

Kapitel 6 — Das Geld ausgeben

1) Kennen Sie Ihre Pflichten – der Vertrag (oder „finanzielle Vereinbarung“)

„Wir freuen uns, Ihnen mitzuteilen, dass Ihnen eine Zuwendung in Höhe von 15.200 Euro gewährt wurde.“ – Diesen Satz möchte jeder gerne lesen, der versucht, Zuwendungen von öffentlichen Quellen oder unabhängigen Förderern zu erhalten. Endlich ist das Geld für das Projekt da. Jetzt können wir loslegen und unsere Ideen in die Tat umsetzen. Sofort. Aber ist das wirklich so?

Lesen sie den Satz erneut. Sorgfältig. Tatsächlich bedeutet er nicht mehr und nicht weniger als die Bestätigung, dass fördernde Institution über Ihren Antrag entschieden hat. Sie hat entschieden, Ihnen finanzielle Unterstützung anzubieten. Sie müssen noch bestätigen, dass Sie das Angebot annehmen, indem Sie eine finanzielle Vereinbarung oder einen Vertrag unterzeichnen, der meistens dem Schreiben beiliegt.

• Was ist passiert?

Sie haben für eine bestimmte Art von Aktivität eine Finanzierung beantragt, die bestimmten genormten Regeln unterliegt. Die finanzielle Vereinbarung, die Sie und der Förderer unterzeichnen, ist, wie der Name schon sagt, „eine Vereinbarung“ zwischen beiden Parteien, die Bedingungen zu akzeptieren, die die Umsetzung des Projektes regeln – mit anderen Worten: Der Förderer unterstützt Ihr Projekt finanziell, vorausgesetzt, dass Sie sich an die Regeln halten, die in der Vereinbarung und den Anhängen festgelegt wurden. Sie, als begünstigte Organisation, sind rechtlich und finanziell verantwortlich gegenüber dem Geldgeber/ der Geldgeberin für die Resultate und die vertraglichen und finanziellen Aspekte des Projektes.

Infolgedessen sollten Sie die Bedingungen und den Wortlaut der finanziellen Vereinbarung sehr aufmerksam lesen. Die Vereinbarung enthält alle Pflichten und Verantwortlichkeiten gegenüber dem Projekt, einschließlich der Frist für die Einreichung des Abschlussberichtes, alle Rechnungsprüfungs- und Monitoringpflichten sowie die Rückerstattungs- und Abbruchbedingungen. Jede finanzielle Vereinbarung ist ein Rechtsdokument und darf nicht abgeändert werden, indem man einfach Teile des Textes überschreibt oder verändert.

Wenn Sie feststellen sollten, dass die Vereinbarung fehlerhaft ist oder Sie meinen, Änderungen anbringen zu müssen, informieren Sie Ihren Finanzierungspartner darüber und bitten Sie um eine abgeänderte Vereinbarung.

• Warum so förmlich?

Ein öffentlicher Förderer arbeitet mit dem Geld der Steuerzahlerinnen und Steuerzahler und muss über die Ausgaben Rechenschaft ablegen. Sogar ein unabhängiger Geldgeber wie eine Stiftung ist der Öffentlichkeit gegenüber verantwortlich, da das Geld, das sie ausgeben, in Übereinstimmung mit den Zielsetzungen der Stiftung verwendet werden muss. Wenn das nicht geschieht, können sie ihren privilegierten Steuerstatus verlieren. Daher legt die Vereinbarung zwischen jeder fördernden Institution und Ihnen, als begünstigte Organisation, die Regeln dafür fest, wie das Geld auszugeben ist und zu welchem Zweck.

Viele finanzielle Vereinbarungen bestehen aus mehreren Dokumenten. Die Vereinbarung selbst stellt die allgemeinen Regeln auf. In den Anhängen werden die detaillierteren Regeln für Finanzen, Meldepflichten und andere technische Aspekte ihres Vertragsverhältnisses mit dem Förderer aufgestellt. Die Anhänge sind immer ein wesentlicher Bestandteil der Vereinbarung. Sie sollten sie ebenfalls sorgfältig durchlesen. Die finanziellen Vereinbarungen der öffentlichen Förderer wie die der Europäischen Union umfassen zahlreiche Anhänge, die häufig Hinweise auf ihre Haushaltsordnung enthalten. Es kann nicht oft genug gesagt werden: Lesen Sie diese!

Die meisten Förderungen werden in zwei oder mehr Raten ausgezahlt, sogenannte „Voraus“- und „Restzahlungen“. Die Unterzeichnung der Vereinbarung und damit die Annahme der Bedingungen löst normalerweise die erste („Voraus“) Zahlung auf das Bankkonto der begünstigten Organisation aus.



