

Šeštas skyrius – Pinigų leidimas

1) Žinokite savo įsipareigojimus – sutartis (arba finansavimo susitarimas)

„Maloniai patvirtiname, kad Jums skirta 15 200 EUR parama“ – tai pranešimas, kurio laukia visi lėšų ieškotojai. Pagaliau pinigai projektui gauti. Dabar jau galime įgyvendinti savo idėjas. Jau greitai. Bet ar tikrai?

Perskaitykite sakinį dar kartą. Atidžiai. Jis Jums nepraneša nieko daugiau ar mažiau, o tik rėmėjo organizacijos sprendimą dėl Jūsų prašymo. Sprendimas siūlo finansinę pagalbą. Jūs dar turite patvirtinti savo sutikimą pasirašydami finansavimo sutartį arba kontraktą. Jame bus laiškas, patvirtinantis apie Jums pasiūlytą paramą.

- **Kas nutiko?**

Jūs kreipėtės dėl finansinės paramos tam tikrai veiklai. Sutikimas paremti turi atitikti tam tikras standartizuotas procedūras. Finansavimo sutartis įtvirtina susitarimą tarp abiejų šalių, Jūsų ir rėmėjo, kad abu sutinka su įgyvendinimo sąlygomis. Kitaip tariant, rėmėjas pinigais parems Jūsų projektą, jei Jūs įsipareigosite laikytis sutartyje ir jos prieduose išdėstytų rėmimo taisyklių. Jūs, kaip gaunančioji organizacija, rėmėjui būsite atsakingi už projekto rezultatus, jo kontraktinius ir finansinius aspektus. Todėl turite labai atidžiai perskaityti finansavimo susitarimo reikalavimus ir sąlygas. Susitarime išdėstyti pagrindiniai prisiimami įsipareigojimai ir atsakomybė. Taip pat ir galutinės ataskaitos pateikimo data, audito ir stebėsenos reikalavimai, nuostolių padengimo ir nutraukimo sąlygos. Bet kuris finansavimo įsipareigojimas yra teisinis dokumentas, kuris negali būti keičiamas tiesiog perrašant tekstą.

Jei sutartyje pastebite klaidų ar Jums reikalingi pakeitimai, pasakykite apie tai savo partneriui ir paprašykite pataisytos sutarties teksto.

- **Kodėl taip formalu?**

Viešosios institucijos valdo mokesčių mokėtojų pinigus ir yra atsakingos už jų leidimą. Net nepriklausomi fondai yra atsakingi visuomenei, nes pinigai turi būti išleidžiami pagal fondo tikslus. Kitaip jie gali prarasti savo mokesčines lengvatas. Tad finansavimo sutartis su Jumis nustato, kaip ir kam bus leidžiami pinigai. Daug finansavimo sutarčių susideda iš kelių dalių. Pats susitarimas nurodo bendras taisykles. Priedai jas aiškina detaliau ir išdėsto techninius finansavimo, atsiskaitymo aspektus. Priedai yra sudėtinė sutarties dalis, todėl juos perskaityti reikia taip pat atidžiai. ES fondų finansavimo sutartys turi daugybę priedų, prie kurių net pridedami jų finansinių procedūrų paaiškinimai. Aiškiau nepasakysi: perskaitykite juos! Ir dar: atidžiai perskaitykite kiekvieną dokumentą atskirai!

Daugelis rėmimui skirtų sumų išmokamos per du arba daugiau kartų: vadinamieji išankstiniai ir balansiniai mokėjimai. Susitarimo pasirašymas, reiškiantis sąlygų priėmimą, paprastai lemia pirmą įmoką į gaunančiosios organizacijos banko sąskaitą.



- **Nebijokite dokumentacijos**

Daugelis organizacijų galvoja tik apie pinigus, kuriuos gaus, nes pinigai padės vykdyti projektą. Jos greitai pasirašo finansavimo susitarimą, grąžina jį rėmėjui ir „palaidoja“ kopijas tarp dokumentų, kol išmuša atsiskaitymo laikas. Toks elgesys visai netinkamas efektyviai lėšų paieškai. Jis tik garantuoja bėdas ateityje, bemieges naktis ir daug papildomo darbo.

