

Rozdział 6 – Wydawanie pieniędzy

1) Znajomość własnych zobowiązań – umowa (lub „umowa dotacji”)

„Miło nam poinformować, że przyznano państwu dotację w wysokości 15 200 euro” – oto wiadomość, na otrzymanie której czekają wszyscy usiłujący otrzymać środki z funduszy publicznych lub niezależnych. W końcu mamy pieniądze na projekt! Teraz możemy wprowadzić w życie nasze idee. Po prostu. Ale czy rzeczywiście?

Przeczytaj tamto zdanie raz jeszcze. Uważnie. Tak naprawdę, nie daje ci ono więcej, ani mniej, niż potwierdzenie decyzji podjętej przez daną instytucję o dofinansowaniu twojego projektu. Decyzja jest ofertą finansowej pomocy. Musisz jeszcze potwierdzić, że ją przyjmujesz, podpisując umowę finansową lub kontrakt, który często jest dołączony do listu potwierdzającego przyznanie grantu.

• Co się stało?

Złożyliście wniosek o dofinansowanie pewnego rodzaju inicjatywy, która musi być zgodna z określonymi standardowymi regułami. Umowa dotacji, jaką podpisujecie z darczyńcą, jest, jak sama nazwa wskazuje, „umową” pomiędzy dwiema stronami przyjmującymi warunki rządzące wprowadzeniem projektu w życie – innymi słowy, darczyńca wesprze finansowo wasz projekt, pod warunkiem, że wy dotrzymacie zobowiązań określonych w umowie i dołączonych załącznikach. Wy jako organizacja korzystająca z pomocy będziecie prawnie i finansowo odpowiedzialni wobec instytucji finansującej za efekty projektu, jego aspekty kontraktowe i finansowe.

Warunki umowy finansowej musicie zatem przeczytać bardzo uważnie. Umowa zawiera wszystkie główne zobowiązania i określa, za co jesteście odpowiedzialni w ramach projektu, włącznie z terminem przedłożenia raportu końcowego, wszelkimi wymaganiami związanymi z audytem i monitoringiem oraz warunkami zwrotu kosztów i zakończenia projektu. Każda umowa dotacji jest dokumentem prawnym i nie może być zmieniana ani modyfikowana po prostu przez samodzielne wprowadzenie zmian w jej tekście.

Jeśli zauważycie w umowie błędy, lub miejsca, w których musicie wprowadzić poprawki, poinformujcie o tym waszego partnera finansującego i poproście o dokonanie zmian.

• Po co te formalności?

Publiczna instytucja finansująca dysponuje pieniędzmi publicznymi – pieniędzmi podatników – i rozlicza się z tego, jak je wydaje. Nawet darczyńca niezależny, taki jak fundacja, odpowiada przed ludźmi, bo wydawane przez niego pieniądze muszą zostać wykorzystane zgodnie z założeniami statutowymi. Jeśli tak się nie stanie, fundacja może utracić swój uprzywilejowany status podatkowy. Dlatego umowa pomiędzy jakąkolwiek instytucją finansującą a waszą organizacją ustanawia zasady, według jakich pieniądze mają zostać wydane, oraz ich przeznaczenie.

Wiele umów finansowych składa się z kilku dokumentów. Sama umowa ustanawia ogólne zasady. Załączniki regulują bardziej szczegółowe ustalenia w kwestiach finansowych, zobowiązania raportowe i inne techniczne aspekty relacji kontraktowej waszej organizacji z instytucją finansowania. Aneksy są zawsze integralną częścią umowy. Przeczytajcie je równie uważnie. Umowy finansowe publicznych instytucji finansowania takich jak Unia Europejska zawsze zawierają wiele aneksów z odniesieniami do przepisów finansowych. Ta rada jest bezcenna: przeczytajcie je!

Większość dotacji wypłacanych jest w dwóch lub więcej ratach, tak zwanej „zaliczkowej” i końcowej (rozliczeniowej). Podpisanie umowy i tym samym akceptacja warunków uruchamia zazwyczaj wypłatę pierwszej (zaliczkowej) raty na konto organizacji, która uzyskała wsparcie.

• Nie bój się dokumentów

Wiele organizacji skupia się wyłącznie na pieniądzu, jakie mają otrzymać i które pozwolą im ruszyć z projektem. Szybko podpisują umowę finansową lub kontrakt, odsyłają fundatorowi, odkładają kopie na odległą półkę i zapominają o umowie aż do momentu, gdy przychodzi czas raportowania. Takie zachowanie nie ma nic wspólnego z zarządzaniem finansami czy właściwym podejściem do zbierania funduszy: gwarantuje tylko przyszłe kłopoty, bezsenne noce i mnóstwo dodatkowej pracy.