- **Keine Dokumentenphobie, bitte**

Viele Organisationen denken nur an das Geld, das sie erhalten und das es ihnen erlaubt, an ihrem Projekt weiter zu arbeiten. Sie unterzeichnen schnell die finanzielle Vereinbarung oder den Vertrag, senden diese an den Geldgeber zurück, legen die Kopien irgendwo tief unten im Aktenschrank ab und denken nicht mehr daran, bis die Zeit der Berichterstattung kommt. Ein solches Verhalten hat nichts mit Finanzmanagement oder Fundraising zu tun: Es schafft unter Garantie Ärger, schlaflose Nächte und eine Menge Extraarbeit.

Sie sollten nie eine finanzielle Vereinbarung oder einen Vertrag unterzeichnen, ohne zuerst das Dokument und alle Anhänge zu lesen. Auf die meisten von uns wirkt der bloße Anblick eines juristischen Textes und eine Fülle von Seiten befremdlich. Aber als Finanzmanagerin oder Fundraiser müssen Sie ihre Dokumentenphobie überwinden.

Es ist äußerst wichtig, dass Sie – und Ihre Partnerorganisation(en) – sich mit dem Inhalt der finanziellen Vereinbarung oder des Vertrages vertraut machen, bevor das Projekt beginnt. Dies ist die einzige Möglichkeit, böse Überraschungen zu vermeiden. Das beste Mittel gegen eine Dokumentenphobie ist, sich die Zeit zu nehmen, alle Klauseln zu lesen und darüber nachzudenken, was sie in der Praxis bedeuten.

Tun Sie dies zusammen mit einer anderen Person oder mit dem Rest des Teams, damit alle für die unterschiedlichen Teile des Projektes Verantwortlichen ihre Ansichten dazu äußern können.

Zweitens wird die Vereinbarung vom gesetzlichen Vertreter der begünstigten Organisation unterzeichnet, der oftmals eine andere Person als die für die Verwirklichung des Projektes Verantwortliche ist. Daher ist es äußerst wichtig, dass die Projektkoordinatorin/der Projektkoordinator voll und ganz über die Auswirkungen der finanziellen und anderen Regeln im Bilde ist. Wenn es Schwierigkeiten geben sollte oder Änderungen an dem Projekt vorgenommen werden, muss die/der Projektkoordinierende unverzüglich die Person informieren, die gesetzlich verantwortlich ist und die finanzielle Vereinbarung oder den Vertrag unterzeichnet hat.

- **Welche inhaltliche Grundlage hat die finanzielle Vereinbarung?**

Ihr Antrag ist immer die Grundlage für die Bewilligung einer Zuwendung. Daher stellt er die Grundlage der finanziellen Vereinbarung dar. Wenn Ihr Antrag nicht vollständig gebilligt wird, werden die Posten, die als förderunwürdig oder nicht anerkannt wurden, normalerweise aufgelistet. Möglicherweise sind die Förderer nicht in der Lage, bestimmte Arten von Projektpartnerschaften, die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer oder einige Haushaltsposten zu genehmigen.

Es kann sein, dass Ihr Antrag so genehmigt wird, wie er vorliegt mit allen Haushaltsposten, der Förderer aber beschließt, Ihnen eine kleinere Zuwendung als beantragt zuzusprechen. Der Grund dafür könnte sein, dass in Ihrem Antrag die Regeln für den möglichen maximalen Finanzierungsprozentsatz missachtet wurden oder dass der Förderer einen geringeren Etat zur Verfügung hatte und daher nicht mehr Förderung bewilligen konnte. Es könnte auch sein, dass einige der Kosten, die Sie aufführten, als recht hoch oder unangemessen erachtet wurden.

- **Gutes Timing ist wichtig**

Das Projekt muss normalerweise innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens umgesetzt werden – die sogenannte Vertrags- (oder Förderfähigkeits-) Dauer. Die Vertragsdauer legt fest, wann ein Projekt beginnen kann und wann es enden muss. Jedoch ist die Vertragsdauer länger als die tatsächliche Dauer einer Aktivität wie etwa eines Jugendaustausches, ein Ausbildungskurses, einer freiwilligen Aktivität, die Zeit zur Herausgabe einer Publikation usw. Der Grund dafür ist, dass die Vertragsdauer auch die Vorbereitungsarbeit, die Umsetzungsphase, die Evaluierung und das Follow-up umfasst. Die Kosten dafür sind ebenfalls in der Förderung eingeschlossen – vorausgesetzt, dass sie in dem ursprünglichen Antrag enthalten waren und angenommen wurden.

Aus irgendeinem Grund können Sie Ihr Projekt vielleicht nicht innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens verwirklichen. Wenn Sie das feststellen sollten, bitten Sie den Förderer formell und schriftlich um eine Änderung der Vertragsdauer. Sie sollten um eine abgeänderte finanzielle Vereinbarung oder einen Vertrag ersuchen, der Ihnen zugesandt wird. Die neue Vereinbarung sollte die neuen Daten für Ihr Projekt beinhalten. Selbstverständlich müssen Sie Ihrer Förderer erklären, welche Schwierigkeiten Sie gezwungen haben, um eine Änderung der Vereinbarung zu bitten.