Niekada nepasirašykite finansinio susitarimo prieš tai atidžiai neperskaitę jo ir priedų. Daugelį mūsų į teisinį panašus daugybės puslapių tekstas „atbaido“ nuo skaitymo. Kaip finansų valdytojas ir rėmėjų ieškotojas turite išmokti nugalėti dokumentų baimę.

Gyvybiškai svarbu, kad jūs ir partneriai susipažintų su finansavimo sutarties turiniu iki projekto pradžios. Tai vienintelis būdas išvengti bjaurių staigmenų ateityje. Geriausias vaistas nuo dokumentų baimės – skirti pakankamai laiko jiems perskaityti ir apgalvoti, ką išdėstytos sąlygos reiškia praktiškai. Darykite tai kartu su kitu žmogumi ar net su visa komanda, kad išgirstumėte kiekvieno asmens, atsakingo už skirtingas projekto dalis, nuomonę.

Antra, projektą iš gavėjo pusės dažniausiai pasirašo organizacijos atstovas teisės reikalams, paprastai neįgyvendinantis projekto. Taigi, labai svarbu, kad projekto koordinatorius visiškai suprastų, kokia yra finansinių ir kitų taisyklių reikšmė. Jei kyla kokių nors sunkumų ar projektas kiek keičiamas, koordinatorius turi nedelsdamas apie tai pranešti asmeniui, atsakingam už teisinius dalykus (tam, kuris pasirašė sutartis).

- **Koks yra finansavimo sutarties turinio pagrindas?**

Parama suteikiama pagal Jūsų prašymą, todėl prašymas yra ir finansavimo sutarties pagrindas. Jei finansavimas suteikiamas ne viskam, kas paminėta prašyme, paprastai išvardijamos projekto dalys, kurioms nepritariama. Pvz., rėmėjai galbūt negali pritari kai kuriems projekto partneriams, dalyvių skaičiui ar kai kurioms biudžeto išlaidoms. Gali atsitikti ir taip, kad pritariama viskam, kas išvardyta prašyme, tačiau nusprendžiama skirti mažesnę sumą nei prašyta. Taip gali atsitikti todėl, kad pražiūrėjote, kiek daugiausia išlaidų gali padengti rėmėjas. O gal ir pats finansuotojas turi biudžetinių sunkumų ir negali skirti daugiau pinigų. Gali būti, kad kai kurios Jūsų pateiktos kainos ir išlaidos pasirodė per didelės ar nepagrįstos.

- **Laiko planavimas**

Paprastai projektą reikia įvykdyti per tam tikrą laiką, vadinamąjį kontrakto laikotarpį. Kontrakto laikotarpis nurodo, kada projektas gali būti pradėtas ir kada jis turi būti baigtas. Tiesa, kontrakto laikotarpis yra ilgesnis nei pats projekto veiksmų laikas: kada vyksta jaunimo mainai, mokymo kursas, savanoriškas darbas ar kiek užtrunka išleisti leidinį. Taip yra todėl, kad į kontrakto laikotarpį įtraukiamas pasiruošimas, vykdymas, įvertinimas ir išvadų rengimas. Šių veiklos etapų išlaidos taip pat padengiamos. Žinoma, su sąlyga, kad tai įtraukėte į prašymą ir tam buvo pritariama.

Kartais nepavyksta vykdyti projekto sutartu laiku. Kai tik tai suprantate, turite oficialiai raštu paprašyti rėmėjo pakeisti kontrakto laikotarpio datas. Taip pat turite prašyti pataisyto finansavimo susitarimo, kuriame būtų naujos datos. Be abejonės, turite paaiškinti rėmėjui, kas Jus privertė prašyti taisyti su jais sudarytą susitarimą. Rėmėjas peržiūrės Jūsų prašymą pakeisti pirminį finansinį susitarimą ir praneš apie sprendimą. Jei jis bus teigiamas, bus pasiūlytas papildomas ar naujas susitarimas, pataisantis ar pakeičiantis ankstesnį. Kai kuriems rėmėjams pakanka tik jų parašo ant priedo, kai kurie reikalauja abiejų šalių parašo. Svarbu neprašyti pataisos paskutinę minutę, prieš pat baigiantis sutarties laikui. Jei kilo pavojus, kad užtruksite, geriausia prašyti atidėti likus daugiau laiko. Paprastai sutartyje yra numatyta, iki kada turite pristatyti ataskaitą.



