jest ważny, a plan finansowy jest szczególnie ważny, ponieważ pokazuje nam pewną całość organizacji pod kątem finansowym, daje osobom zarządzającym

szerokie spojrzenie na organizację, wskazując na punkty styku pomiędzy aspektami materialnymi (merytoryczno-administracyjnymi) a stroną finansową.

Zdaniem eksperta:

W trakcie procesu planowania musimy poznać, opisać i określić znaczenie czynników, które dla są najistotniejsze dla realizacji naszego planu. To jest ważne, żeby osoby zarządzające organizacją wiedziały, w przypadku jakich zdarzeń konieczne jest działanie (przeciwdziałanie) lub korekta planów finansowych.

MATEUSZ WALEWSKI

Planowanie finansowe w organizacji pozarządowej nie różni się od planowania finansowego w firmie. „Celem planowania finansowego jest stworzenie jak najlepszych warunków dla obserwacji bieżącej sytuacji finansowej oraz podejmowania jak najlepszych decyzji dotyczących przyszłości firmy. Planowanie finansowe w firmie jest zatem procesem ciągłym, w którym następuje badanie konsekwencji finansowych różnych scenariuszy rozwoju wydarzeń, wprowadzanie danych rzeczowych, porównywanie ich z wielkościami planowanymi, co w konsekwencji może prowadzić do zmiany programu inwestycyjnego, polityki finansowania, a nawet celów strategicznych wyznaczonych w opracowanej uprzednio strategii firmy”¹. W tym przypadku różnica między podmiotami biznesowym i społecznym polega na tym, że mają odmienne cele, ale dla każdego z nich planowanie finansowe jest fundamentem, na którym należy budować stabilność swoich organizacji.

DEFINICJA

Planowanie finansowe jest procesem, w którym²:

- analizuje się zależności i związki pomiędzy finansowymi i rzeczowymi aspektami planowanych działań;
- ogranicza się niepewność poprzez analizowanie, jak terażniejsze decyzje wpłyną na przyszłą sytuację;
- wybiera się możliwie najlepsze warianty działań;
- bada stopień realizacji planowanych efektów.

Monitoring finansowy jest to bieżąca analiza wpływów i wydatków w poszczególnych projektach, a także innych środków – pozaprojektowych, takich jak składki czy darowizny, zbiórki publiczne czy też działalność odpłatna/gospodarcza.

¹ „Studia z finansów przedsiębiorstwa”, pod red. nauk. J. Sobiecha, Wydawnictwo AE, Poznań, 1998

² op. cit.

STANDARD

- Organizacja cyklicznie planuje swoje finanse, w perspektywie długo- (3 lata) i krótkoterminowej (1 rok).
- Organizacja sporządza także budżety projektowe. Jednak budżet całościowy nie jest tylko sumą budżetów projektowych.
- Organizacja regularnie (najlepiej miesięcznie, a minimum kwartalnie) monitoruje swoje finanse, w szczególności stan wykonania budżetu po stronie przychodów i kosztów oraz płynność finansową (w tym możliwość bieżącego regulowania zobowiązań publiczno-prawnych).

Zagadnienia szczegółowe – planowanie:

- Budżet długoterminowy planowany jest w oparciu o strategię działania organizacji, jego aktualizacja następuje co najmniej raz w roku.
- Budżet roczny powinien być przygotowywany w III/IV kwartale roku poprzedzającego.
- Podstawą pracy nad budżetem jest wykonanie budżetów dotychczas zrealizowanych z uwzględnieniem potrzeby wkładu własnego zgodnie z aktualnymi wymogami projektowymi.
- Budżet przygotowywany jest przez liderów działów/ programów, koordynatorów projektów
 - w zależności od struktury organizacyjnej.
- Zarząd zatwierdza budżet uchwałą.

Zagadnienia szczegółowe – monitoring:

- Monitoring budżetu prowadzony jest na podstawie tabeli przepływów finansowych (cash-flow).
- Narzędzie cash-flow tworzy się w oparciu o budżety projektów.
- Monitoring budżetu prowadzony jest minimum raz w miesiącu.
- Wyznaczono osobę odpowiedzialną, która monitoruje budżet we współpracy z koordynatorami projektów.

Zdaniem eksperta:

Dobrze realizowany monitoring finansów poszczególnych projektów nie tylko pozwala na kontrolę zgodności aktualnych przepływów finansowych z planowanymi. Jest także narzędziem kontroli prawidłowości realizacji samych projektów. Pozwala dokonać analizy ich stopnia zaawansowania pod względem merytorycznym i finansowym. Realizuje on więc ważne funkcje nadzorcze, które zarząd organizacji, bezpośrednio lub poprzez wyznaczone osoby, pełni nad koordynatorami projektów. Im wcześniej wykryjemy ewentualne nieprawidłowości w planowaniu i/lub realizacji projektów, tym większa jest paleta możliwych działań zaradczych.

Znaczenie tak realizowanego monitoringu rośnie wraz ze wzrostem liczby realizowanych przez organizację projektów.

MATEUSZ WALEWSKI

Realizacja standardu w powyższym wymiarze pozwala na:

- ciągłość w realizacji misji i strategii organizacji,
- ocenę aktualnej sytuacji finansowej organizacji,
- elastyczność – korygowanie działań w razie konieczności,
- przejrzystość i – co za tym idzie – wiarygodność.

DOBRA
PRAKTYKA

FUNDACJA SZCZĘŚLIWE DZIECIŃSTWO**Planowanie finansowe**

Fundacja tworzy 3-letnie plany strategiczne, w tym plan strategii finansowej. Plan ten obejmuje wszystkie działy fundacji (zgodnie ze schematem organizacyjnym). Strategia finansowa wymienia źródła przychodów fundacji. Plan każdego działu wskazuje możliwe źródło przychodu oraz jego planowaną wysokość.

Plan strategii finansowej przygotowywany jest przez zarząd fundacji w porozumieniu z menadżerami działów. Zarząd też zatwierdza plan. Co pół roku odbywa się przegląd strategii, natomiast pod koniec roku kalendarzowego nanosi się poprawki i opracowuje plan na następne 3 lata.

DOBRA
PRAKTYKA

DOM ANIOŁÓW STRÓŻÓW**Tworzenie planu przepływów finansowych (cash flow)**

Organizacja tworzy dokument w programie Excel, składający się z kilku arkuszy kalkulacyjnych. Na początku wprowadza pozycje kosztów stałych na podstawie zatwierzonego budżetu. Kolejny arkusz to źródła finansowania w podziale na konkretne koszty i działania. Następnie z programu księgowego ściąga wydatki w poszczególnych pozycjach. Kolejny arkusz to braki pokrycia poszczególnych wydatków, czyli różnica pomiędzy kosztami a przychodami. Kolejny arkusz to dostępne źródła, czyli różnica pomiędzy źródłami a wydatkami. Na końcu dokumentu tworzona jest analiza finansowa, pozwalająca monitorować ewentualne braki i nadwyżki do wydania.

2 RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA

Najważniejsze pytanie, które należy sobie zadać, brzmi: czemu służy rachunkowość zarządcza?

Podstawowym celem rachunkowości zarządczej jest systematyczne dostarczanie kierownictwu organizacji informacji ułatwiających podejmowanie optymalnych decyzji dotyczących działania jednostki w określonych warunkach. Ma ona charakter rachunkowości wewnętrznej, tzn. jest w znacznym stopniu zindywidualizowana oraz dostosowana do potrzeb konkretnej organizacji, co znaczy, że tyle jest form rachunkowości zarządczej, ile organizacji.