Nigdy nie podpisujcie umowy finansowej ani kontraktu nie przeczytawszy przedtem całego dokumentu i wszystkich aneksów. Na większość z nas widok tekstu napisanego fachowym prawniczym językiem i do tego zawartego na wielu stronach działa odstrasza. Jednak jako menadżerowie finansowi i osoby zbierające fundusze musicie pokonać swoją fobię dokumentową.

To bardzo ważne, by wasza organizacja – i organizacja partnerska (organizacje partnerskie) – zapoznała się z umową finansową lub kontraktem przed rozpoczęciem projektu. To jedyny sposób na uniknięcie paskudnych niespodzianek. Najlepszym lekarstwem na fobię dokumentową jest poświęcenie czasu na przeczytanie wszystkich klauzuli i zastanowienie się, co one oznaczają w praktyce. Zróbcie to jeszcze z kimś, albo z całą resztą zespołu, abyście mogli poznać poglądy wszystkich osób odpowiedzialnych za różne części projektu.

Następnie umowa podpisywana jest przez przedstawiciela wspieranej organizacji, który niekoniecznie musi być osobą bezpośrednio odpowiedzialną za projekt. Dlatego jest niezmiernie ważne, by koordynator projektu w pełni zrozumiał, jakie skutki – finansowe i pozostałe – mają znajdujące się w umowie zapisy. Jeśli pojawią się jakiegokolwiek trudności, lub w projekcie zostaną wprowadzone zmiany, koordynator musi niezwłocznie poinformować o tym osobę prawnie odpowiedzialną, która podpisała umowę finansową lub kontrakt.

• Na jakiej podstawie tworzona jest umowa dotacji?

Wasz wniosek jest podstawą do podjęcia decyzji o przyznaniu grantu, jest zatem również podstawą do stworzenia umowy finansowej. Jeśli wasza aplikacja nie zostanie w pełni zaakceptowana, zazwyczaj załączona będzie lista elementów, które wymagają zmiany. Instytucje finansujące mogą z jakiegoś powodu nie być w stanie zaakceptować pewnych rodzajów partnerstwa, liczby osób biorących udział w projekcie lub pozycji budżetu.

Wasza aplikacja może też zostać zaakceptowana w formie, w jakiej została przedstawiona, mogą być zaakceptowane wszystkie pozycje budżetu, ale instytucja finansująca postanowi przyznać mniejszy grant niż ten, o który prosiliście. Może się tak stać, jeśli nie wzięliście pod uwagę ograniczeń dotyczących maksymalnego możliwego procentu finansowania lub jeśli dany fundusz ma limity budżetowe i nie może przekazać więcej pieniędzy. Może się też zdarzyć, że niektóre z przedstawionych przez was kosztów zostały uznane za zbyt wysokie lub nierozsądne.

• Kwestia terminów

Zazwyczaj projekt musi zostać zrealizowany w określonym czasie – tak zwanym okresie kontraktowym. Okres kontraktowy określa, kiedy projekt może się rozpocząć i kiedy musi się skończyć. Okres kontraktowy jest jednak dłuższy niż rzeczywisty czas trwania inicjatywy takiej jak wymiana młodzieży, kurs szkoleniowy, wyjazd na wolontariat czy wydanie publikacji. To dlatego, że okres kontraktowy obejmuje także prace przygotowawcze, fazę wprowadzania projektu w życie, ewaluację i następstwa projektu. Związane z tym koszty również są pokrywane przez grant – oczywiście pod warunkiem, że zawrzecie je w aplikacji i że zostaną zaakceptowane.

Może się zdarzyć, że z jakiegoś powodu nie będziecie mogli zrealizować projektu w przeznaczonych na to ramach czasowych. Jeśli zdacie sobie sprawę, że tak może

być, po prostu wyślijcie do instytucji finansowania pisemną prośbę, aby zmieniła daty okresu kontraktowego. Powinniście też poprosić o wprowadzenie korekty do umowy finansowej lub kontraktu. Nowa umowa winna zawierać nowe terminy realizacji projektu. Należy oczywiście wyjaśnić darczyńcy, jakie trudności zmusiły was do wystosowania prośby o modyfikację umowy.

