



# Spis treści

1.	Uwagi ogólne	5
2.	Planowanie	6
2.1.	Koszty i przychody a wydatki i wpływy – jaka jest różnica?	6
2.2.	Barter – tylko koszty i przychody; rozliczenie podatku VAT od usług barterowych	7
3.	Budżet	8
3.1.	Budżet całej organizacji a budżet projektowy	8
3.2.	Budżet całkowity a budżety cząstkowe	9
3.3.	Budżet kosztów bezpośrednich i pośrednich	9
3.4.	Montaż finansowy kosztów pośrednich do projektów	9
3.5.	Budżet kosztów stałych i zmiennych	10
3.6.	Budżet rodzajowy a budżet zadaniowy	10
3.7.	Tworzenie budżetu: metoda przychodowa i kosztowa	11
3.8.	Budżet przychodów i budżet kosztów – co najpierw?	12
3.9.	Budżet jako proces	12
3.10.	Kilka uwag do tworzenia budżetów projektowych	17
3.11.	Praktyczne uwagi do procesu budżetowania	17
4.	Planowanie przepływów finansowych	19
4.1.	Gdy wynik przepływów finansowych jest ujemny	21
4.2.	Gdy wynik przepływów finansowych jest dodatni	22
5.	Monitoring budżetu	23
5.1.	Narzędzia do monitoringu budżetu – pliki excelowe	24
5.2.	Plan kont – narzędzie do monitoringu budżetu	25
6.	Ewaluacja	26
7.	Analizy finansowe	27
7.1.	Sprawozdawczość finansowa	27
7.2.	Analiza pionowa i pozioma sprawozdania finansowego	29
7.3.	Wskaźniki specyficzne dla danej organizacji	29
8.	Zasada Pareto	31



# 1.

## Uwagi ogólne

Naczelną zasadą zarządzania jest dążenie do osiągnięcia zamierzonego celu przy określonych środkach. Głównym instrumentem wykorzystywanym w zarządzaniu jest gromadzenie właściwych informacji, które pozwalają na podejmowanie dobrych decyzji.

W zarządzaniu finansami wiedza ta jest sumą m.in. dotychczasowych doświadczeń, historycznych danych finansowych, znajomością reguł panujących w instytucjach finansujących, umiejętnością oszacowania naszych usług, znajomością rynku ich odbiorców, itd.

Zarządzanie finansami jest złożonym procesem i polega m.in. na:

- planowaniu – tworzeniu budżetu i przepływów finansowych oraz monitoringu ich realizacji i ewaluacji zakończonych okresów finansowych; istotne jest, żeby każdy z tych etapów odbył się w odpowiednim czasie;
- gromadzeniu środków finansowych organizacji, a więc m.in. prowadzeniu działań fundraisngowych zarówno na poziomie środków publicznych, jak i prywatnych, czy też prowadzeniu działań gospodarczych generujących zysk finansowy;
- obracaniu posiadanymi środkami finansowymi w celu ich pomnażania (np. poprzez zakładanie lokat bankowych);
- zapewnieniu właściwej – bezpiecznej dla organizacji – obsługi otrzymanych dotacji a więc spełnienie wymagań stawianych przez instytucję finansującą w zakresie sprawozdawczości projektowej, i in.;
- szukaniu efektywności finansowej wewnątrz organizacji.

Zarządzanie finansami jest bardzo ważnym elementem zarządzania organizacją, gdyż prawidłowo prowadzone zapewnia stabilizację finansową i tym samym umożliwia realizację działań organizacji. Zarządzanie finansami nie jest tożsame z prowadzeniem ksiąg rachunkowych.

W cyklu zarządzania finansami można wyróżnić trzy etapy:

- planowanie,
- monitoring,
- ewaluację.

# 2.

## Planowanie

Rzetelne planowanie, z przyjęciem rozsądnych założeń, stworzonych na podstawie wiedzy, którą posiadamy w danym momencie, jest podstawowym elementem dobrego zarządzania finansami.

Planowanie odbywa się w co najmniej dwóch wymiarach:

- budżetu,
- przepływów finansowych.

W budżecie planujemy koszty i przychody, w przepływach finansowych planujemy wydatki i wpływy.

### 2.1.

## Koszty i przychody a wydatki i wpływy – jaka jest różnica?

Przykład: organizacja wydrukowała publikację i otrzymała fakturę za druk z datą 20 września i terminem płatności 15 dni. Data faktury jest datą, pod którą zostanie zaksięgowany koszt wydruku publikacji – a więc 20 września. Koszt ten jest kosztem wrześniowym.

Organizacja dokonała zapłaty za fakturę zgodnie z terminem płatności – 4 października, więc wydatek poniosła już w październiku.

Do kosztów i przychodów zaliczamy również obrót „bezgotówkowy” – np. wartość usług barterowych czy otrzymanych/przekazanych darowizn rzeczowych. Są to więc pojęcia szersze niż wydatki i wpływy.

Budżet ujmuje wszystkie koszty i przychody należące do danego okresu finansowego. Wydatki to środki finansowe, które wychodzą z kasy/z kont bankowych organizacji. Wpływy to środki

finansowe, które wchodzą do kasy/na konta bankowe organizacji. Przepływy finansowe zawsze pokazują obrót środkami finansowymi: obejmują wydatki i wpływy z danego okresu finansowego.