Informacje dostarczane przez rachunkowość zarządczą służą bezpośrednio odbiorcy, który je wykorzystuje w celu:

- wyjaśnienia wątpliwości, np. co do sposobu działania;
- dokonania wyboru tych problemów, na których organizacja powinna skupić swoją uwagę;
- rozwiązania problemu, tj. dokonania wyboru najlepszego z możliwych sposobów wykonania zadania;
- kontroli zarówno przebiegu poszczególnych procesów, jak i realizacji planów i budżetu.

Wartość informacyjna rachunkowości zarządczej zależy od tego, jaki będzie miała ona wpływ na podjęte decyzje i jakie rezultaty uzyska organizacja z ich realizacji. Głównym celem rachunkowości jest wspomaganie procesu podejmowania decyzji w organizacji.³

Podstawową funkcją rachunkowości zarządczej jest planowanie i kontrola. Dlatego każda organizacja powinna wypracować swoje narzędzia i mechanizmy, które spełnią te zadania. Istotne jest tutaj zwłaszcza to, w jaki sposób zarząd współpracuje z księgowością i korzysta z informacji płynących z tego obszaru zarządzania organizacją.

DEFINICJA

Rachunkowość zarządcza jest to system gromadzenia, przetwarzania i prezentacji informacji finansowych i niefinansowych, którego celem jest wspomaganie menadżerów w podejmowaniu decyzji operacyjnych i strategicznych⁴.

STANDARD

- Zarząd organizacji na bieżąco współpracuje z księgowością, by zapewnić regularny przepływ informacji między stronami.
- Obowiązuje czytelny podział między księgowością a zarządem w kwestii zadań, odpowiedzialności i decyzyjności.
- Zarząd rozumie istotne z punktu widzenia zarządzania organizacją kwestie rachunkowe, umie posługiwać się informacjami zawartymi w księgach.
- Księgowość rozumie specyfikę NGO i potrzeby zarządu w kwestii rachunkowości zarządczej; jest zorientowana w działalności merytorycznej organizacji.

Zagadnienia szczegółowe – współpraca zarządu z księgowością:

- Zarząd stale i regularnie spotyka się z księgowością.
- Ustalono stały termin przesyłania informacji pomiędzy księgowością a zarządem po zakończeniu miesiąca.
- Księgowość jest otwarta na pytania zarządu, objaśnianie informacji zawartych na wydrukach księgowych.
- Dokumenty księgowe są okresowo weryfikowane i uaktualniane.
- Podjęcie kluczowych decyzji poprzedzone jest konsultacjami z księgowością.
- Obie strony szanują swoją pracę.

Zagadnienia szczegółowe – obowiązkowa dokumentacja:

- Określono, spisany w formie dokumentu, zakres obowiązków/zadań i decyzyjności zarządu i księgowości.
- Funkcjonują spisane zasady obiegu dokumentów (opis, ścieżka, osoby odpowiedzialne, terminy, decyzje).
- Istnieje przyjęty uchwałą zarządu dokument „Polityka rachunkowości”.
- Plan kont dostosowany jest do aktualnie realizowanych działań (projektowych i pozaprojektowych).

³ Dobija D., Kucharczyk M., Rachunkowość zarządcza, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

⁴ Według Międzynarodowej Federacji Rachunkowości (IFAC)

Zdaniem eksperta:

Rachunkowość zarządcza to niezwykle istotny punkt styku między sferą zarządzania a sferą finansów. Wymaga zrozumienia zagadnień z zakresu księgowości i rachunkowości po stronie osób zarządzających organizacją. Z drugiej strony wymaga od osób zajmujących się księgowaniem zrozumienia istoty działania organizacji. Na tym styku odbywa się przepływ najistotniejszych informacji, które budują fundamenty zarządzania finansowego. Rachunkowość zarządcza to swoiste naczynia krwionośne, które oplatają organizację. Stanowi infrastrukturę przepływu informacji, która jest podstawą podejmowania decyzji finansowych po stronie zarządu.

WOJCIECH ŚLIŹ

Realizacja standardu w powyższym wymiarze pozwala na:

- efektywną, partnerską współpracę zarządu z księgowością,
- pewność w zakresie kompetencji i odpowiedzialności,
- terminową sprawozdawczość – w układzie projektowym/ całościowym/ okresowym – w zależności od konkretnych potrzeb,
- poczucie kompetencji w zakresie zarządzania finansami,
- przejrzystość i – co za tym idzie – wiarygodność.

DOBRA
PRAKTYKA

FUNDACJA EDUKACJI I TWÓRCZOŚCI

W ramach struktury organizacyjnej fundacji wyodrębniony jest dział finansowo-księgowy, który tworzą księgowi oraz specjaliści ds. finansowych, pracujący w realizowanych projektach. Spotkania działu organizowane są kilka razy w miesiącu.

Nadzór nad jego pracą sprawuje jeden z członków zarządu, który jednocześnie pełni funkcję głównego księgowego. Dzięki takiej strukturze urealniona została odpowiedzialność zarządu za kwestie księgowe – zarząd może bezpośrednio prowadzić rachunkowość zarządczą, decydować o zasadach prowadzenia księgowości, rozliczeń finansowych i kadrowych, w sposób gwarantujący sprawne zarządzanie.

W fundacji funkcjonują zasady obiegu dokumentów, które określają m.in. ścieżkę przepływu dokumentów finansowych, osoby odpowiedzialne oraz terminy wykonania poszczególnych zadań przez pracowników. Specjaliści ds. finansowych odpowiedzialni są m. in. za prowadzenie dokumentacji finansowej w realizowanych projektach, bieżący monitoring wydatków (cash-flow) oraz sprawozdawczość projektową. Na tym polu współpracują z księgową, średnio spotykając się raz w tygodniu. Dokumenty z danego miesiąca trafiają do księgowości systematycznie, jednak nie później niż 5. dnia roboczego następnego miesiąca.

Główny księgowy jako członek zarządu uczestniczy też w cyklicznych spotkaniach zarządu organizowanych kilka razy w miesiącu, dzięki czemu zarząd na bieżąco informowany jest o sytuacji finansowej organizacji i podejmuje kluczowe decyzje dotyczące np. finansowania działań, składania wniosków o dofinansowanie, ograniczenia kosztów, zaciągnięcia pożyczki.

Współpraca między pracownikami działu jest szczególnie istotna w sprawozdawczości. Sprawozdanie finansowe jest sporządzane przez głównego księgowego na podstawie danych otrzymanych od księgowej (które muszą być wcześniej sprawdzone przez specjalistów ds. finansowych jako zgodne z realizowanymi projektami) oraz przy uwzględnieniu opinii zarządu odnośnie zakresu i szczegółowości prezentacji danych w informacji dodatkowej, która powinna być podstawą wiarygodnej i rzetelnej oceny organizacji.

DOBRA
PRAKTYKA**FUNDACJA BANK ŻYWNOŚCI SOS (BZSOS)**

Księgowość Fundacji prowadzona jest przez biuro rachunkowe na podstawie zawartej umowy. W ciągu 8 lat współpraca w formule: pracownik biura księgowego w biurze fundacji 2 razy w tygodniu została zastąpiona formułą: pracownik BZSOS w biurze rachunkowym raz na dwa tygodnie, natomiast na bieżąco funkcjonuje komunikacja elektroniczna.