Instytucja finansująca przeanalizuje waszą prośbę o modyfikację początkowej umowy finansowej i poinformuje was o swojej decyzji. Jeśli będzie pozytywna, otrzymacie aneks lub nową umowę z wprowadzonymi poprawkami, o które prosiliście. Niektórym instytucjom na aneksie do umowy wystarczą ich własne podpisy, inne będą żądać podpisów obu stron. Ważne, byście nie prosili o wprowadzenie poprawek do umowy za pięć dwunasta, kilka dni przed planowanym zakończeniem okresu kontraktowego. Jeśli istnieje jakiegokolwiek ryzyko opóźnienia, lepiej odpowiednio wcześniej poprosić o przedłużenie umówionego okresu. Umowa dotacji lub kontrakt zazwyczaj precyzują ostateczny termin składania raportów.

Poza zmianą okresu realizacji projektu możecie też uznać za konieczne wprowadzenie do umowy finansowej innych zmian już w trakcie trwania projektu. Ważne, byście zawsze najpierw prosili o zgodę instytucję finansującą. Zmiany, jakie możecie uznać za konieczne w trakcie trwania projektu, mogą dotyczyć na przykład:

- organizacji korzystającej ze wsparcia lub jej struktury
- partnerów projektu
- czasu trwania inicjatywy
- uczestników (na przykład liczby członków grupy, pochodzenia uczestników, struktury wiekowej)
- przeznaczenia grantu lub pozostałych części budżetu (wyszczególnicie konkretne pozycje budżetu, które ulegają zmianie).

Organizacje młodzieżowe ze swojej natury szczególnie angażują się w projekty, które trwają dłużej niż członkostwo działających w nich młodych ludzi. Nie zapomnijcie poinformować waszych darczyńców (na piśmie) o ewentualnej zmianie waszego przedstawiciela prawnego lub koordynatora projektu. Często wymaga się, by list informujący o zmianie podpisali zarówno były jak i obecny przedstawiciel prawny organizacji.



Kojot radzi

Informujcie darczyńcę (darczyńców) również o wszelkich zmianach adresu, numeru telefonu czy faksu albo adresu e-mail. Informacje takie zawsze powinny otrzymać na piśmie.

2) Umowy z partnerami projektu

Umowa dotacji lub kontrakt podpisywane są przez was jako grantobiorcę. W przypadku niektórych projektów, zwłaszcza międzynarodowych, fundusze, jakie otrzymacie, mogą również pokrywać koszty, których nie generujecie bezpośrednio. Zdobyte przez was środki mogą być przeznaczone na sfinansowanie pewnych inicjatyw organizacji partnerskiej: oznacza to, że wasza organizacja zdobywa wsparcie finansowe dla strony trzeciej. Nie zmienia to faktu, że to wy, jako strona umowy z instytucją finansującą, jesteście finansowo odpowiedzialni za właściwe wykorzystanie zdobytych funduszy. Biorąc pod uwagę, jaka ciąży na was odpowiedzialność, powinniście spisać umowy partnerskie z każdym z partnerów waszego projektu. Umowa partnerska pozwoli wam uniknąć nieporozumień co do praw i obowiązków wszystkich współrealizatorów. Sam proces negocjacji takiej umowy już pozwoli wyjaśnić istotne kwestie. Podpisana umowa wspomaga zaś efektywne zarządzanie waszym projektem.

Umowa partnerska to kontraktowe ustalenia pomiędzy wszystkimi partnerami co do tego, jak należy administrować umową finansową podpisaną przez organizację, która de facto otrzymuje finansowe wsparcie. Takie ustalenia dokonane w formie umowy pozwolą wam podjąć kroki prawne, jeśli jeden z partnerów nie będzie wywiązywał się ze swoich obowiązków. Wynegocjujcie i podpiszcie umowę partnerską odpowiednio wcześniej, zanim ruszycie z projektem. Każda umowa partnerska powinna zawierać/określać przynajmniej:

- ustalenie pomiędzy koordynatorem projektu a partnerami projektu, że respektowane będą warunki umowy finansowej podpisanej z instytucją finansującą;
- rolę i obowiązki koordynatora i partnerów projektu;
- terminy i warunki uruchamiania rat zaliczkowych i końcowych;
- ustalenie dopuszczalnych wydatków i wysokości, do jakiej środki mogą być wydatkowane;
- warunki zakończenia projektu i zwrotu kosztów;
- termin złożenia raportu finansowego i merytorycznego;
- postanowienie co do kwestii spornych (jak będziecie je rozwiązywać?);
- prawo jakiego kraju zostanie zastosowane, jeśli nie będziecie w stanie rozwiązać kwestii spornych lub pojawi się jakikolwiek inny problem prawny (zalecamy, by w takich przypadkach stosować prawo kraju organizacji bezpośrednio otrzymującej dotację).