Gali prireikti ir kitokių pakeitimų finansavimo sutartyje, kylančių jau vykdant projektą. Visada svarbu pirmiausia gauti rėmėjų pritarimą, jei bus tokių pasikeitimų:

- gaunančioji organizacija ar jos struktūra;
- projektų partneriai;
- veiksmų trukmė;
- dalyviai (jų skaičius, kilmė, amžius);
- biudžeto išlaidos (detalizuokite, kokios išlaidų eilutės keičiasi).

Jaunimo organizacijose yra projektų, kurie tęsiasi ilgiau, negu organizacijos veikloje dalyvauja jos nariai. Neužmirškite pranešti rėmėjui, jei keičiasi už projekto teisinius dalykus atsakingas asmuo ar projekto koordinatorius. Dažnai reikalaujama, kad abu, naujasis ir senasis, organizacijos atstovai pasirašytų laišką, pranešantį rėmėjui apie pasikeitimus.



Kojoto patarimas Nr. 10

Telefono ir fakso numeriai bei elektroninio pašto adresas. Visada pateikite šią informaciją rėmėjams raštu. Taip pat visada praneškite apie bet kokius adresų pasikeitimus.

2) Susitarimai su projekto partneriais

Finansavimo sutartį Jūs pasirašote kaip gaunančioji organizacija. Kai kuriuose projektuose, ypač tarptautiniuose, Jūsų gaunami pinigai gali būti skirti padengti ne tik Jūsų tiesiogines išlaidas. Per Jus parama gali būti skiriama ir projekto partneriams. Tai reiškia, kad per Jus remiama trečioji šalis. Nepaisant to, už tinkamą tų lėšų panaudojimą būsite atsakingi Jūs, kaip šalis, pasirašiusi kontraktą su rėmėju. Dėl savo atsakomybės turėsite sudaryti partnerystės sutartis su visais savo projekto partneriais. Tokie susitarimai padės išvengti nesusipratimų dėl projekto partnerių teisių ir atsakomybės. Vien jau tariantis dėl jų paaiškės svarbūs vadybos klausimai, o tikras susitarimas padės sėkmingai valdyti Jūsų projektą.

Partnerystės sutartis yra bendradarbiavimo susitarimas tarp partnerių, kaip valdyti finansavimo susitarimu gaunančiosios organizacijos prisiimtus įsipareigojimus. Toks susitarimas bus ir teisinis dokumentas, jei vienas iš partnerių netinkamai dirbs. Derėkitės ir pasirašykite partnerystės susitarimą dar gerokai iki projekto pradžios. Bet kuriame partnerystės susitarime turėtų būti surašyta:

- susitarimas tarp projekto koordinatoriaus ir projekto partnerių gerbti rėmėjo pateiktas finansavimo sutarties sąlygas;
- projekto koordinatoriaus ir projekto partnerių veiksmai bei atsakomybė;
- išankstinių ir balansinių mokėjimų datos bei sąlygos;
- kompensuoti tinkamų išlaidų sąrašas;

Partneriai



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai
ir finansų valdymas

- nutraukimo ir nuostolių kompensavimo reikalavimai;
- tvarkaraštis, kada bus atsiskaitoma dėl išlaidų ir pranešama apie projekto vykimą;
- ginčų sprendimas (kaip bus sprendžiami ginčai);
- kokios šalies įstatymai bus taikomi, jei ginčas neišsprendžiamas ar kyla kokia nors teisinė problema. Rekomenduojama, kad būtų taikomi gaunančiosios organizacijos šalies įstatymai.

Svarbu prisiminti, kad rėmėjas neatsakingas už ginčų tarp projekto partnerių sprendimą. Todėl svarbu patiems susikurti ginčų tarp partnerių sprendimo sistemą ir susitarti, kokie įstatymai bus taikomi, jei nepavyks jų išspręsti patiems. Nesvarbu, kaip entuziastingai esate nusiteikę pradėti projektą ir kaip Jums neįtikėtina atrodo sunkumai, būtina ginčų sprendimo mechanizmą įrašyti į partnerystės sutartį. Tuo džiaugsitės, kai kils sunkumų. Partnerystės sutartyje turi būti aiškiai apibrėžta kiekvieno partnerio vaidmuo ir užduotys. Taip pat turite detaliai nustatyti, kaip bendrausite su partneriais. Atsižvelgdami į sutarties tipą ir veiksmų rūšį galite aptarti šiuos aspektus ir atsakymus surašyti į sutartį. Tai ypač svarbu tarptautiniuose projektuose.