Dokumenty finansowo-księgowe przynoszone są przez pracowników i wolontariuszy do fundacji najbliższego dnia lub wysyłane mailem (często w przypadku wolontariuszy działających poza siedzibą fundacji). Sprawdzenie formalnie/merytorycznie wydatku i opis dokumentów wykonywane jest przez pracownika fundacji, następnie podejmowana jest decyzja o płatności i niezwłocznie przypisywane są źródła finansowania do danego wydatku.

Przekazanie dokumentów z wydatków do biura rachunkowego odbywa się dwa razy w miesiącu, natomiast dokumenty magazynowe przekazywane są do 10 dnia kolejnego miesiąca.

Płatności realizuje fundacja (akceptacja) i biuro rachunkowe (ponowne sprawdzenie dokumentów i wpisanie przelewów w systemie bankowym), wykonanie tych czynności zależy od terminu płatności; niezwłocznie następuje księgowanie dokumentów.

Biuro rachunkowe dokonuje kontroli przychodów i kosztów pod względem finansowym, w tym obrotów magazynowych. Księgowość przygotowuje dla fundacji raporty – raz na miesiąc lub na prośbę. Na ich podstawie organizacja dokonuje analizy przychodów i kosztów, budżetów projektów i budżetu fundacji.

Pracownik fundacji przygotowuje raporty dla zarządu (aktualizacja budżetu, przepływów) do 5 dnia miesiąca i przesyła je mailem. Zarząd przekazuje wnioski korekty do księgowości do biura rachunkowego.

Biuro rachunkowe sporządza sprawozdanie finansowe, które analizuje i podpisuje zarząd BZSOS.

3 SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA

Najważniejsze pytanie, które należy sobie zadać, brzmi: jaką rolę pełni w organizacji sprawozdanie finansowe?

Obszar sprawozdawczości finansowej wydaje się być dla wielu organizacji jednym z najlepiej znanych obszarów zarządzania finansowego. Dlaczego? Ponieważ wszystkie instytucje publiczne, a także prywatne wymagają przedłożenia sprawozdania z wykorzystania środków. Obok sprawozdań merytorycznych organizacje przygotowują sprawozdania finansowe w oparciu o różnorodne wzory i narzędzia. Do tego dochodzi jeszcze niezwykle ważna sprawozdawczość roczna, która w zupełnie inny sposób prezentuje informacje już sprawozdawane na etapie rozliczeń projektów i wymusza prezentację innych obszarów finansowych.

Istota leży właśnie w sposobie, w jaki organizacja podchodzi do tej sprawozdawczości finansowej. W jaki sposób proces ten jest ustrukturyzowany nie tylko w kontekście wymogów prawa, lecz także w kontekście samej organizacji i jej działania.

Sprawozdawczość finansowa, zarówno roczna, wynikająca z prawa, jak i ta wobec grantodawców i darczyńców, zawarta w umowach, jest niezwykle istotnym narzędziem służącym budowaniu relacji zewnętrznych i wizerunku samej organizacji. Dlatego warto poświęcić temu procesowi uwagę i zadbać o wysoką jakość sprawozdań finansowych organizacji.

DEFINICJA

Sprawozdawczość finansowa jest jednym z podstawowych obowiązków prawnych nałożonych na organizację pozarządową. Jej celem według ustawy o rachunkowości jest rzetelna i jasna prezentacja sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego organizacji. Roczne sprawozdanie finansowe organizacji składa się z trzech części: bilansu, rachunku wyników (lub zysków i strat) i informacji dodatkowej (obejmującej wprowadzenie oraz dodatkowe informacje i objaśnienia).

Zdaniem eksperta:

Formalne wymogi dotyczące badania sprawozdania finansowego zawarte są w Ustawie o rachunkowości (tekst jednolity – Dz. U. z 2013 r. poz. 330, z późniejszymi zmianami). Audyt jest obowiązkowy dla dużych organizacji, które w poprzednim roku obrotowym spełniały co najmniej dwa z trzech poniższych kryteriów:

- średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób;
- suma aktywów bilansu na koniec poprzedniego roku obrotowego przekroczyła równowartość 2,5 mln EURO;
- przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów oraz operacji finansowych przekroczyły równowartość 5 mln EURO.

Dodatkowo, obowiązkowi badania podlegają jednostki mające status organizacji pożytku publicznego, których sprawozdania nie podlegają takiemu badaniu zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości, jeśli organizacje te spełniały w poprzednim roku obrotowym łącznie poniższe trzy kryteria:

- realizują zadania publicznie zlecone jako powierzone do wykonywania lub do wspierania zadania publicznego; oraz
- otrzymały łączną kwotę dotacji na realizację ww. zadań publicznych w wysokości co najmniej 50 tys. zł; oraz
- osiągnęły przychody w wysokości co najmniej 3 mln zł.

Obowiązek ten wynika z Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 23 grudnia 2004 r. w sprawie obowiązku badania sprawozdań finansowych organizacji pożytku publicznego (Dz. U. z 2004 r., Nr 285, poz. 2852).

TOMASZ KOCIOŁEK

STANDARD

- Organizacja sporządza i składa roczne sprawozdanie finansowe zgodnie z przepisami prawa (standard minimum).
- Sprawozdanie finansowe organizacji jest spójne z jej działalnością merytoryczną, a ponadto jest rzetelne, przejrzyste i zrozumiałe – dla zarządu oraz dla odbiorców zewnętrznych.
- Zarząd informuje pracowników o sytuacji finansowej organizacji, przedstawiając podstawowe dane za zamknięty rok obrotowy.

Zagadnienia szczegółowe:

- Sprawozdanie finansowe musi być kompletne, czyli składać się z: bilansu, rachunku wyników (bądź zysków i strat) i wyczerpującej informacji dodatkowej.
- Sprawozdanie finansowe przygotowywane jest przez księgowość najpóźniej do 31 marca (dla NGO, których rok obrotowy kończy się 31 grudnia).
- Sprawozdanie podlega weryfikacji przez zarząd przed jego zatwierdzeniem oraz podlega zewnętrznemu badaniu przez biegłego rewidenta (w określonych przypadkach).
- W przypadku stwierdzenia błędów sprawozdanie jest korygowane i ponownie podlega weryfikacji.
- Poprawne sprawozdanie jest zatwierdzane nie później niż do końca 6 miesiąca po zakończeniu danego roku przez właściwe władze (walne zgromadzenie/radę fundacji).
- Zatwierdzone sprawozdanie finansowe składane jest do urzędu skarbowego w terminie 10 dni od zatwierdzenia.
- W przypadku podlegania innym przepisom organizacja składa zatwierdzone sprawozdanie do właściwych instytucji w obligatoryjnych terminach.
- Sprawozdanie jest dostępne dla odbiorców zewnętrznych.
- Pracownicy są okresowo informowani o sytuacji finansowej organizacji.
- Sprawozdanie finansowe podlega trwałemu przechowywaniu zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości.