Lesen Sie jedes Dokument sorgfältig durch!

Timing



Der Förderer prüft Ihren Antrag zur Änderung der ursprünglichen finanziellen Vereinbarung und informiert Sie über seine Entscheidung. Wenn die Entscheidung positiv ausfällt, bietet man Ihnen eine ergänzende oder neue Vereinbarung an, die die alte Vereinbarung abändert oder ersetzt. Bei einigen Förderern genügt Ihre eigene Unterschrift unter einer solchen ergänzenden Vereinbarung, während andere die Unterschrift beider Parteien erfordern. Es ist wichtig, dass Sie nicht erst kurz vor zwölf um eine Änderung ihrer Vereinbarung bitten, kurz bevor die Vertragsdauer endet. Wenn sich die Gefahr einer Verzögerung zeigt, ist es am besten, rechtzeitig um eine Verlängerung zu bitten. Die Vereinbarung oder der Vertrag legen normalerweise auch die Frist fest, bis wann Sie Ihren Bericht einreichen müssen.

Abgesehen von der Projektdauer müssen Sie vielleicht noch andere Änderungen an der finanziellen Vereinbarung vornehmen lassen, während Sie Ihr Projekt verwirklichen. Es ist wichtig, dass Sie immer zuerst die Zustimmung der Förderer einholen, wenn es irgendeine Änderung geben sollte, z.B. bezüglich:

- der begünstigten Organisation oder ihrer Struktur
- der Projektpartner
- der Dauer der Aktivität
- der Teilnehmer (z.B. Größe der Gruppe, Herkunft der Teilnehmer, Altersstruktur)
- des Budgets oder der Zuwendungsverteilung (geben Sie an, welche Ausgabenposten betroffen sind).

Jugendorganisationen engagieren sich insbesondere für Projekte, die die Mitgliedschaft ihrer aktiven jungen Menschen überdauern. Vergessen Sie nicht, Ihren Förderer (schriftlich) zu informieren, wenn sich der gesetzliche Vertreter oder Projektkoordinatorin ändern sollte. Oft ist es erforderlich, dass sowohl die alten als auch die neuen gesetzlichen Vertreter/innen das Schreiben, das den Geldgeber über die Änderung informiert, unterzeichnen.



Tipp #10

Halten Sie auch Ihren Förderer über alle mögliche Änderungen ihrer Adresse, einschließlich Telefon, Telefax und E-Mail auf dem Laufenden. Teilen Sie diese Informationen immer schriftlich mit.

2) Vereinbarungen mit Projektpartner/innen

Die finanzielle Vereinbarung oder der Vertrag werden von Ihnen als die begünstigte Organisation unterzeichnet. Bei einigen Projekten, besonders den transnationalen, kann die Förderung, die Sie erhalten auch Kosten abdecken, die nicht direkt die Ihren sind. Ihre Finanzierung kann einige der Aktivitäten einer Partnerorganisation unterstützen: Das heißt, dass die Finanzierung durch Sie einer dritten Partei zur Verfügung gestellt wird. Dennoch sind Sie weiterhin finanziell verantwortlich für die richtige Verwendung der Fördermittel, da Sie die Vertragspartei des Förderers sind.

Aufgrund Ihrer Verantwortung sollten Sie ein Partnerschaftsabkommen mit jedem Ihrer Projektpartner/innen schließen. Ein Partnerschaftsabkommen hilft Ihnen, Missverständnisse bezüglich der Rechte und Pflichten aller Projektpartnerinnen und -partner zu vermeiden. Bei der Aushandlung sollten wichtige Managementfragen geklärt werden. Das Abkommen selbst trägt zum erfolgreichem Management Ihres Projektes bei.

Das Partnerschaftsabkommen ist eine vertragliche Vereinbarung zwischen allen Partnerinnen und Partnern darüber, wie die finanzielle Vereinbarung, die von der begünstigten Organisation unterzeichnet wurde, durchzuführen ist. Eine solche vertragliche Vereinbarung kann ein Rechtsmittel sein, wenn einer der Partner/innen seinen Pflichten nicht nachkommt. Handeln Sie das Partnerschaftsabkommen im Voraus vor Beginn ihres Projektes aus. Jedes Partnerschaftsabkommen sollte mindestens Folgendes umfassen:

- Vereinbarung zwischen der projektkoordinierenden Organisation und den Projektpartner/innen, die Bedingungen der finanziellen Vereinbarung mit dem Förderer zu respektieren;
- Rolle und Pflichten des projektkoordinierenden Organisation und den Projektpartner/innen;

Partner



Finanzierung und
Finanzmanagement
T-Kit

- Zeiten und Bedingungen für Voraus- und Restzahlungen;
- Definition der zulässigen Kosten und Auslagen;
- Abbruch- und Rückzahlungsbestimmungen;
- Ein Zeitplan für den Bericht über Finanzen und Projektlieferung;
- Konfliktbeilegung (wie werden Konflikte gelöst?);
- Welches nationale Recht gilt, wenn die Konflikte nicht gelöst werden können oder andere rechtliche Probleme auftreten (es wird empfohlen, dass das Gesetz des Landes der begünstigten Organisation Anwendung finden sollte).