- Kaip rėmimo suma bus padalyta tarp partnerių?
- Kas rinks sąskaitas?
- Kas bus atsakingas už dalyvio mokesčių surinkimą?
- Kas padengs dalyvių išlaidas?
- Kas užsakys ir mokės už nakvynę bei vietines išlaidas?
- Kas gali priimti galutinį sprendimą dėl išlaidų dydžio?
- Kas atsakingas už dalyvių paruošimą ir kaip tai turėtų būti daroma?

Svarbiausia suprasti, kad kontraktui įtakos galintys turėti pakeitimai turi būti aptariami kartu. Priklausomai nuo sutarties su rėmėjais, net dėl mažų pakeitimų gali reikėti kontrakto pataisų.

Pavyzdžiui:

- vykdymo datos pakeitimas;
- dalyvių skaičiaus pasikeitimas;
- biudžeto išlaidų pasikeitimas.

Kaip gaunančioji organizacija turite prisiminti, kad teisiškai ir finansiškai Jūs esate atsakingi už šiuos pasikeitimus ir privalote apie tai pranešti savo rėmėjams.

Kojoto patarimas Nr. 11

Parengę partnerystės sutartį, parodykite ją kam nors, kas nedalyvauja projekte. Tai gali būti Jūsų organizacijos teisinių reikalų ar finansų vadybininkai, patarėjai iš šalies, net ir advokatas, jei tai didelis projektas.



Partnerystės susitarimo kopiją turi turėti kiekvienas partneris. Be to, jiems siekiant skaidrumo turėtų būti įteikta sutarties tarp rėmėjo ir gaunančiosios organizacijos kopija. Tai užtikrins, kad visi projekto dalyviai žino įsipareigojimus.



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai
ir finansų valdymas

3) (Finansinių) krizių valdymas

Krizių pasitaiko! Jei visos „patikrinimo ir subalansavimo“ procedūros veikia, turėtumėte numatyti problemas prieš joms tampa krizėmis.

Grynujų pinigų srauto planavimas yra vienas svarbiausių būdų užsitikrinti, kad turėsite pinigų, kai už ką nors prireiks mokėti.

Nuo daugelio į finansinę krizę vedančių dalykų Jus gali apsaugoti draudimas. Nors visada sunku apsispręsti, kokia suma draustis. Dažniausiai tai nusprendžiama palyginus rizikas ir sumą, kurią galite skirti draudimui. Žinoma, yra dalykų, nuo kurių neįmanoma apsidrausti ir kurie tik netiesiogiai gali paveikti Jūsų finansinę padėtį. Tai terorizmas ir stichinės nelaimės (žemės drebėjimai, potvyniai ir pan.). Be to, ne visada įmanoma numatyti Jūsų ar partnerių organizacijose įvykusių pokyčių finansines pasekmes. Net rėmėjams gali kilti įvairiausių grėsmių ir tai gali paveikti Jūsų projekto finansinį gyvybiškumą. Tvarkytis su įvykusiomis finansinėmis krizėmis padeda aiški lyderystė ir efektyvus planavimas. Organizacijos turi turėti planą, kaip elgtis „didžiulės grėsmės“ atveju. Ypač svarbu valdyti informacijos pateikimą ir judėjimą – ir organizacijos viduje, ir išorėje. Ją idealiau atveju turėtų griežtai kontroliuoti vienas žmogus. Tokie atvejai bando santykių su rėmėjais stiprumą, todėl labai svarbu pateikti jam reikiamą informaciją kaip įmanoma greičiau. Rėmėjas turi daug tokių kaip Jūsų organizacijų finansų valdymo patirties, todėl būkite pasirengę prašyti pagalbos. Taip pat daugelis tokiems atvejams turi formalias taisykles. Taigi, savo pinigus geriau apsaugosite, jeigu pranešite, o ne nutylėsite apie krizę.