Ważne, byście pamiętali, że instytucja finansująca nie odpowiada za rozwiązanie kwestii spornych pomiędzy partnerami projektu. Dlatego musicie wypracować z partnerami własny system rozwiązywania takich problemów i uzgodnić, jakie prawo zostanie zastosowane w razie niemożności samodzielnego ich rozwiązania. Niezależnie od tego, jak bardzo zależy wam na rozpoczęciu projektu i jak mało prawdopodobne mogą wydawać się przyszłe trudności, musicie wpisać ustalenia co do kwestii spornych do waszej umowy partnerskiej. Docenicie to, gdy trudności się pojawią.

Umowa partnerska winna jasno określać rolę i zadania każdego partnera projektu. Musicie również ustalić sposób komunikacji pomiędzy wszystkimi partnerami. W zależności od rodzaju umowy i typu inicjatywy, jaką podejmujecie, być może będziecie również musieli przedyskutować następujące kwestie oraz wpisać do umowy partnerskiej konkretne sposoby ich rozwiązania (szczególnie ważne dla projektów międzynarodowych):

- w jaki sposób partnerzy podzielą między sobą dotację;
- kto zbiera faktury;
- kto będzie odpowiedzialny za pobieranie opłat od uczestników;
- kto zwraca koszty uczestnikom;
- kto rezerwuje i płaci za zakwaterowanie oraz pokrywa koszty miejscowe;
- kto będzie podejmował ostateczne decyzje co do możliwej wysokości wydatków;
- kto jest odpowiedzialny za przygotowanie uczestników projektu i jak będzie to przeprowadzone.

Co najważniejsze, wszyscy musicie zrozumieć, że wszelkie zmiany w umowie z instytucją finansującą musicie wspólnie przedyskutować. W zależności od umowy finansowej lub kontraktu z instytucjami finansującymi, czasem nawet drobne zmiany w waszych działaniach będą musiały skutkować wprowadzaniem poprawek do kontraktu. Na przykład:

- zmiany terminów;
- zmiany liczby uczestników projektu;
- zmiany pozycji budżetu.

Jako bezpośredni grantobiorca zawsze musicie pamiętać, że to wy jesteście prawnie i finansowo odpowiedzialni za wszelkie zmiany i musicie informować o nich darczyńcę (darczyńców).

Kojot radzi

Gdy już przygotujecie umowę partnerską, niech sprawdzi ją ktoś spoza projektu. Mogą to być finansowi lub prawni menedżerowie waszej organizacji, doradcy zewnętrzni (nawet prawnik, jeśli jest to duży projekt), przedstawiciel instytucji finansującej lub ktokolwiek inny, kogo uznacie za właściwą do tego osobę.



Wszyscy partnerzy projektu winni mieć swój własny egzemplarz umowy partnerskiej, jak również, by sytuacja była transparentna, egzemplarz umowy pomiędzy darczyńcą i grantobiorcą. Da wam to pewność, że wszyscy, którzy są związani z projektem, znają swoje zobowiązania.

3) Jak radzić sobie z kryzysem (finansowym)

Kryzysy się zdarzają! Jeśli macie odpowiedni system kontroli wewnętrznej, powinniście umieć przewidzieć problemy zanim zdarzy się kryzys. Przewidywanie, w jaki sposób będzie przepływać gotówka, to jedno z kluczowych narzędzi dla upewnienia się, że w odpowiednim momencie dostępne są pieniądze na odpowiednie wydatki.

Przed finansowym kryzysem może was uchronić ubezpieczenie; decyzje na temat jego zakresu są zawsze trudne, a ich efektem jest najczęściej skalkulowane ryzyko oparte na świadomości, na ile możecie sobie pozwolić.

Oczywiście są sytuacje, od których nie można się ubezpieczyć, a które pośrednio mogą mieć wpływ na finanse: akty terroryzmu czy wypadki losowe (trzęsienie ziemi, powódź itp.). Poza tym nie zawsze można przewidzieć wszystkie skutki zmian finansowych dla innych działów waszej organizacji albo organizacji partnerskich. Nawet darczyńcy narażeni są na sytuacje, które mogą mieć wpływ na płynność finansową waszego projektu.