Sie dürfen nicht vergessen, dass der Förderer nicht für die Konfliktbeilegung zwischen Projektpartnerinnen und Projektpartnern verantwortlich ist. Daher müssen Sie Ihr eigenes System zur Konfliktbeilegung mit Ihren Partner/innen schaffen und sich auf das geltende Recht einigen, falls Sie die Schwierigkeiten nicht selbst lösen können. Egal wie sehr Sie darauf brennen Ihr Projekt zu beginnen und egal wie unwahrscheinlich die Schwierigkeiten erscheinen, Sie müssen trotzdem ein System zur Konfliktbeilegung in Ihr Partnerschaftsabkommen aufnehmen. Sie werden dafür dankbar sein, wenn Schwierigkeiten entstehen.

Das Partnerschaftsabkommen sollte die Rolle und die Aufgaben jedes Partners/jeder Partnerin klar festlegen. Sie sollten auch festlegen, wie die Projektpartner/innen miteinander in Verbindung stehen. Abhängig von der Art des Abkommens und von der Art der Aktivität müssen Sie auch über folgende Punkte sprechen und spezifische Antworten in ihr Partnerschaftsabkommen (besonders wichtig für transnationale Projekte) aufnehmen:

- Wie sind die Fördermittel auf die Partnerinnen und Partner aufzuteilen;
- Wer behält die Rechnungen;
- Wer ist verantwortlich für das Einsammeln der Teilnahmegebühren;
- Wer erstattet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Kosten zurück;
- Wer bucht und bezahlt die Unterkunft und kommt für die Kosten vor Ort auf;
- Wer ist berechtigt, die endgültige Entscheidung über die Ausgabenhöhe zu treffen;
- Wer ist verantwortlich für die Vorbereitung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und wie sollte dies geschehen.

Vor allem ist wichtig, dass alle Änderungen, die das Vertragsverhältnis mit dem Förderer betreffen, gemeinsam besprochen werden. Abhängig von der finanziellen Vereinbarung oder dem Vertrag mit den Förderern, bedürfen selbst kleine Änderungen Ihrer Aktivitäten einer Abänderung des Vertrages. z.B.:

- Änderungen der Daten der Aktivität;
- Änderungen bei der Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer;
- Änderungen bei den Haushaltsposten.

Als begünstigte Organisation müssen Sie immer daran denken, dass Sie rechtlich und finanziell für solche Änderungen verantwortlich sind und diese Ihrem Förderer mitteilen müssen.

Tipp #11

Sobald Sie Ihr Partnerschaftsabkommen ausgearbeitet haben, sollten Sie es von jemand außerhalb Ihres Projektes überprüfen lassen. Dies könnte der Finanzmanager oder die Rechtsberater in Ihrer eigenen Organisation sein, ein externer Berater (auch ein Rechtsanwalt, wenn es ein großes Projekt ist), eine Vertreterin des Förderers oder wer immer Ihnen geeignet erscheint.



Jeder Projektpartner / jede Projektpartnerin sollte seine eigene Kopie des Partnerschaftsabkommens haben und aus Gründen der Transparenz auch eine Kopie der Vereinbarung zwischen der Förderer und der begünstigten Organisation erhalten. So ist sichergestellt, dass alle Beteiligten an dem Projekt ihre Pflichten kennen.

3) Handhabung von (finanziellen) Krisen

Krisen passieren! Wenn Sie die passenden gegenseitigen Kontrollen eingerichtet haben, sollten Sie in der Lage sein, Probleme bei Ihren Finanzen vorzusehen, bevor sie zu einer Krise führen. Zahlungs-



pläne sind eines der Schlüsselinstrumente, um sicherzustellen, dass das Geld vorhanden ist, um für die erforderlichen Sachen bezahlen zu können.

Versicherungen können Sie vor vielen Dingen schützen, die zu einer Finanzkrise führen können. Es ist immer schwierig zu entscheiden, wie groß der Schutz sein sollte und das Resultat ist häufig ein kalkuliertes Risiko, je nachdem wie viel man sich leisten kann.

Selbstverständlich gibt es Dinge, gegen die man sich nicht versichern kann und die nur indirekt die Finanzen betreffen; Terrorakte und was Versicherungen häufig als ‚höhere Gewalt‘ bezeichnen (Erdbeben, Überschwemmungen usw.). Außerdem ist es nicht immer möglich, die finanziellen Folgen von Änderungen abzusehen, die in Ihrer Organisation oder in den Partnerorganisationen auftreten. Auch Förderer sind verschiedenen Risiken ausgesetzt, die die finanzielle Entwicklungsfähigkeit Ihres Projektes beeinflussen können.