4) Nuosavybė

Dėl projekto nuosavybės nėra jokių abejonių: jis priklauso organizacijai, kuri jį sukūrė, tobulino ir vykdo. Nepriklausomi rėmėjai savo santykius su paremtaisiais paprastai vertina kaip partnerystę. Dvi šalys dirba tam, kad pasiektų tarpusavyje suderintų tikslų, o rėmėjas gali vadovauti ir projekto valdymui. Tada pinigų gavėjas gali tai išnaudoti ir pasisemti iš rėmėjo darbuotojų žinių.

Kartais nepriklausomas rėmėjas gali Jūsų paprašyti perrašyti projekto pasiūlymą pagal atskirus kriterijus. Tokiu atveju rėmėjas paprastai yra suinteresuotas Jūsų darbu, tačiau jam reikia, kad projektas būtų kiek pakeistas, kad galėtų jį pagrįstai paremti. Įsiklausykite į jų pasiūlymus ir, jei jie priimtini, pakeiskite projektą, ir vėl pateikite pasiūlymą. Čia rėmėjai elgiasi kaip partneriai ir dalijasi savo žiniomis su Jumis.

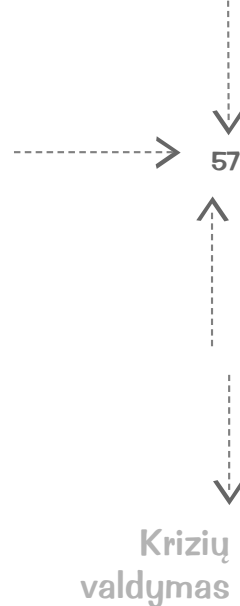
Rėmėjai pernelyg dažnai laikomi vien pinigų davėjais, parūpinančiais rizikos kapitalą pilietinei visuomenei. Tačiau, visų pirma, jie turi išsamių žinių ir ekspertų, taip pat ir tikslą sukurti pridėtinę vertę tose visuomenės srityse, kur jie veikia. Į juos turėtų būti žiūrima ne kaip į dovanotojus, o kaip į „bendradarbiaujančius verslininkus“, kurie prisideda prie projekto gyvavimo.

5) Grynujų pinigų tvarkymas⁵

Visi organizacijos kontrolės mechanizmai siekia užtikrinti pagrįstą finansų ir kito turto apsaugą. Kontrolės sistema susideda iš patikrinimų ir balansų. Tai padeda palaikyti sistemą ir išvengti sukčiavimo, lėšų panaudojimo ne pagal paskirtį ar nukrypimų nuo patvirtintų procedūrų ir tvarkos. Kontrolės mechanizmai nėra statiški, organizacija veikia dinamiškoje aplinkoje, todėl reikalingi periodiniai patikrinimai, ar kontrolės sistemos veikia efektyviai. Bet kuriai pelno nesiekiančiai organizacijai rekomenduojami toliau aprašomi kontrolės būdai.

- **Grynujų pinigų tvarkymo ir buhalterijos atskyrimas.** Reikėtų šias pareigas pavesti dviem skirtingiems žmonėms, kad išvengtumėte susitarimo sukčiauti. Žinoma, mažai organizacijai turėti du žmones gali būti nepraktiška. Tada organizacija turi būti budri ir suprasti savo pažeidžiamumą. Pasitikėjimas organizacijoje yra lengvai prarandamas, todėl neprotinga ir nerekomenduotina apseiti be jokių pagrįstos kontrolės įrankių.

⁵ Šiame skyrelyje remiamasi M. Kandasami: „Governance and Financial Management in Non-profit Organisations – a Reference Manual“, Caritas India, New Delhi, India