Radzenie sobie z kryzysem, gdy się już zdarza, to kwestia przejrzystego systemu zarządzania i efektywnego planowania. Organizacje powinny mieć opracowane procedury, jakie należy stosować w sytuacji „poważniejszego wypadku”; należy szczególnie kontrolować przepływ informacji – wewnątrz i na zewnątrz organizacji – i najlepiej by była za to odpowiedzialna jedna osoba. W takich właśnie sytuacjach weryfikuje się jakość relacji z fundatorem i, co bardzo istotne, musi on zostać powiadomiony o kryzysie najszybciej jak to możliwe. Darczyńcy mają spore doświadczenie w finansowym zarządzaniu organizacjami takimi jak wasza, więc nie wahajcie się prosić o pomoc. Wielu z nich ma też w takich wypadkach gotowe procedury formalne, które ochronią wasze pieniądze lepiej, niż ukrywanie kryzysu.

4) Prawa własności

Nie ma wątpliwości co do prawa własności: projekt należy do organizacji, która go wymyśliła, stworzyła i wprowadza go w życie.

Zorganizowane fundusze niezależne zaczynają jednak traktować relację między darczyńcą a organizacją otrzymującą grant przede wszystkim jako partnerstwo. Razem pracują, aby osiągnąć wspólnie ustalone cele, a darczyńca może nawet angażować się w zarządzanie projektem. Grantobiorca korzysta dzięki temu z doświadczenia pracowników instytucji finansującej.

W nielicznych przypadkach darczyńca niezależny może poprosić was o dostosowanie projektu do specyficznych kryteriów. Zazwyczaj świadczy to o tym, że jest on zainteresowany wspieraniem waszych działań, ale chce, byście poczynili pewne zmiany, żeby mógł go wesprzeć. W takich wypadkach dobrze jest wysłuchać uwag darczyńcy, uważnie wprowadzić zmiany, o ile są dla was możliwe do przyjęcia, i złożyć poprawiony wniosek raz jeszcze. Fundusz działa tu jako wasz partner, dzieląc się z wami własnym doświadczeniem i wiedzą.

Na darczyńców zbyt często patrzy się wyłącznie w kategoriach instytucji zapewniających fundusze i banków kapitału inwestycyjnego dla społeczeństwa obywatelskiego. Tymczasem są oni przede wszystkim instytucjami posiadającymi wiedzę i doświadczenie, których najważniejszym celem jest tworzenie wartości dodanej w obszarach ich działań. Nie powinno się ich traktować jako dawców prezentów, lecz „współpracujących przedsiębiorców” biorących udział w życiu projektu.

5) Operowanie gotówką ²

Wszelkie systemy kontroli w organizacji mają zapewnić bezpieczeństwo jej finansom i zasobom. Zapewniają one mechanizmy, które pomagają utrzymać w ryzach działanie całego systemu, zapobiec nadużyciom i sprzeniewierzeniu się polityce i procedurom przyjętym w organizacji. Systemy kontroli nie są statyczne: organizacja działa

2. Ten rozdział oparty jest na opracowaniu M. Kandasami: *Zarządzanie finansami w organizacjach non-profit - poradnik* (Governance and Financial Management in Non-profit Organisations – a Reference Manual), Caritas India, New Delhi, India.

w dynamicznym środowisku, aby więc system kontroli był efektywny, konieczne są okresowe weryfikacje. Wszelkim organizacjom non-profit zaleca się następujące rodzaje kontroli:

- Oddzielenie operowania gotówką i księgowości. Zdrową praktyką jest powierzenie tych funkcji dwóm różnym osobom, zapobiegając w ten sposób ewentualnej defraudacji. Oczywiście w małej organizacji wyznaczenie dwóch osób do tych dwóch zadań może być mało praktyczne, w takim wypadku organizacja musi być czujna i dostosować się do własnych realiów. Zaufanie w organizacji łatwo nadszarpnąć, dlatego nie jest ani zdrowo ani sensownie polegać na nim całkowicie i nie stosować odpowiedniej kontroli.
- Podział wydatków na drobne i większe. Tak dla księgowości jak kontroli, warto oddzielić drobne wydatki od dużych wydatków. Zalecamy ustalić limity dla wydatków drobnych. Zajmowanie się wydatkami drobnymi można powierzyć jednej osobie, podczas gdy duże wypłaty powinny przechodzić przez zarząd organizacji i wymagać specjalnego potwierdzenia od banku.
- Przelewy bankowe/ czeki a transakcje gotówkowe: na ile to możliwe, dokonujcie wszystkich większych opłat przelewem bankowym lub czekiem.
- Dowody wpłat. Zarząd organizacji powinien dopilnować, by gotówka uzyskana przez organizację została szybko wpłacona do banku. Dowód wpłaty powinien być poświadczony i zarejestrowany w księdze finansowej pod bieżącym numerem. Funkcje związane z otrzymywaniem, przetwarzaniem i rejestrowaniem powinny być wyraźnie oddzielone.
- Fizyczna weryfikacja gotówki. Zarząd organizacji powinien wypracować system umożliwiający komuś z kierownictwa przynajmniej raz w miesiącu sprawdzanie aktualnego stanu finansów w porównaniu z bilansem w księgach finansowych, jak również w ramach niezapowiedzianej kontroli, a na pewno na koniec każdego roku finansowego.
- Transakcje bankowe. Najlepiej jest mieć jak najmniej kont bankowych, z wyjątkiem sytuacji, gdy instytucje finansujące lub przepisy prawne wymagają odrębnych kont. Konto bankowe organizacji zawsze powinno być zarejestrowane pod jej nazwą, a nie pod nazwiskiem konkretnej osoby. Wszystkie transakcje bankowe, włącznie z przelewami i czekami, należy wpisywać do ksiąg finansowych.
- Środki trwałe i inwentaryzacja. O ile inwentaryzacja to rejestracja środków, które można zużyć lub sprzedać, o tyle inwentaryzacja środków trwałych służy rejestrowaniu środków, które zapewniają organizacji korzyści długofalowe. Oba te rejestry są cenne, bo przedstawiają znaczną część wartości netto organizacji. Dlatego oba rodzaje środków należy poddawać kontroli i skutecznemu zarządzaniu oraz efektywnie ich używać.
- Audyty i analizy. Audyt ma na celu weryfikację standardów księgowych organizacji oraz ich zgodność z wymogami prawnymi. Analizy zewnętrzne to niezależne, obiektywne, krytyczne weryfikacje systemu zarządzania finansami w organizacji. Oferują one sugestie usprawnienia tego systemu.

6) Plan wydatków

Organizacje młodzieżowe muszą mieć świadomość praw regulujących ich metody funkcjonowania. Jeśli jesteś członkiem nieformalnej grupy młodzieżowej, sam musisz kontrolować swoje wydatki i sprawozdawać innym członkom grupy. To prostsze niż systemy księgowania obowiązkowe w instytucjach prawnie zarejestrowanych. W obu wypadkach koordynatorzy projektu powinni mieć własne instrumenty planowania i monitorowania wydatków. Ułatwi im to życie w trakcie prowadzenia projektu i później, w fazie przygotowywania raportów dla darczyńców i innych. Właściwe planowanie pozwoli wam też uniknąć kierowania niespodziewanych próśb do skarbnika czy kasjera w wypadku pilnych płatności.

Przede wszystkim, możecie stworzyć tabelę zestawiającą wszelkie środki potrzebne przez cały okres trwania projektu, podzielone na jednostki czasowe. Jednostki te mogą być tygodniami lub miesiącami, w zależności od długości i stopnia skomplikowania projektu, oraz od procedur zarządzania finansami obowiązujących w waszej organizacji.

Pozycje w takiej tabeli mogą być następujące:

Plan niezbędnych środków

Nr	Kategoria kosztów	Pozycja budżetowa	Jednostka czasowa 1	Jednostka czasowa n	...	W sumie
			Kwota	Kwota		

Kategorie kosztów w tabeli powinny być takie same, jak we wniosku o dofinansowanie.

Należy bardzo dokładnie określić pozycje budżetowe. Na przykład: obiad w restauracji dla 35 osób, zakwaterowanie pod namiotami na pięć nocy dla 12 osób, czterogodzinna wizyta eksperta od zbierania funduszy, jedna osoba na dyżurze w recepcji przez 8 godzin dziennie przez 2 dni, 200 egzemplarzy pięciostronicowego dokumentu, wypożyczenie flipcharta na 2 dni, transport 5 osób samochodem 250 km, korzystanie z komputera przez 5 dni po 3 godziny dziennie, itd.

Chociaż niektóre środki pochodzą od samej organizacji, ważne jest, by je również zaplanować, inaczej może się zdarzyć, że inne projekty organizacji w tym samym czasie będą potrzebować tych samych środków co wy, co może przynieść sporą frustrację.

Żaden projekt nie powinien też wykorzystać wszystkich zasobów organizacji bez pewności, że będzie je można zastąpić innymi. Jeśli po zakończeniu projektu w biurze brakuje papieru, albo nie można zapłacić rachunku telefonicznego, bo nie zostały nałożone limity na rozmowy telefoniczne, wówczas zarządzanie finansami w ramach tego projektu było niewłaściwe, i naraża dalsze funkcjonowanie organizacji na niebezpieczeństwo.