Die Bewältigung von Krisen, wenn sie auftreten, funktioniert durch eine klare Führung und effiziente Planung. Organisationen sollten für den Fall eines ‚größeren Zwischenfalls‘ ein Prozedere vorsehen, das einzuhalten ist; insbesondere der Informationsfluss – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation – sollte streng kontrolliert werden, am besten von einer Person. Die Stärke der Beziehung zum Förderer wird in einer solchen Situation auf den Prüfstand gestellt und es ist wesentlich, dass der Förderer entsprechende Informationen so bald wie möglich erhält. Geldgeber/innen haben große Erfahrung mit Finanzmanagement in Organisationen wie der Ihren, also bitten Sie um Hilfe. Außerdem müssen viele Förderer sich an formale Regularien halten, die ihr Geld besser schützen, anstatt sich einfach während der Krise nur still zu verhalten.

4) Eigentum

Es gibt keine Zweifel am Eigentum: Das Projekt gehört der Organisation, die es entwickelt, kreiert und verwirklicht. Jedoch sehen organisierte unabhängige Förderer das Verhältnis zwischen Geldgeber/in und Empfänger/in der Zuwendungen meistens als Partnerschaft. Beide arbeiten zusammen, um gemeinsam vereinbarte Zielsetzungen zu erreichen und der Förderer kann in das Projektmanagement mit einbezogen werden. Der Empfänger/die Empfängerin profitiert dann von der Sachkenntnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Förderers.

In einigen Fällen kann ein unabhängiger Förderer auf Sie zurückkommen und Sie bitten, den Projektantrag nach spezifischen Kriterien neu zu formulieren. Wenn das geschieht, ist der unabhängige Förderer normalerweise daran interessiert, Ihre Arbeit zu unterstützen, benötigt aber Änderungen am Antrag, bevor er ihn berechtigterweise unterstützen kann. In solchen Fällen ist es ratsam, sich seine Argumente anzuhören, falls sie annehmbar sind, sorgfältige Änderungen vorzunehmen und den Vorschlag erneut vorzulegen. Hier agieren die Geldgeber als Ihre Partner und teilen ihre Sachkenntnis mit Ihnen.

Förderer werden nur allzu oft lediglich als Finanziers und Risikokapitalbanken für die Zivilgesellschaft angesehen. Aber sie sind vor allem Organe des Wissens mit Sachkenntnissen, deren Hauptzweck es ist, in der Gesellschaft in ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen einen Mehrwert zu schaffen. Sie sollten nicht bloß als Spender/innen, sondern als „kooperierende Unternehmen“ angesehen werden, die sich an dem Projekt beteiligen.

5) Handhabung von Bargeld ²

Alle Kontrollsysteme in einer Organisation dienen dazu, eine angemessene Sicherheit für die Finanzen und Aktiva zu gewährleisten. Kontrollsysteme sorgen durch gegenseitige Kontrollen dafür, das gesamte System aufrecht zu erhalten und Betrug, Unterschlagung oder Abweichungen von den geltenden Politiken und Verfahren zu verhindern. Kontrollsysteme sind jedoch nicht statisch: Die Organisation arbeitet in einem dynamischen Umfeld, daher ist eine regelmäßige Überprüfung notwendig, damit das Kontrollsystem effizient arbeiten kann. Die folgenden Kontrollen werden im Allgemeinen für alle gemeinnützigen Organisationen empfohlen:

- **Trennung von Kassenbestand und Rechnungswesen.** Es ist eine gute Praxis, diese Funktionen zwei unterschiedlichen Personen zu übertragen, damit jede Absprache zum Betrug verhindert werden kann. Selbstverständlich kann es in einer kleinen Organisation möglicherweise nicht praktikabel sein, dass diese Funktionen von zwei Personen ausgeübt werden. In diesem Fall muss die Organisation wachsam sein und sich aufmerksam der eigenen Realität stellen. Das Vertrauen innerhalb einer Organisation wird leicht gebrochen und es ist weder gut noch vernünftig, sich völlig darauf zu verlassen und von ausreichenden Kontrollen Abstand zu nehmen.

2. Dieses Kapitel basiert auf M. Kandasami: „Governance and Financial Management in Non-profit Organisations - a Reference Manual“, Caritas India, Neu-Delhi, Indien