Grynieji pinigai



„T-Kit“ Rėmimo šaltiniai ir finansų valdymas

- **Mokėjimų grynaisiais pinigais padalijimas į mažus ir stambesnius.** Ir tvarkant buhalteriją, ir kontrolės sumetimais naudinga išmokas suskirstyti į smulkias ir didesnes. Patartina nustatyti didžiausią smulkia sumą ir patikėti tai daryti vienam žmogui. O didesniems mokėjimams turėtų reikėti vyriausiojo organizacijos valdytojo sutikimo. Be to, tokiam mokėjimui reikėtų pinigų paimti iš banko sąskaitos.
- **Užuoat mokėję grynaisiais pinigais,** naudokite banko pavedimus ar čekius. Kiek galite dažniau didesnius mokėjimus atlikite banko pavedimu arba čekiu.
- **Grynųjų pinigų čekiai.** Valdytojai turėtų užtikrinti, kad organizacijos gauti gryniesi pinigai skubiai būtų padedami į banką. Tam patvirtinti reikia paimti čekį, kuris turi būti tinkamai užregistruotas kasos knygoje. Atskiri gavimo, perdavimo ir registracijos veiksmai turi būti aiškiai atskirti.
- **Tiesioginis grynųjų pinigų patikrinimas.** Organizacijoje turėtų būti sistema, pagal kurią vienas iš vadovybės narių turėtų teisę tiesiogiai patikrinti knygos įrašus ir esamus pinigus. Tai turėtų būti daroma bent kartą per mėnesį, taip pat netikėtai ir būtinai finansinių metų pabaigoje.
- **Bankų operacijos.** Patartina turėti kiek įmanoma mažiau bankų sąskaitų, išskyrus tuos atvejus, kai atskirų banko sąskaitų reikalauja rėmėjas ar įstatymas. Organizacijos banko sąskaita visada turi būti atidaroma jos, o ne individualaus asmens vardu. Visos banko operacijos turi būti surašomos kasos knygoje nuo įmokų iki čekių.
- **Ilgalaikio turto ir inventoriaus apsauga.** Inventorius paprastai reiškia iš esmės sunaudojamą arba parduoti galimą organizacijos turtą. Ilgalaikis turtas reiškia stabilesnius organizacijos turtus, užtikrinančius ilgalaikę naudą. Abu yra vertingi, nes sudaro svarbiausią organizacijos vertės dalį. Todėl abi turto formos turi būti prižiūrimos ir efektyviai išnaudojamos.
- **Auditas ir peržiūra.** Auditas skirtas patikrinti, ar tinkamai vedama organizacijos buhalterija ir ar atitinka įstatymus. Iš šalies samdomų specialistų peržiūra yra nepriklausomas, objektyvus ir kritiškas organizacijos finansų valdymo įvertinimas. Jie pasiūlo, kaip naudojamą sistemą pagerinti.

6) Išlaidų planas

Kaip jaunimo organizacija turite žinoti Jūsų veiklą reguliuojančius įstatymus. Jei esate neformalios jaunimo grupės narys, turite rinkti savo išlaidų įrodymus, o jų ataskaitą siųsti kitiems grupės nariams. Tai paprasčiau negu teisiškai užregistruotoms organizacijoms privalomas buhalterijos vedimas. Bet kuriuo atveju projekto koordinatoriai turi susikurti būdus, kaip planuoti ir stebėti išlaidas. Tai palengvins jų gyvenimą vykdymo laikotarpiu bei ruošiant ataskaitas rėmėjams ir kitiems. Geras planavimas padės išvengti netikėtų reikalavimų skubiai apmokėti.

Pirmiausia galite susikurti lentelę. Joje išdėstykite visus ir visam projekto laikui reikalingus išteklius bei padalykite juos pagal laiką. Tai gali būti savaitės ar mėnesiai, viskas priklauso nuo projekto trukmės, sudėtingumo ir to, kaip tvarkomi finansiniai reikalai Jūsų organizacijoje.

Lentelė gali vadintis, pavyzdžiui:

Reikalingų išteklių planas

Eilės Nr.	Biudžeto eilutė	Išlaidų pobūdis, šaltinis	Laikas	Laikas	...	Iš viso
			Suma	Suma		



Budžeto eilutės turėtų vadintis taip pat, kaip ir lėšų prašymo formoje.

Išlaidų pobūdis turi būti labai konkretus. Pvz., pietūs restorane 35 žmonėms, penkių parų nakvynė 12 žmonių, vienas lėšų ieškojimo ekspertas keturioms valandoms, vienas žmogus aštuonių valandų darbo dienai registracijoje dviem dienoms, 200 penkių puslapių dokumento kopijų, pranešimų rašymo lenta dviem dienoms, transportas penkiems žmonėms automobiliu 250 km, penkios dienos naudojimosi kompiuteriu po tris valandas per dieną ir pan.