Już na samym początku powinniście ustalić, jaka część środków własnych organizacji może być wykorzystana przez dany projekt. „Początek” oznacza tu samo pojawienie się idei projektu, łącznie z okresem przygotowawczym i zbierania funduszy, bo koszty w tym okresie mogą być bardzo wysokie (wizyty i telefony do potencjalnych partnerów i darczyńców, pisma, wydruki, kopiowanie i wysyłanie ofert itp.). Decyzja musi zostać podjęta przez zarząd lub ciało wykonawcze organizacji, a nie przez koordynatora tego konkretnego projektu!

Dla wydatków czynionych w określonym przedziale czasu (do jednego lub dwóch miesięcy) należy stworzyć plan wydatkowania. Pomoże to skarbnikowi/ kasjerowi dysponować potrzebną gotówką w wymaganej kwocie, gdy będzie ona potrzebna. Łatwiej też będzie uniknąć lub zaradzić nieporozumieniom (kiedy, powiedzmy, żądana kwota przekroczy prawnie akceptowane limity dla wydatków w ciągu jednego dnia lub w przypadku braku gotówki w kasie).

Przykład:

Plan wydatkowania na okres...

Nr	Przeznaczenie	Kwota	Data płatności	Metoda płatności (gotówka, przelew)	Źródło finansowania	Osoba odpowiedzialna

Osoba, która otrzymała pieniądze, jest również odpowiedzialna za przedstawienie rachunków i zwrot tego, co zostało.

• Ewidencja przychodów

Abyście mieli kompletny obraz finansowej sytuacji projektu, wszystkie kwoty, jakie otrzymacie na jego realizację, winniście ewidencjonować. Niektórzy darczyńcy płacą z wyprzedzeniem, inni przyznane kwoty wysyłają dopiero po otrzymaniu raportu końcowego. Uważajcie, by nie wydać zbyt dużo za wcześnie, aby wydatki nie przekraczały dopuszczalnych limitów i były uznawane przez darczyńcę. Ewidencjonowanie ułatwi też pisanie raportów.

Przykład:

Ewidencja przychodów dla projektu...

Nr	Źródło przychodu	Kwota	Data otrzymania	Metoda płatności (gotówka, przelew, w naturze)	Przeznaczenie	Osoba odpowiedzialna
----	------------------	-------	-----------------	--	---------------	----------------------

3) Monitoring projektu i utrzymywanie relacji

Jeśli proces kodowania opisany w przedstawionym wcześniej diagramie działa poprawnie, wówczas wszyscy partnerzy/ realizatorzy projektu rozumieją swoje zobowiązania wobec darczyńcy – zarówno w kategoriach jakości, jak i komunikacji i raportowania.

Pamiętajcie, że monitoring nie służy wyłącznie darczyńcy (grantodawcy). Wy również potrzebujecie ewaluacji projektu dla siebie i wszystkich jego partnerów/ realizatorów (włącznie z darczyńcą), a żeby ją uzyskać, musicie zebrać maksymalnie dużo informacji o projekcie w trakcie jego trwania.

• Monitoring

Do monitoringu będziecie potrzebować między innymi informacji o:

- wydatkowaniu – tygodniowym, miesięcznym, kwartalnym, rocznym – zgodnie z kategoriami kosztów określonymi w waszym wniosku;
- beneficjentach (kto czerpie korzyści z pieniędzy i inicjatywy?)
 - wiek
 - płeć
 - grupa etniczna
 - kwalifikacje/ doświadczenie/ osiągnięcia w momencie przystąpienia do projektu
 - kwalifikacje/ doświadczenie/ osiągnięcia w momencie zakończenia projektu.

• Utrzymywanie relacji

Wielu grantodawców ma jasny proces komunikacji i raportowania. W niektórych przypadkach należy po prostu przestrzegać reguł określonych w umowie finansowej lub kontrakcie podpisanym z fundatorem. W pozostałych należy ocenić, jaki powinien być rodzaj, ilość i częstotliwość dostarczanych informacji. Wysyłanie uaktualnień – nawet na pocztówkach – może być dobrym sposobem na okazanie wdzięczności, o ile jesteście pewni, że taka forma komunikacji nie jest przez danego darczyńcę źle przyjmowana czy zabroniona. Pamiętajcie tylko o wpisaniu numeru swojego grantu lub kodu, jakiego grantodawca używa w odniesieniu do waszego projektu w całej korespondencji.