- **Aufteilung von Barzahlungen in Nebenkassen und größere Zahlungen.** Sowohl aus Sicht der Buchhaltung als auch zum Zwecke der Kontrolle ist es klug, Zahlungen in Kleingeldzahlungen und größere Zahlungen aufzuteilen. Es ist ratsam, Obergrenzen für Kleingeldzahlungen zu setzen. Die Nebenkasse kann zwar einer Person anvertraut werden, große Zahlungen sollten aber über die/den Vorstandsvorsitzende/n der Organisation laufen und eine Sonderabhebung von der Bank erfordern.
- **Banküberweisung/Scheckzahlungen versus Barzahlungen:** Wenn möglich tätigen Sie alle größeren Zahlungen per Banküberweisung oder Scheck.
- **Bargeldquittungen.** Das Management sollte sicherstellen, dass das in der Organisation eingegangene Bargeld rasch in der Bank einbezahlt wird. Der Empfang sollte mit vornummerierten Quittungen bestätigt werden, die ordentlich im Kassenbuch notiert werden. Die verschiedenen Funktionen der Entgegennahme, Bearbeitung und Eintragung sollten klar getrennt werden.
- **Physische Prüfung des Barbestandes.** Das Management sollte ein eingebautes System haben, mit Hilfe dessen eine autorisierte Person mindestens einmal im Monat oder auch bei Überraschungsbesuchen, definitiv aber am Ende des Geschäftsjahres, den Kassenbestand gegen das Saldo, der im Kassenbuch aufgeführt wird, prüft.
- **Banktransaktionen.** Es ist ratsam, so wenige Bankkonten wie möglich zu haben, ausgenommen wenn unterschiedliche Bankkonten von den Fördererern oder per Gesetz gefordert werden. Ein Bankkonto einer Organisation sollte immer auf den Namen der Organisation laufen und nicht den Namen einer Einzelperson. Alle Banktransaktionen sollten in die Buchhaltung eingetragen werden, von den Belegen bis hin zu Schecks.
- **Anlagekapital und Bestandskontrolle.** Während ein Bestandsverzeichnis, normalerweise bekannt als Aktiva-Buch, Vermögenswerte verzeichnet, die im Allgemeinen konsumierbar oder absatzfähig sind, verzeichnet eine Anlagekartei ein permanentes Anlagevermögen, das der Organisation langfristigen Nutzen bringt. Beide sind wertvoll, da sie einen erheblichen Teil des Eigenkapitals der Organisation darstellen. Beide Arten von Aktiva müssen daher kontrolliert, effizient verwaltet und effektiv eingesetzt werden.
- **Rechnungskontrollen und Überprüfungen.** Eine Rechnungskontrolle dient dazu, die Buchhaltungsnormen der Organisation zu überprüfen und zu sehen, ob sie im Einklang mit den gesetzlichen Anforderungen stehen. Externe Überprüfungen sind unabhängige, objektive, kritische Studien des Finanzmanagements der Organisation. Sie geben Vorschläge zur Verbesserung des Systems.

6) Planen Sie Ihre Ausgaben

Jugendorganisationen müssen die für ihre Arbeitsmethode geltenden Gesetze kennen. Wenn Sie Mitglied einer nicht-formalen Jugendgruppe sind, müssen Sie Ihre eigenen Nachweise aufheben und den anderen Mitgliedern der Gruppe Bericht erstatten. Das ist einfacher als die Buchhaltungs- und Rechnungssysteme, die für eingetragene Körperschaften obligatorisch sind. Auf jeden Fall sollten die Projektkoordinatoren oder –kordinatorinnen ihre eigenen Instrumente für die Planung und Überwachung der Ausgaben haben. Das erleichtert ihr Leben während der Umsetzungsphase und auch später, wenn die Berichte für die Förderer und andere ausgearbeitet werden müssen. Eine gute Planung vermeidet auch unerwartete Geldforderungen an Ihren Schatzmeister oder ihre KassiererIn.

Zunächst könnten Sie eine Liste aufstellen, in der alle notwendigen Betriebsmittel während der gesamten Projektdauer zusammengestellt werden, unterteilt in Zeiteinheiten. Diese Einheiten können Wochen oder Monate sein, je nach Länge und Komplexität des Projektes und je nach Verfahren beim Finanzmanagement, das Ihre Organisation einsetzt.

Die Überschrift der Liste könnte z.B. lauten:

Plan der notwendigen Ressourcen

Nr.	Budgetlinie	Art der Ausgaben	Zeiteinheit 1	Zeiteinheit n	...	Gesamt
			Summe	Summe		

Die Budgetlinien in der Tabelle sollten dieselben wie in Ihrem ursprünglichen Finanzierungsantrag sein.

Planen Sie Ihre Ausgaben



Die Art der Ausgaben muss sehr spezifisch sein. Beispiel: Abendessen im Restaurant für 35 Leute, Unterbringung in Zelten für fünf Nächte für 12 Leute, ein Fundraiser für 4 Stunden, eine Person am Empfang 8 Stunden lang pro Tag für 2 Tage, 200 Kopien eines 5-seitigen Dokuments, Flipchart für 2 Tage, Transport von 5 Leuten im Auto über 250 Kilometer, Verwendung eines Computers 5 Tage 3 Stunden/Tag, etc.

Auch wenn einige der Ressourcen und Projektmittel von der Organisation selbst zur Verfügung gestellt werden, ist es sehr wichtig, auch diese zu planen, andernfalls werden Sie feststellen, dass andere Projekte in der Organisation das gleiche Hilfsmittel wie Sie gleichzeitig benötigen, was sehr frustrierend sein kann.