Zdaniem eksperta:

Termin sporządzenia sprawozdania to koniec trzeciego miesiąca po zakończeniu danego roku. W czasie pierwszego kwartału spływają ostatnie faktury, przeprowadza się rozliczenie inwentaryzacji, potwierdzane są salda z kontrahentami, księguje się dokumenty za grudzień (dla organizacji, których rok obrotowy kończy się 31 grudnia), w którym zazwyczaj jest ich więcej, np. z powodu zakańczania projektów. Jednocześnie zespół księgowo-kadrowy musi przygotować deklaracje podatkowe za osoby fizyczne, zestawienia do ZUS (za grudzień, czasami roczne). I co oczywiste, zaczyna się kolejny pracowity miesiąc nowego

roku. Trzeba również zaktualizować plan kont, otworzyć księgi kolejnego okresu, czasami zaktualizować oprogramowanie. Ustawodawca uznał, że aby pogodzić te wszystkie zadania, sprawozdanie można przygotować dopiero na koniec marca (termin dla jednostek rozliczających się w systemie od stycznia do grudnia). Taki dokument trafić powinien kolejno do zarządu, organu nadzoru i zostać zatwierdzony przez organ zatwierdzający. Na te zadania organizacja ma kolejny kwartał. W tym interwale czasowym przeprowadza się najczęściej audyty roczne. Ostateczne zatwierdzenie powinno być przeprowadzone do końca szóstego miesiąca po zakończeniu danego roku. Dopiero zatwierdzone sprawozdanie finansowe podlega złożeniu do Urzędu Skarbowego; organizacje OPP publikują je w bazie Departamentu Pożytku Publicznego, a jednostki prowadzące działalność gospodarczą składają je w rejestrze przedsiębiorców w KRS.

Zarząd z tytułu nadzoru ma największy zakres zadań związanych z weryfikacją sprawozdania; powinien: przeanalizować dokument w oparciu o działania merytoryczne, sprawozdania poszczególnych projektów, ocenę wyników poszczególnych działalności, zgodność przypisania kosztów statutowych (działalności nieodpłatnej i/ lub odpłatnej bądź gospodarczej), administracyjnych i innych. Weryfikacji podlegają przychody organizacji, międzyokresowe przychody – czyli kwoty dotacji otrzymane, a przeznaczone na rok/lata następne. W przypadku rozliczeń projektów często dopiero w tym okresie uzyskujemy informacje, czy są one zaakceptowane. Cały proces może skutkować koniecznością wprowadzenia korekt w księgowaniach i zmienić kształt sprawozdania.

Organ nadzoru (w stowarzyszeniu komisja rewizyjna) ocenia całość sprawozdania finansowego. To ciało też ma prawo przepytac zarząd i księgową o stan rozliczeń oraz zasady, według jakich sporządzono dokument. Również na tym etapie może dojść do uzgodnionych z zarządem poprawek. Ostatnim etapem jest prezentacja sprawozdania organowi zatwierdzającemu (w stowarzyszeniu – walne zgromadzenie).

Komisja przedstawia swoją opinię nt. rocznego sprawozdania finansowego i je rekomenduje lub nie. Walne może przyjąć i zatwierdzić bądź odrzucić sprawozdanie.

W fundacji kompetencje komisji rewizyjnej i walnego pełni zarząd lub rada.

Całość procedury rozciągnięta jest w czasie i absolutnie nie może być zostawiana na ostatnią chwilę. Niedopuszczalne jest zatwierdzanie sprawozdania bez jego przeczytania i analizy. Pośpiech i nadmierne zaufanie do służb księgowych (często będące wymówką dla niekompetencji zarządu) jest zawodne. Staranne postępowanie zgodnie ze standardem ułatwia przygotowanie wiarygodnego i zgodnego z rzeczywistością sprawozdania, które służy budowaniu wizerunku profesjonalnej organizacji.

KATARZYNA ADAMSKA-DUTKIEWICZ

Realizacja standardu w powyższym wymiarze pozwala na:

- spokój (zgodność z przepisami prawa),
- miano profesjonalnej i transparentnej, a przez to wiarygodnej organizacji,
- autoanalizę zapewniającą wiarygodność i przejrzystość,
- budowanie relacji i wzmocnienie wizerunku wobec interesariuszy (np. darczyńców indywidualnych i instytucjonalnych, np. biznes),
- podtrzymywanie zaangażowania pracowników.

FUNDACJA EDUKACJI I TWÓRCZOŚCI

Sprawozdanie finansowe jest przygotowywane przez głównego księgowego – członka zarządu. Księgowość przekazuje niezbędne dane z systemu księgowego najpóźniej do 15 marca, po weryfikacji i uzgodnieniu obrotów i sald z osobami odpowiedzialnymi za rozliczenia finansowe poszczególnych projektów i działań fundacji.

Zarząd jest odpowiedzialny za sporządzenie sprawozdania merytorycznego zgodnie ze wzorem obowiązującym dla organizacji pożytku publicznego. Za wprowadzenie danych finansowych odpowiada główny księgowy. Przy sporządzaniu sprawozdania finansowego uwzględniana jest opinia zarządu odnośnie do zakresu i szczegółowości prezentacji danych w informacji dodatkowej, która powinna być podstawą wiarygodnej i rzetelnej oceny organizacji. Sprawozdanie jest zatwierdzane przez zarząd najpóźniej do 31 marca, a następnie przekazywane dla członków rady fundacji.

Zarząd prezentuje sprawozdanie (merytoryczne i finansowe) podczas posiedzenia rady fundacji, która podejmuje uchwałę o jego zatwierdzeniu (najpóźniej do dnia 30 czerwca). Zatwierdzone sprawozdanie jest przekazywane do właściwych instytucji zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Prezentacja sprawozdania

Sprawozdanie jest publikowane w internetowej bazie sprawozdań na stronie Departamentu Pożytku Publicznego oraz na stronie internetowej fundacji. Najważniejsze kwestie finansowe dotyczące zamkniętego roku obrotowego są prezentowane pracownikom fundacji podczas zebrania. Materiały promocyjne zawierające kluczowe dane finansowe są udostępniane wszystkim zainteresowanym osobom, w szczególności darczyńcom.

4 KONTROLA I AUDYT FINANSOWY

Najważniejsze pytanie, które należy sobie zadać, brzmi: dlaczego organizacjom pozarządowym potrzebna jest kontrola i audyt?

Rolą audytu (kontroli) jest zewnętrzne (lub wewnętrzne) potwierdzenie prawidłowości w zakresie wydawanych środków. Podobnie jak w przypadku takich procesów jak rachunkowość zarządcza czy planowanie finansowe organizacja sama powinna wypracować narzędzia i procedury kontroli wewnętrznej, adekwatne do jej wielkości, liczby procesów czy projektów.

Mechanizm kontroli wewnętrznej czy wewnętrznego audytu nie oznacza automatycznie zatrudnienia kolejnej osoby, jest raczej bazowaniem na wewnętrznych zasobach. Proces kontroli czy audytu jest cykliczny, ale nie ciągły, co daje możliwość wyodrębnienia wewnętrznych zasobów do tego zadania. Istotniejsze jest udostępnienie narzędzi i przestrzeni, a przede wszystkim jasnego komunikatu, że ten proces jest ważny, ponieważ służy profesjonalizacji organizacji i wzrostowi jej efektywności. Równie ważne jest regularne analizowanie i wdrażanie przez zarząd organizacji wniosków pokontrolnych lub poaudytowych.