Wasza relacja z fundatorem powinna być oparta na szacunku – bądźcie wrażliwi na charakter organizacji finansującej i ludzi, którzy w niej pracują. Musicie wypracować umiejętność zachowania równowagi między przesadnym dystansem a spoufalaniem się. Niektórzy darczyńcy chętnie dyskutują na temat projektu, który wspierają, w trakcie jego trwania – aby zaproponować pomoc i być na bieżąco z rozwojem wydarzeń; inni mają do tego dystans i chcą otrzymywać informacje wyłącznie w określonej przez siebie formie.

Niektórzy razem z wami będą pracować nad rozwojem projektu; może to od was wymagać sporych inwestycji czasowych jeszcze zanim opracujecie jego plan. Inwestycja darczyńcy jest taka sama jak wasza, jest on więc bardziej zainteresowany powodzeniem projektu i chętniej zaoferuje pomoc w trakcie jego realizacji.

Podatek od wartości dodanej (VAT) w programach Unii Europejskiej

W przypadku niektórych programów Unii Europejskiej działających w krajach nie będących członkami Unii, takich jak PHARE/ TACIS, podatek VAT nie jest uznawany jako koszt dopuszczalny, czyli nie można go wliczyć w koszty projektu, które program ma finansować. Sprawdźcie w informacjach o konkretnym programie, czy VAT jest w jego przypadku kosztem dopuszczalnym czy nie. Sytuacja ta powstała po podpisaniu umowy między Unią Europejską a rządami poszczególnych państw, stwierdzającej, że środki Unii Europejskiej nie powinny pokrywać podatków będących wkładem w narodowy budżet. W każdym kraju, gdzie można otrzymać dofinansowanie od PHARE/ TACIS, istnieją odrębne przepisy co do pokrywania przez fundusz podatku VAT lub jego wykluczenia z budżetu projektu.

Niesie to różne konsekwencje, istotne z punktu widzenia zarządzania finansami:

- **gdy ustalacie budżet:**

- wszelkie wydatki, które mają być pokryte z funduszu PHARE/ TACIS muszą być liczone bez podatku VAT, w przeciwnym razie zażądacie zbyt dużo i nie będziecie mogli wydać całej kwoty;
- wydatki, które mają być pokryte z innych źródeł lub z wkładu własnego, muszą być wliczone do budżetu włącznie z podatkiem VAT, bo te ustalenia dotyczą tylko wydatków pokrywanych z pieniędzy pozyskanych od PHARE/ TACIS (najlepiej sprawdźcie przepisy regulujące to, obowiązujące w waszym kraju);

- **gdy planujecie i ponosicie wydatki:**

- w planie wydatkowania wszystkie kwoty muszą zawierać VAT, z wyjątkiem zakupów, na które uzyskacie oficjalne zwolnienie z tego podatku (co często wiąże się z bardzo długą i trudną procedurą wartą zachodu tylko dla dużych wydatków);

- **gdy odzyskujecie podatek VAT:**

- musicie stosować się ściśle do wszelkich przepisów dotyczących odzyskiwania podatku VAT i zazwyczaj będziecie potrzebować sporego pliku dokumentów (takich jak dokumenty prawne waszej organizacji, kopia umowy dotacji w oficjalnym języku waszego kraju, potwierdzenie z banku, że macie oddzielne konto, dowody otrzymanych wpłat oraz kopie odpowiednich rachunków);
- odzyskiwanie podatku VAT to bardzo długa procedura i w czasie, który zajmie, rzeczywista wartość kwoty zapłaconej z VATem może znacznie zmaleć, zwłaszcza w krajach z wysoką inflacją;
- jeśli projekt jest krótki, możecie nawet nie zdążyć odzyskać VATu w trakcie jego trwania.

Przykład:

W Rumunii organizacja może zacząć procedurę odzyskiwania VATu za okres od stycznia do marca w kwietniu, za okres kwiecień – czerwiec w lipcu itd. Oznacza to, że za wydatki budżetowane na 1 000 000 lei w styczniu płaci się 1 190 000 lei z VATem, a potem na koniec kwietnia składa wniosek do władz finansowych o zwrot 190 000 lei. Prośba jest rozpatrywana w maju i, jeśli nie ma problemów, w czerwcu możecie oczekiwać 190 000 lei na swoim koncie. Jednak ze stopą inflacji 30% rocznie, 190 000 lei w czerwcu warte jest 28 500 lei mniej niż w styczniu. Zatem realnie organizacja w rzeczywistości straciła 28 500 lei. Nie wspominając o czasie i pieniądzach zainwestowanych w cały proces (składanie podania i kopiowanie dokumentów). Miejcie więc świadomość, że organizacja może na tym nawet stracić...