Außerdem sollte kein Projekt alle Ressourcen der Organisation verwenden ohne sich zu versichern, dass sie ersetzt werden können. Wenn es nach dem Projekt kein Papier mehr im Büro gibt oder Sie die Telefonrechnung nicht bezahlen können, da es keine Beschränkungen bei den Projekttelefonaten gab, dann ist das Finanzmanagement des Projektes gescheitert und das Projekt hat die Existenz der Organisation gefährdet.

Gleich zu Beginn sollten Sie entscheiden, wie viele der Eigenmittel der Organisation für ein Projekt benutzt werden können. Hier bedeutet „Beginn“ die Projektidee, einschließlich Vorbereitungszeit und Fundraising, da die Kosten in dieser Zeit extrem hoch sein können (Besuche und Telefonanrufe bei möglichen Partner/innen und Förderern, Schreiben, Druck, Kopien und Versendung der Projektanträge usw.). Die Entscheidung über diese Ausgaben sollte der Vorstand oder das Exekutivorgan der Organisation und nicht die Projektkoordinatorin/der Projektkoordinator allein treffen!

Für Zahlungen, die innerhalb eines bestimmten Zeitabschnitts (bis 1 oder 2 Monate) geleistet werden, sollte ein Ausgabenplan erstellt werden. So kann die finanzverantwortliche Person die Liquidität (den „Cash Flow“) zur rechten Zeit und in der rechten Menge garantieren. Spannungen (wenn z.B. die beantragte Summe die gesetzlich zulässige Obergrenze für Ausgaben pro Tag übersteigt oder das Bargeld knapp ist) können so vermieden oder leichter gehandhabt werden.

Beispiel:

Ausgabenplan für Zeitraum...

Nr.	Empfänger/in	Summe	Zahlungs-termin	Zahlungsart (Bar, Bankkonto)	(Bank)Daten Empfänger/in	Wer ist verantwortlich?

Die Person, die das Geld erhielt, ist auch für die Belege und die Rückgabe eventuell übriggebliebenen Geldes verantwortlich.

• Einnahmebelege

Damit Sie sich ein komplettes Bild über die finanzielle Situation des Projektes machen können, sollten Sie alle Belege über die Summen aufheben, die Sie für das Projekt erhalten haben. Einige Geldgeber tätigen Vorauszahlungen, andere zahlen erst die vertraglich vereinbarte Summe, nachdem sie den Abschlussbericht erhalten haben. Achten Sie darauf, dass das Projekt nicht im Voraus zu viel ausgibt und dass alle Ausgaben genehmigt/rückerstattbar sind. Die Belege erleichtern auch die Erstellung von Projekt- und Finanzberichten.

Beispiel:

Nachweis der Projekteinnahmen...

Nr.	Herkunft	Summe	Eingangs- datum	Zahlungsart (Bar, Bankkonto, Sachleistung))	(Bank)Daten Empfänger/in	Wer ist verantwortlich?



7) Monitoring des Projektes und Beziehungspflege

Wenn der Kodierungsprozess, der in einem früheren Diagramm beschrieben wurde, richtig funktioniert, dann kennen alle Projektbeteiligten ihre Verpflichtungen gegenüber dem Förderer – bezüglich der Qualität und in Bezug auf Berichterstattung und Kommunikation.

Vergessen Sie nicht, dass das Monitoring nicht nur für den Förderer geschieht. Sie müssen das Projekt für sich selbst und für alle Beteiligten (einschließlich der Förderer) auswerten und sollten hierfür so viele Informationen wie möglich über Ihr Projekt sammeln.

• Monitoring

Die zu überwachenden Posten sind:

- Ausgaben – wöchentlich, monatlich, vierteljährlich, jährlich – entsprechend der in Ihrem Antrag eingereichten Budgetlinien;
- Begünstigte (wer profitiert von dem Geld und von der Aktivität?)
 - Alter
 - Geschlecht
 - evtl. ethnische Herkunft
 - Qualifikationen / Erfahrung / Errungenschaften, als sie sich dem Projekt anschlossen
 - Qualifikationen / Erfahrung / Errungenschaften, als sie das Projekt verließen.

• Beziehungspflege

Viele Förderer haben ein klares Kommunikations- und Berichterstattungsverfahren. In einigen Fällen müssen Sie sich einfach an die Regeln halten, die in der finanziellen Vereinbarung oder im Vertrag mit Ihrem Förderer festgelegt wurden. In anderen Fällen müssen Sie selbst über Art, Menge und Häufigkeit der Informationen urteilen. Updates einzusenden – selbst Postkarten – können dazu dienen, Ihrer Wertschätzung Ausdruck zu geben, aber achten Sie darauf, dass der Förderer solche Updates nicht missbilligt oder verbietet. Denken Sie auch daran, bei jeder Korrespondenz die Referenznummer anzugeben, den der Förderer Ihnen gegeben hat.