Wprowadzenie tego standardu może się wiązać z wyzwaniem, jakim często jest wizerunek audytu czy kontroli, które są postrzegane jako proces nastawiony na wychwytywanie błędów; tym samym często postrzegane to jest „przenoszone” na osoby, które to zadanie wykonują. Dodatkowo często sam proces jest widziany negatywnie jako marnowanie czasu pracownika na dostarczanie dokumentów i danych osobie kontrolera. Takie podejście jest zagrożeniem dla organizacji, ponieważ niesie ryzyko obstrukcji pracowników, którzy mogą odbierać to jako działanie wymierzone w ich kompetencje i uczciwość. Dlatego bardzo istotne jest zbudowanie przestrzeni i włączenie pracowników w ten proces na poziomie przekonań, że służy on całej organizacji i każdemu z osobna w efektywniejszej pracy. Nie służy ocenie osoby, lecz funkcjonowaniu organizacji.

Mając całkowity wpływ na proces audytu czy kontroli, ważne jest także, by został on zaprojektowany możliwie bezkolizyjnie dla pracy pozostałych członków zespołów. Warto zresztą włączyć ich w proces projektowania rozwiązań z zakresu kontroli wewnętrznej, wzmocni to ich poczucie wpływu i odpowiedzialności.

DEFINICJA

Kontrola i audyt finansowy to sprawdzanie prawidłowego i efektywnego wykorzystania środków, co nadaje działaniom organizacji cech profesjonalizmu i spójności wewnętrznej polityki finansowej.

STANDARD

- Organizacja przeprowadza audyt wewnętrzny, dostosowany do wielkości i zakresu operacji jednostki, jako nieodzowną część kontroli w organizacji.
- Organizacja poddaje się audytowi zewnętrznemu (dotyczącemu zarówno badania sprawozdań finansowych, jak i rozliczenia poszczególnych projektów), zgodnie z przepisami prawa i ustaleniami z grantodawcami, a także w sytuacji kiedy wymaga tego ważny interes organizacji.

Zagadnienia szczegółowe (audyt wewnętrzny):

- Organizacja ma ustalone zasady kontroli, określone procedurą (kto, co, kiedy kontroluje).
- Istnieją wyznaczone komórki (osoby) do prowadzenia kontroli wraz z zakresem i podaniem osób odpowiedzialnych, raportującej zarządowi (organowi nadzoru).
- Po przeprowadzonym audycie sporządzane są wnioski końcowe z kontroli – w formie pisemnej oraz listy rekomendacji.
- Wnioski z kontroli wdrażane są na bieżąco.
- Kontrola wewnętrzna powinna być przeprowadzona przynajmniej raz podczas trwania projektu, w przypadku nagłej potrzeby na wniosek zarządu/ organu nadzoru.
- Pracownicy mają świadomość wagi kontroli bieżącej, zostali zapoznani z obowiązującymi w organizacji procedurami kontroli.

Zagadnienia szczegółowe (audyt zewnętrzny):

Organizacja poddaje sprawozdanie finansowe audytowi zewnętrznemu przeprowadzanemu przez uprawnionego biegłego rewidenta przynajmniej raz na 3-5 lat (dobra praktyka dla organizacji niemających takiego obowiązku).

Zdaniem eksperta:

Badanie sprawozdania finansowego przez biegłego rewidenta ma na celu przede wszystkim uzyskanie niezależnej opinii na temat zgodności sprawozdania z przepisami prawa. Jest to istotne, gdyż błędy popełnione w sprawozdaniach finansowych mogą powodować podjęcie niewłaściwych decyzji przez ich odbiorców, w szczególności grantodawców. Ale nie jest to jedyna korzyść – na podstawie przeprowadzonych procedur audytor przekazuje również rekomendacje w zakresie kontroli wewnętrznych oraz identyfikacji ryzyk związanych

z prowadzoną działalnością, w tym dotyczących kwestii księgowych i rozliczeń podatkowych. Jego zaangażowanie daje dodatkową, nową parę „oczu i uszu”, co zapewnia świeże i niezależne spojrzenie na sprawozdawczość oraz sytuację finansową jednostki.

Zewnętrzny, niezależny audyt jest także często wykorzystywany ad hoc, w przypadku gdy wymaga tego ważny interes organizacji, np. istotnej zmiany profilu działalności lub zmiany zarządu. Badanie w takich przypadkach dotyczy poprzedniego okresu (okresów) i stanowi dla nowych władz „bilans otwarcia” zwiększający komfort dalszej pracy.

TOMASZ KOCIOŁEK

Realizacja standardu w powyższym wymiarze pozwala na:

- sprawdzenie istnienia i funkcjonowania zatwierdzonych procesów/ procedur w NGO;
- usprawnienie bieżącej działalności w wyniku wdrażanych rekomendacji;
- okresową kontrolę pracowników;
- uzyskanie niezależnej opinii o działalności jednostki i możliwości „świeżego” spojrzenia na jej działalność (w przypadku audytu zewnętrznego);
- uwiarygodnienie organizacji na zewnątrz.

**FUNDACJA BANK ŻYWNOCI SOS (BZSOS)****1. CEL I PRZEDMIOT PROCEDURY**

Celem procedury jest ustalenie sposobu postępowania w kontaktach z partnerami fundacji, określenie standardów współpracy oraz zapewnienie realizowania zobowiązań wynikających z przepisów prawa w zakresie kontroli i audytu finansowego.

Przedmiotem procedury jest ustalenie trybu postępowania przy realizacji zobowiązań. Realizacja procedury ma zapewnić skuteczne zarządzanie i przebieg kontroli i audytu w fundacji, a dzięki temu satysfakcję partnerów ze współpracy z Bankiem Żywności oraz pozytywne stosunki z partnerami, dzięki przekazywaniu informacji o działalności Banku Żywności.

2. ZAKRES OBOWIĄZYWANIA

Niniejsza procedura obowiązuje wszystkich pracowników Banku Żywności.

3. TERMINOLOGIA

Partnerzy – „klienci” Banku Żywności, czyli w przypadku kontroli i audytu – podmioty, osoby fizyczne i instytucje, z którymi fundacja nawiązuje współpracę w ww. zakresie.

Partner projektu – organizacja lub instytucja, która realizuje wraz z Bankiem Żywności działania w zakresie kontroli i audytu.

Zobowiązanie – działania, których podejmuje się Bank Żywności, a które wynikają z przepisów prawa (ustawy, rozporządzenia) lub członkostwa w innych organizacjach.

Umowa – dokument regulujący zasady współpracy, określający obowiązki fundacji wobec partnera.

4. ODPOWIEDZIALNOŚCI I UPRAWNIENIA

Prezes zarządu (PZ) jest odpowiedzialny za:

- realizację umów zawartych z partnerami Banku Żywności;
- wyznaczenie koordynatora działań określonych w umowie lub wynikających z przepisów prawa (*w naszym przypadku: kontrola i audyt*) – koordynatora projektu;
- oddelegowanie osoby z zarządu lub odpowiedzialnej za realizację umowy;
- zatwierdzenia sprawozdania z realizowanych działań, zgodnie z wymaganiami umowy, przepisami prawa.

Koordynator projektów (KR) odpowiedzialny jest za:

- przegląd umowy/oferty/wniosku oraz rozporządzeń i ustaw związanych z realizacją umowy i obowiązków wynikających z przepisów prawa;
- przygotowanie harmonogramu działań;
- określenie punktów krytycznych i zasobów koniecznych do realizacji umowy;
- bieżące konsultowanie podejmowanych działań i informowanie przedstawiciela zarządu o postępach prac;
- nadzorowanie realizacji umowy;
- kontakt z partnerem i udzielanie informacji na temat przebiegu projektu;
- przygotowanie sprawozdania z realizacji projektu.