Net jei kai kurie išteklių priklauso pačiai organizacijai, labai svarbu juos planuoti, nes tuo pačiu metu jų gali prireikti kitiems projektams. Tai sukels didžiulį susierzinimą. Jokie organizacijos išteklių negali būti naudojami projekte neužtikrinus, kad juos galima padengti. Po projekto biure gali nelikti popieriaus ar bus sunku apmokėti mobiliojo telefono sąskaitą, nes skambučiams nebuvo nustatyti limitai. Tai reiškia, kad projekto finansinė vadyba buvo nevykusi, o pats projektas pavojingas organizacijos gyvavimui.

Nuo pat pradžios turite nuspręsti, kiek organizacijos nuosavų išteklių gali būti panaudota konkrečiam projektui. Pradžią reiškia nuo idėjos įgyvendinimo pradžios, į tai įeina ir pasiruošimo, ir rėmėjų ieškojimo laikotarpis, kurio išlaidos gali būti itin didelės: telefonų skambučiai, susitikimai su galimais partneriais ir rėmėjais, pasiūlymų rašymas, spausdinimas bei siuntimas ir pan. Sprendimą turi priimti taryba ar organizacijos vadovas, o ne vienas projekto koordinatorius!

Mokėjimams turi būti sudarytas tam tikro laikotarpio (1 ar 2 mėn.) išlaidų planas. Tai padės finansininkui (kasininkui) užtikrinti, kad reikiamu metu bus reikalinga suma. Taip galima išvengti trinties ar lengviau susitarti jai atsiradus, kai, tarkim, reikalinga suma viršija nustatytas vienos dienos išlaidų ribas ar pritrūksta pinigų.

Pavyzdys

Išlaidų planas ... laikotarpiui

Eilės Nr.	Kam	Suma	Mokėjimo data	Mokėjimo būdas (gryniaisiais pinigais per banką)	Kam	Kas už tai atsakingas?

Žmogus, gavęs pinigus, taip pat yra atsakingas už sąskaitos išrašymą ir likusių pinigų sugrąžinimą.

• Pajamų įrodymai

Kad matytumėte bendrą projekto finansinę padėtį, turite saugoti visų gautų pinigų įrodymus. Kai kurie rėmėjai pinigus perveda iš anksto, kiti sumoka sutartą sumą tik gavę galutinę ataskaitą. Neišleiskite pernelyg daug iš pat pradžių ir pasitikrinkite, kad visos išlaidos būtų tinkamos kompensuoti. Įrodymų rinkimas padės lengviau atsiskaityti.

Pavyzdys

Projekto pajamų įrodymai...

Eilės Nr.	Šaltinis	Pajamų sumos	Gavimo data	Mokėjimo būdas (gryniaisiais pinigais per banką, kt.)	Kam skirta	Kas yra atsakingas



7) Projekto stebėseną ir santykių palaikymas

Jei pirmiau paveiksluose išdėstytas išaiškinimas veiksmingas, visi projekto dalyviai supranta savo kokybinius ir atsiskaitymo įsipareigojimus rėmėjui. Prisiminkite, kad projekto stebėseną reikalinga ne tik rėmėjui. Projekto įvertinimas svarbus ir Jums, ir visiems dalyviams, todėl stenkitės susirinkti kiek įmanoma daugiau informacijos.

- **Stebėseną**

Jums į stebėsenos planą gali reikėti įtraukti:

- Išlaidas: savaitines, mėnesines, ketvirtines ir metines (pagal prašyme pateiktą biudžetą).
- Naudos gavėjus (kam pinigai ir veiksmai neša naudą)?
 - amžius;
 - lytis;
 - etninė grupė;
 - kvalifikacija, patirtis, laimėjimai prieš prisidedant prie projekto;
 - kvalifikacija, patirtis, laimėjimai projektui pasibaigus.

- **Santykių palaikymas**

Daug rėmėjų turi nustatytus komunikacijos ir atsiskaitymo procesus. Kai kuriais atvejais paprasčiausiai turite vykdyti taisykles, surašytas finansavimo sutartyje ar kontrakte su rėmėju. Kitu atveju turėsite nuspręsti, kaip dažnai, koku būdu ir kiek informacijos pateiksite. Galite siųsti įvykių santraukas, net paprasčiausiais atvirukais parodysite, kad vertinate jų pagalbą. Tačiau įsitinkite, kad toks būdas nėra rėmėjui nepriimtinas ar net draudžiamas. Bendraudami su rėmėju taip pat visur naudokite savo registracijos numerį ar kodą.