Ihr Verhältnis muss respektvoll sein – ausgerichtet auf den Charakter der fördernden Organisation und der Menschen darin. Sie müssen die Fähigkeit entwickeln, ein Gleichgewicht zu finden zwischen Distanz und allzu großer Vertrautheit. Einige Förderer diskutieren zwischendurch gerne die Projekte, die sie unterstützen, um Unterstützung anzubieten und über die Entwicklungen informiert zu sein; andere ziehen es vor, Distanz zu wahren und Informationen nur in der festgelegten Form zu erhalten.

Einige Förderer entwickeln die Projekte in Kooperation mit Ihnen; hierfür müssen Sie sehr viel Zeit einplanen, bevor Sie Ihre Pläne an dem Projekt abschließen können. Die Investition des Förderers gleicht hierbei Ihrer, daher hat er ein größeres Interesse am Projekt und wird bereitwilliger seine Hilfe während der Dauer des Projektes anbieten.



Mehrwertsteuer bei den Programmen der Europäischen Union.

Bei einigen Programmen der Europäischen Union, die in Nicht-EU-Ländern arbeiten, wie PHARE/TACIS, ist die Mehrwertsteuer kein förderfähiger Posten. Lesen Sie das Programmhandbuch, um festzustellen, ob MWST zulässig ist oder nicht. Der Grund dafür ist die Vereinbarung zwischen der Europäischen Union und den Nationalregierungen, dass die EU-Mittel keine Steuern abdecken sollten, die Vorleistungen für den Staatshaushalt sind. In jedem Land, in dem PHARE/TACIS-Finanzierung vorhanden ist, gibt es Regelungen zur Befreiung oder Rückerstattung der Mehrwertsteuer.

Dies hat verschiedene Folgen, die aus Sicht des Finanzmanagements außerordentlich wichtig sind:

— **bei der Planung des Haushalts:**

- Alle von PHARE / TACIS abzudeckenden Kosten sind ohne Mehrwertsteuer zu berechnen, andernfalls haben Sie die Kosten bis zum Ende des Projektes überschätzt und werden nicht in der Lage sein, die Gesamtsumme wie geplant auszugeben;
- Ausgaben, die durch andere Quellen oder durch Eigenbeiträge abgedeckt werden, sind inklusive Mehrwertsteuer zu berechnen, da die Regelungen nur für Ausgaben gelten, bei denen PHARE/TACIS-Gelder verwendet werden (prüfen Sie auf alle Fälle die nationalen Bestimmungen);

— **bei der Planung und Ausgaben:**

- Im Ausgabenplan müssen alle Ausgaben mit ihrem Gesamtwert enthalten sein (einschließlich MWST), mit Ausnahme von Erwerbungen, bei denen Sie offiziell von der Mehrwertsteuer befreit wurden (häufig sehr langwierig und kompliziert. Lohnt sich nur bei großen Ausgaben);

— **bei der Rückerstattung der Mehrwertsteuer:**

- Sie müssen sich streng an alle Regeln für die Rückerstattung der MWST halten und oft einen ganzen Stapel von Dokumenten einreichen (so wie alle Rechtsdokumente für Ihre Organisation, eine Kopie des Finanzierungsvertrages in der offiziellen Sprache des Landes, Nachweis der Bank, dass Sie ein eigenes Bankkonto besitzen, Beleg für das erhaltene Geld und Kopien der entsprechenden Belege);
- eine Rückerstattung der Mehrwertsteuer ist ein sehr langwieriges Verfahren und mit der Zeit kann sich der tatsächliche Wert der bezahlten Mehrwertsteuer besonders in Ländern mit einer hohen Inflationsrate erheblich verringern;
- wenn das Projekt kurz ist, werden Sie gar nicht in der Lage sein, die Mehrwertsteuer während der Umsetzung des Projektes zurückzuerhalten.

Beispiel:

In Rumänien kann eine Organisation das Mehrwertsteuer-Rückerstattungsverfahren für den Zeitraum Januar bis März im April beginnen, von April bis Juni im Juli und so weiter. Das heißt, dass Sie bei Ausgaben in Höhe von 1.000.000 Lei im Januar 1.190.000 Lei zahlen einschließlich MWST und dann Ende April bei den Finanzbehörden einen Antrag auf Rückerstattung von 190.000 Lei stellen. Der Antrag wird im Mai geprüft und wenn es keine Probleme gibt, können Sie damit rechnen, im Juni 190.000 Lei auf Ihrem Bankkonto vorzufinden. Aber mit einer Inflationsrate von 30 % pro Jahr sind 190.000 Lei im Juni 28.500 Lei weniger wert als im Januar. So hat die Organisation tatsächlich 28.500 Lei verloren. Ganz zu schweigen von dem zeitlichen und finanziellen Aufwand (Antragsstellung und Kopie der Dokumente). Sie sollten daran denken, dass dies tatsächlich einen Verlust für Ihre Organisation bedeuten könnte.