Dyrektor (DR) odpowiedzialny jest za:

- realizację zobowiązań;
- przydzielenie realizacji określonych zadań wynikających z dokumentów

nadrzędnych i członkostwa w innych organizacjach poszczególnym pracownikom;

- poinformowanie pracowników o nowych obowiązkach wynikających z aktów prawnych oraz z innych zobowiązań;
- nadzór pracowników w zakresie realizacji zadań wynikających ze zobowiązań Banku Żywności.

Wszyscy pracownicy odpowiedzialni są za realizację zadań przydzielonych przez dyrektora, wynikających ze zobowiązań Banku Żywności.

5. SZCZEGÓŁOWE ZASADY POSTĘPOWANIA

5.1 Postanowienia ogólne

Bank Żywności ma obowiązki w zakresie kontroli i audytu wobec partnerów, wynikające z:

- umów podpisywanych z partnerami,
- obowiązujących przepisów prawa,

Punkt 5.2 opisuje postępowanie w wypadku podpisania umowy, natomiast punkt 5.3 reguluje zasady współpracy z organizacjami, do których Bank Żywności przystępuje zgodnie z decyzją zarządu oraz obowiązki wynikające z aktów prawnych dotyczących działalności Banku Żywności.

5.2 Tok postępowania – umowy

- a) Zarząd Banku Żywności po podpisaniu umowy z partnerem wyznacza koordynatora projektu realizującego umowę. (Umowa w projekcie *Drogowskaz dla NGO*, umowa z audytorem itp.).
- b) Zarząd wybiera spośród członków zarządu lub kierownictwa osobę odpowiedzialną za projekt.
- c) Koordynator projektu dokonuje przeglądu umowy i na tej podstawie opracowuje harmonogram działań wraz z określeniem punktów krytycznych i zagrożeń, terminów krytycznych oraz zasobów potrzebnych do realizacji umowy.
- d) Koordynator projektu konsultuje harmonogram i wykonanie umowy na każdym etapie z wybranym przedstawicielem zarządu/kierownictwa.

5.3. Tok postępowania – zobowiązania

- a) Dyrektor Banku Żywności zgodnie z procedurą PS-1.1 dokonuje okresowych przeglądów aktów prawnych (tu: obowiązek audytu wynikający z Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 15 listopada 2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 137, poz. 1539) oraz zasad członkostwa w innych organizacjach.

- b) Dyrektor Banku Żywności przydziela realizację wymaganych zadań pracownikom, wpisuje je w zakres obowiązków pracownika i informuje pracownika o nowych obowiązkach.
- c) Osoba odpowiedzialna za realizację zobowiązań nadzoruje ich terminowe wykonanie.

5.4. Raportowanie, podziękowania

- a) Każdy pracownik zgodnie ze swoim zakresem obowiązków, po skończeniu realizacji zadania bądź w przypadku stałej współpracy, okresowo, przesyła podziękowanie za wsparcie działalności Banku Żywności oraz, jeżeli to wynika z charakteru współpracy, raport z realizacji zadania.
- b) Osoby odpowiedzialne za przesłanie podziękowań i raportów określa się na formularzu FS-9.1-1 do niniejszej procedury – Wykaz podziękowań i raportów.
- c) Formularz FS-9.1-1 uzupełniany jest w zależności od potrzeb wynikających z przeglądu:
 - umów,
 - zasad członkostwa,
 - przepisów prawa

po zweryfikowaniu z zakresami obowiązków pracowników przez dyrektora fundacji.

5.5. Przechowywanie dokumentacji

Za przechowywanie dokumentacji kontaktów z partnerami, jeżeli zarząd nie postanowi inaczej, odpowiedzialny jest koordynator projektu. Dokumentacja przechowywana jest zgodnie z procedurą PS-1.1.

6. WYKAZ FORMULARZY

- FS-9.1-1 – Wykaz podziękowań i raportów.

7. DOKUMENTY ZWIĄZANE

- PS-1.1 Zarządzanie dokumentacją i danymi.

5 POZYSKIWANIE ŚRODKÓW FINANSOWYCH

Najważniejsze pytanie, które należy sobie zadać, brzmi: czy nasz plan pozyskiwania środków zapewni organizacji bezpieczeństwo finansowe?

Wiele organizacji bardzo dobrze radzi sobie z pozyskiwaniem środków na działalność. Fundraising zapewnia organizacji trwałość, niezależnie od tego, czy jest podmiotem rynkowym czy organizacją pozarządową.

Najistotniejszymi aspektami, które jednocześnie świadczą o wiarygodności organizacji, jest to, czy organizacja pozyskuje środki zgodnie ze swoją misją i czy źródła finansowania są zdywersyfikowane.

Tak jak w sektorze rynkowym przedsiębiorca nie może zakładać, że obecny klient będzie nim już zawsze, tak samo organizacja non-profit nie może zakładać, że zawsze otrzyma środki od konkretnego grantodawcy czy darczyńcy. Dlatego warto rozbudowywać bazę potencjalnych darczyńców i grantodawców. Ważna jest tutaj dywersyfikacja źródeł przychodów, a także budowanie trwałych relacji z obecnymi darczyńcami.

W procesie pozyskiwania środków finansowych ważną rolę odgrywają wyżej omówione procesy zarządzania finansowego. Nie oznacza to oczywiście, że każdemu darczyńcy (prywatnemu czy indywidualnemu) będziemy przedstawiać wyniki naszych kontroli czy analiz. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że w każdej chwili ktoś może zechcieć sprawdzić naszą wiarygodność, warto o nią zadbać. Każdy poprzedni proces i wdrożony standard buduje pewność siebie, kompetencje zarządcze, a na końcu wiarygodność – wartość, której nie sposób przecenić.

DEFINICJA

Fundraising jest to stałe monitorowanie szeroko pojętego rynku grantodawców, darczyńców i sponsorów oraz aktywne poszukiwanie źródeł finansowania dla realizacji strategii organizacji zgodnie z jej misją.

STANDARD

- Organizacja opracowuje długoterminowe (3-letnie) plany strategiczne w zakresie pozyskiwania środków, których wyznacznikiem jest jej misja i strategia działania.
- Plany te są weryfikowane rokrocznie.
- Ponadto organizacja opracowuje roczne, szczegółowe plany pozyskania środków, weryfikowane minimum raz na kwartał.

Zagadnienia szczegółowe:

- W organizacji jest osoba odpowiedzialna za tworzenie planu pozyskiwania funduszy.
- Organizacja dba o dywersyfikację źródeł przychodów i stale poszukuje nowych możliwości.
- Zarząd organizacji poddaje analizie, z kim chce współpracować.
- Organizacja regularnie monitoruje przyjęte plany.