Jūsų santykiai su rėmėju turi būti pagarbūs, įvertinantys rėmėjų organizacijos tipą bei joje dirbančius žmones. Turite išmokti nustatyti priimtina ribą tarp šalto ir itin familiaraus bendravimo. Kai kuriems rėmėjams patinka aptarti savo remiamą projektą, kai jis vykdomas. Ir tam, kad išreikštų paramą, ir tam, kad žinotų, kas vyksta. Kiti labiau linkę laikytis atokiau ir gauti informaciją nustatyta forma.

Kai kurie rėmėjai kartu su Jumis dirba prie projekto ir paaukoja jam daug savo laiko dar planavimo stadijoje. Rėmėjo investicijos tokios pat, kaip ir Jūsų, todėl jie labiau domisi jo sėkme ir daugiau linkę padėti projektui vykstant.

Kojoto patarimas Nr. 12

Pridėtinės vertės mokestis (PVM) ES programose.

Kai kuriose ES programose, kurios skirtos ne ES šalims, pvz., PHARE, TACIS, pridėtinės vertės mokestis nelaikomas grąžintinomis išlaidomis. Pagal programos taisykles pasitikrinkite, ar PVM grąžintinas, ar ne. Taip daroma todėl, kad ES ir nacionalinės vyriausybės susitarė, kad ES pinigai neturėtų padengti mokesčių, kurie yra nacionalinio biudžeto pajamos. Kiekvienoje šalyje, kur vykdomos šios programos, yra atleidimo nuo PVM mokėjimo ar jo susigrąžinimo taisyklės.

Šios aplinkybės labai svarbios.



– Kuriant biudžetą negalėsite išleisti visos numatytos sumos

- Skaičiuodami visas išlaidas atsižvelkite į tai, kad PHARE, TACIS suteiktos sumos turi būti apskaičiuojamos be PVM. Kitaip iki projekto pabaigos susidarys didelė suma, kurios visos negalėsite išleisti.
- Išlaidos, kurios bus padengiamos iš kitų šaltinių ar nuosavų lėšų, turi būti apskaičiuojamos su PVM, nes išimtis taikoma tik iš ES programų dengiamoms lėšoms.

– Planuojant ir leidžiant pinigus

- Išlaidų plane turi būti parodyta visų išlaidų visa vertė (su PVM), išskyrus pirkinius, kuriems gavote oficialų atleidimą nuo PVM mokėjimo. Dažnai tai labai ilga procedūra, kuria verta užsiimti tik tada, kai kalbama apie stambius pirkinius.

– Susigražinant PVM

- Turite griežtai laikytis PVM gražinimo taisyklių ir turėti daug parengtų dokumentų. Tai Jūsų organizacijos teisiniai dokumentai, rėmimo kontrakto kopija šalies oficialia kalba, įrodymai iš banko, kad turite atskirą banko sąskaitą, pinigų gavimo įrodymai bei reikiamos sąskaitų kopijos.
- PVM susigražinimas yra labai ilga procedūra, ir per tą laiką sumokėto PVM suma gali gerokai sumažėti, ypač šalyse, kuriose didelė infliacija.
- Jei projektas trumpas, galite nespėti susigražinti PVM per jo vykdymo laiką.



Pavyzdys

Rumunijoje organizacija sausio–kovo mėn. laikotarpio PVM susigražinimo procedūrą gali pradėti balandžio mėn., o balandžio–birželio mėn. – liepos mėn., ir taip toliau. Tai reiškia, kad už 1 mln. Rumunijos lėjų išlaidų sumokėsite sausio mėn. 190 000 lėjų PVM ir kreipsitės į mokesčių administratorius dėl gražinimo. Jie nekils problemų, pinigų savo sąskaitoje galite tikėtis rasti birželio mėn. Tačiau su metine 30 proc. infliacija 190 000 lėjų suma birželio mėn. bus 28 500 lėjomis mažiau verta negu sausio mėn. Taigi organizacija iš tiesų prarado 28 500 lėjų, jau neskaičiuojant įdėto darbo laiko ir sunaudotų išteklių. Taigi turite suprasti, kad pinigus galite ir prarasti.