Zdaniem eksperta:

Bardzo ważnym elementem strategii pozyskiwania środków finansowych dla organizacji jest ustrzeżenie jej przed negatywnymi skutkami potencjalnego konfliktu interesów. Konflikt taki może mieć miejsce zarówno na styku z instytucjami publicznymi i prywatnymi. Istotą konfliktu interesów jest pozostawanie osób decyzyjnych w osobistej relacji z instytucjami lub osobami, których decyzje te dotyczą. Bardzo ważne jest, by sytuacja potencjalnego konfliktu interesów (np. decydent publiczny będący wcześniej związany z organizacją lub pozostający w relacji rodzinnej z osobami zaangażowanymi w prace organizacji) z jednej strony nie ograniczała niepotrzebnie organizacji możliwości pozyskiwania środków finansowych, a z drugiej nie była przyczyną wątpliwości mogących nadszarpnąć reputację organizacji i decydenta. Z konfliktem takim częściej mamy do czynienia w mniejszych miejscowościach. Najistotniejszym elementem ograniczania negatywnych skutków potencjalnego konfliktu interesów jest pełna przejrzystość procedur, Bardzo pomocne może być również publiczne ujawnienie występowania sytuacji wątpliwej, przed podjęciem przedmiotowej decyzji.

MATEUSZ WALEWSKI

Realizacja standardu w powyższym wymiarze pozwala na:

- realizację misji i strategii organizacji,
- rozwój organizacji,
- uniezależnianie się od jednego źródła finansowania,
- bezpieczeństwo finansowe,
- budowanie wizerunku silnej organizacji.

**STOWARZYSZENIE PRAKTYKÓW DRAMY STOP-KLATKA**

Stowarzyszenie Praktyków Dramy STOP-KLATKA od 11 lat prowadzi działalność gospodarczą w obszarze uczenia wykorzystania metody dramy stosowanej w edukacji, profilaktyce, kształtowaniu umiejętności społecznych. Struktura przychodów Stowarzyszenia wygląda zatem następująco: źródła publiczne (dotacje, granty ze środków publicznych), prywatne (darowizny od osób fizycznych, składki) oraz przychody z działalności gospodarczej. Widać zatem, że dzięki otworzeniu działalności gospodarczej zdywersyfikowaliśmy źródła przychodów, zyskując dzięki temu większą niezależność finansową w funkcjonowaniu – nie jesteśmy uzależnieni od środków pochodzących np. od jednego grantodawcy.

W ramach działalności gospodarczej realizujemy kompleksowo zaplanowane cykle szkoleniowe, tj. Szkołę Dramy Stosowanej, szkolenia weekendowe i wyjazdowe prezentujące metodę dramy oraz warsztaty rozwojowe z jej wykorzystaniem. Stworzyliśmy produkty, które umożliwiają realizację naszej misji. Dzięki zyskowi z działalności gospodarczej posiadamy fundusze na:

- utrzymanie personelu merytorycznego i organizacyjnego Stowarzyszenia,
- wkłady własne wymagane w projektach oraz
- pokrycie części kosztów administracyjnych związanych z funkcjonowaniem organizacji (lokal, księgowość, itp.).

Otwarcie działalności gospodarczej wiąże się dla organizacji ze zmianą myślenia o sobie i swoim funkcjonowaniu. NGO w obszarze, w którym prowadzi działalność, staje się podmiotem gospodarczym, którego głównym celem jest wygenerowanie zysku oraz troska o rzetelność i jakość swoich usług. Wymaga to zaplanowania i uważnej realizacji biznesplanu; wsłuchania się i odpowiedzi na potrzeby rynku oraz profesjonalizacji działań. Jak widać, jest to pewien proces zmiany dla organizacji. Zmiany, która w konsekwencji może przynieść poczucie satysfakcji i stabilności finansowej.

CZĘŚĆ II

STANDARDY WSPÓŁPRACY Z ADMINISTRACJĄ
ZAPEWNIAJĄCE WYSOKĄ JAKOŚĆ REALIZACJI
ZADAŃ FINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW
PUBLICZNYCH

Administracja publiczna to naturalny partner organizacji pozarządowych, choćby ze względu na zbieżność celów, jakie oba sektory realizują w wielu obszarach tematycznych.

Według badań Klon/Jawor środki pochodzące z budżetu JST – jednostek samorządu terytorialnego są drugim (po składkach członkowskich) źródłem finansowania działań NGO (prawie 50% NGO korzysta z tej formy finansowania prowadzonych działań).

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie reguluje m.in. zasady współpracy finansowej administracji publicznej (samorządowej i rządowej) z organizacjami pozarządowymi. To w tym dokumencie zawarte są informacje na temat zlecania przez administrację zadań publicznych do realizacji m.in. organizacjom pozarządowym. Ten rodzaj współpracy finansowej przybiera dwie formy:

- powierzenie zadania publicznego z przekazaniem środków na jego realizację,
- wspieranie zadania publicznego z przekazaniem częściowego dofinansowania na jego realizację.

Głównym trybem zlecania zadań przez administrację publiczną jest otwarty konkurs ofert. Ponadto organizacje mogą ubiegać się o dotacje, składając ofertę z własnej inicjatywy. Zasadniczo organizacja korzysta z tej możliwości, zgłaszając samodzielnie do realizacji zadanie, które nie zostało przewidziane do wspierania/powierzenia w otwartym konkursie ofert. Innym mechanizmem współpracy pomiędzy JST a NGO staje się tzw. „tryb małych zleceń lub grantów”, polegający na przyznaniu dotacji do 10.000 zł z pominięciem otwartego konkursu ofert przy zadaniach realizowanych nie dłużej niż 90 dni.

Jak widać, już nawet na poziomie samorządu terytorialnego możliwości współpracy jest wiele, a przecież organizacje realizują swoje cele statutowe także ze środków administracji rządowej (poprzez uczestnictwo w konkursach grantowych czy kontraktowanie usług). A to oznacza wyzwanie, by środki publiczne były wydawane efektywnie przy zapewnieniu wysokiej jakości wykonawstwa.

DEFINICJA

Zadanie publiczne to każde działanie administracji, które realizuje ona na podstawie ustaw. (...) Jednym z typów zadań publicznych jest świadczenie lub zapewnienie wykonania usług na rzecz mieszkańców i innych podmiotów. (...) Zadania związane ze świadczeniem usług są również przekazywane organizacjom pozarządowym. Takim przekazaniem zadania jest powierzenie lub zlecenie realizacji zadania i udzielenie na ten cel dotacji⁵.

STANDARD

- Organizacja angażuje się w kształtowanie polityk publicznych, konsultuje roczne i wieloletnie programy współpracy przygotowywane przez jednostki administracji.
- Organizacja dba o najwyższą jakość wykonywanego zadania, a także o rzetelność i transparentność sprawozdawczą.
- Podejmowana współpraca jest zgodna z misją organizacji i wynika z jej strategii działania.

Zagadnienia szczegółowe:**W obszarze współpracy z JST organizacja:**

- stoi na straży misji, strategii organizacji;
- monitoruje polityki publiczne;
- aktywnie uczestniczy w procesach konsultacji projektów aktów prawnych oraz innych dokumentów istotnych z punktu widzenia realizacji statutowych zadań organizacji pozarządowych przygotowywanych przez administrację publiczną;
- dba o interesy NGO/ lobbuje;
- wychodzi z inicjatywą;
- przygotowuje kadry do wpływania na kształt polityk;
- podkreśla własne zalety – mówi „językiem korzyści” (np. szybkość działania);
- buduje swoją pozycję eksperta /partnera.

Na etapie planowania wniosku/ oferty organizacja:

- konsultuje założenia konkursu przed jego ogłoszeniem;
- analizuje dokumentację konkursową pod kątem możliwości/ zasobów organizacji;
- konsultuje zawartość merytoryczną przed złożeniem u donatora;
- myśli o wniosku kompleksowo;
- tworzy budżet wniosku w oparciu o budżet organizacji.

Na etapie wdrożenia projektu finansowanego ze środków publicznych organizacja:

- ustala zespół projektowy i wprowadza podział odpowiedzialności – wyznacza ścieżki decyzyjne;
- zapoznaje z projektem, umową oraz zasadami realizacji i rozliczenia wszystkie kluczowe osoby, w tym obsługę księgową; dba o ścieżkę informacji i delegowania zadań w zespole;
- dba o bezpieczeństwo finansowe umowy (w zakresie rozporządzenia⁶) w tym utrzymanie płynności finansowej oraz zapewnienie wymaganego wkładu własnego;
- modyfikuje system księgowy, w szczególności dostosowuje plan kont – w celu wyodrębnienia operacji finansowych związanych z realizacją zadania;
- tworzy/dostosowuje procedury/ przepływ dokumentów i ich archiwizacji;
- formalnie i w sposób udokumentowany zatrudnia zespół pracowników, współpracowników i wolontariuszy, prowadzi wymaganą ewidencję;
- monitoruje realizację zaplanowanych działań wg harmonogramu oraz wykorzystanie budżetu;
- tworzy dokumentację na bieżąco;
- reaguje na trudności i szybko podejmuje działania zaradcze;
- konsultuje z grantodawcami wątpliwości i włącza ich w rozwiązywanie sytuacji kryzysowych;
- dba o porządek w dokumentacji na wypadek konieczności przekazania obowiązków zarządczych następcom.

W zakresie sprawozdawczości projektowej organizacja:

- sporządza sprawozdanie finansowe zgodne / spójne ze sprawozdaniem merytorycznym;
- sporządza sprawozdanie z odpowiednim wyprzedzeniem, zgodne z ustalonym wzorem, oraz składa je w wymaganym terminie;
- dba o spójność zestawienia księgowego ze sprawozdaniem finansowym;
- stosuje zasadę podwójnego sprawdzenia – ponowny przegląd faktur i dokumentów stanowiących podstawę do sporządzenia sprawozdania;
- zapewnia stosowanie wymogów formalnych (w niektórych przypadkach kontrola zewnętrzna);
- w zakresie podpisów – przestrzega ich zgodności z aktualnym wypisem z KRS.

⁵ Cyt. za <http://poradnik.ngo.pl>

⁶ Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania (Dz. U. 2011 nr 6 poz. 25)

Zdaniem eksperta:

Realizacja zadań publicznych nakłada na organizację szereg dodatkowych wymogów formalnych i rachunkowych. Im większe dofinansowanie, tym większa konieczność wprowadzenia procedur, nadzoru i rozbudowy zadań osób zarządzających i rozliczających projekt. Wymogi te regulowane są przepisami dodatkowymi, takimi jak: wytyczne, zalecenia, dodatkowe zapisy w umowach. Spójność działań merytorycznych i finansowych jest kluczowa dla pozytywnego rozliczenia dotacji. Może się wydawać, że ta biurokracja nie jest potrzebna. Jednak pamiętać trzeba, że gospodarujemy pieniędzmi publicznymi, które w szczególny sposób podlegają kontroli i racjonalnemu wydatkowaniu. Wprowadzenie standardów rozliczeń dla wszelkich projektów – niezależnie od źródła – pomoże ujednoczyć system i eliminować błędy.

KATARZYNA ADAMSKA-DUTKIEWICZ

Realizacja standardu w powyższym wymiarze pozwala na:

- zbudowanie pozycji wiarygodnego partnera,
- rozwój organizacji,
- stabilność finansową,
- wpływ na obszary działania podejmowane przez administrację,
- realizację zadań zgodnie z obowiązującymi przepisami,
- zmniejszenie ryzyka niepowodzenia realizacji zadania.

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA – TEN WYSIŁEK SIĘ OPŁACIŁ

Praca nad standardami nie była procesem łatwym. Przede wszystkim, mimo założenia – już na poziomie rekrutacji – że w projekcie wezmą udział NGO w miarę jednorodne, opracowanie standardów z myślą o ich upowszechnieniu narzuca szerszy kontekst niż tylko spojrzenie na pracę tej konkretnej, wybranej grupy. Jednak, co podkreślili uczestnicy projektu, standardy nie są polem do rozważań jedynie dla dużych organizacji. Przeciwnie – warto, by i małe NGO kierowały się nimi w swojej pracy. Największą wartością wypracowanych w ciągu roku i opisanych tu standardów jest fakt, że nie są one narzucone organizacjom przez zewnętrznych ekspertów – przeciwnie to sami zainteresowani, na podstawie wieloletniej, niekiedy nawet dwudziestoletniej pracy i doświadczenia, sformułowali i przyjęli (uchwałą swoich zarządów) przedstawione tu zasady.

Zwieńczeniem procesu pracy nad standardami była odpowiedź na pytanie: co daje organizacji wytyczenie i dbałość o przestrzeganie standardów. Oto najważniejsze z nich:

- Warto co pewien czas przeanalizować swój system zarządzania finansowego i dostosować go do warunków zewnętrznych i wewnętrznych – to daje szansę na rozwój.
- Standardy zapewniają większą efektywność pracy.
- Działalność zgodna ze standardami to bezpieczeństwo nie tylko dla zarządu, lecz także dla całego zespołu.
- Wdrożenie standardów daje miano profesjonalnej, wiarygodnej organizacji.
- Standardy budują zaufanie do NGO w otoczeniu zewnętrznym – wśród grantodawców, osób prywatnych (1%), urzędników, oceniających w konkursach.
- Standardy dają poczucie bezpieczeństwa.

Warto zaufać i podążać śladem 8 NGO z Polski, z budżetami powyżej 250 tysięcy zł, które wdrożyły je i teraz spokojnie realizują swoją misję.

Organizacje uczestniczące w projekcie:

- Fundacja Bank Żywności SOS, Warszawa
- Fundacja Edukacji i Twórczości, Białystok
- Fundacja Podaj Dalej, Konin
- Fundacja Szczęśliwe Dzieciństwo, Lublin
- Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Kielce
- Stowarzyszenie Dom Aniołów Stróżów, Katowice
- Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Gniazdo, Skierniewice
- Stowarzyszenie Stop-Klatka, Warszawa



Wydawcy:

Fundacja dla Polski

Fundusz PAFPIO

Fundacja PwC

Warszawa 2014

Konsultacja merytoryczna:

Dorota Pieńkowska

Elżbieta Żórawska

Redakcja: Dorota Pieńkowska

Opracowanie graficzne i skład:  RZECZYOBRAZKOWE.PL

ISBN: 978-83-931598-7-1

Nakład: 600 egz.

Copyright by

Fundacja dla Polski

Fundusz PAFPIO

Fundacja PwC

Fundacja dla Polski

Hoża 27/14, 00-521 Warszawa

www.fdp.org.pl

Fundusz PAFPIO

Wiśniowa 40 B/ 15, 02-520 Warszawa

www.pafpio.pl

Fundacja PwC

Al. Armii Ludowej 14, 00-638 Warszawa

www.pwc.pl

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Wydano w ramach projektu *Drogowskaz dla NGO. Profesjonalizacja 3. sektora poprzez wypracowanie i upowszechnianie zasad zarządzania finansowego*



*S T A N D A R D Y
Z A R Z Ą D Z A N I A
F I N A N S O W E G O*

ISBN: 978-83-931598-7-1

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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