## 2.2.

### Barter – tylko koszty i przychody; rozliczenie podatku VAT od usług barterowych

Przychody i koszty barterowe powinny znaleźć się w budżecie, ale w ogóle nie wchodzą w zakres przepływów finansowych.

Barter to wzajemne świadczenie usług o tej samej wartości netto, których rozliczenie dokonuje się na zasadzie kompensacji: organizacja A świadczy usługę o wartości 100 jednostek instytucji B; również instytucja B świadczy usługę o tej samej wartości 100 jednostek organizacji A. Przychody organizacji A (100 jednostek) są równe kosztom (100 jednostek), czyli wynik na wymianie barterowej (przychody – koszty) jest zerowy.

Należy zwrócić uwagę na rozliczenie podatku VAT przy usługach barterowych. Stawka podatku VAT zależy od rodzaju świadczonych usług: jeśli więc organizacja świadczy usługę reklamową, której stawka podatku wynosi 22%, a otrzymuje usługę hotelową, której stawka podatku wynosi 7%, to przy tej samej wartości netto usługi (100 jednostek) rozliczenie podatku VAT organizacji wygląda następująco:

VAT należny od sprzedaży usługi barterowej reklamowej –  $22\% \times 100 = 22$

VAT naliczony od zakupu usługi barterowej hotelowej –  $7\% \times 100 = 7$

Podsumowując, różnica dla tej transakcji między VAT-em należnym a VAT-em naliczonym wynosi:  $22 - 7 = 15$ .

(VAT należny to podatek VAT, który jest doliczany przez nas przy sprzedaży naszej usługi: podatek ten „należy się” od nas urzędowi skarbowemu.

VAT naliczony to podatek VAT związany z zakupem przez nas usługi czy towaru: został naliczony przez tego, od kogo kupujemy).

Stąd organizacja, mimo bezgotówkowego rozliczenia tej usługi barterowej z kontrahentem, ma nadwyżkę podatku VAT należnego, którą powinna wykazać w deklaracji VAT i, jeśli tak wynika z całkowitego rozliczenia podatku VAT za dany okres, odprowadzić ją do urzędu skarbowego.

Zwracamy uwagę, że przy umowach barterowych, mimo bezgotówkowego rozliczenia z kontrahentem, przy różnych stawkach VAT-u za usługi barterowe organizacja może „dopłacić” różnicę podatku VAT do transakcji.

# 3.

## Budżet

Budżet jest finansowym odzwierciedleniem przyjętej strategii. Żeby powstał dobry budżet, najpierw powinna powstać i być przyjęta strategia działań w organizacji.

### 3.1.

## Budżet całej organizacji a budżet projektowy

Budżet całkowity organizacji powinien pokazywać wewnętrzny podział na działania:

- statutowe – np. program wsparcia w zakresie ekonomii społecznej, program badań rynku pracy,
- gospodarcze – np. sprzedaż szkoleń dla instytucji rynku pracy oraz sprzedaż publikacji.

Różnorodność i rozdzielność źródeł finansowania, z których korzystają organizacje, wymusza tworzenie budżetu organizacji w drugiej płaszczyźnie – projektowej w zakresie działań statutowych.

Założmy w naszym przykładzie, że program wsparcia w zakresie ekonomii społecznej jest całkowicie finansowany ze środków EFS przez jedną instytucję. Jednak już program badań rynku pracy należy podzielić na dwa projekty i dwa źródła finansowania.

Projektowe wymagania w stosunku do konstrukcji budżetów powodują konieczność dzielenia kosztów wewnątrz danego działania na poszczególne źródła finansowania. W efekcie możemy otrzymać np. koszt koordynatora programu podzielony w wymiarze 1/2 etatu i tym samym 1/2 kosztu całkowitego wynagrodzenia na każdy z projektów. Proporcja wynagrodzenia rozliczanego w projekcie powinna zależeć od nakładu pracy wymaganej przez dany projekt. Należy więc oszacować, ile czasu koordynator poświęci na realizację każdego z projektów na podstawie dotychczasowego doświadczenia (np. prowadzonej wcześniej ewidencji czasu pracy do projektów o podobnym kształcie) i dokonać jak najbardziej zbliżonego do rzeczywistości przyporządkowania.

Układ projektowy wymaga zastosowania przemyślanego montażu finansowego wewnątrz budżetu organizacji. Należy pamiętać, że instytucje finansujące często wymagają uzasadnienia pozycji budżetowych, w tym m.in. wykazania zakresu obowiązków pracowników projektu.

## 3.2.

### Budżet całkowity a budżety cząstkowe

Budżet całkowity jest sumą budżetów cząstkowych. W budżecie całkowitym organizacji możemy wyróżnić następujące budżety cząstkowe:

- budżet osobowy – koszty personelu stałego organizacji,
- budżety poszczególnych działań merytorycznych – właściwe koszty działań statutowych czy gospodarczych (koszty bezpośrednio związane z tymi działaniami),
- budżet administracyjny.

## 3.3.

### Budżet kosztów bezpośrednich i pośrednich

W budżecie projektowym najczęstszy jest następujący podział:

- budżet kosztów bezpośrednich: koszty osobowe, w tym m.in. personelu zarządzającego projektem oraz koszty działań merytorycznych, a więc koszty „bezpośrednio” związane z realizacją danych działań;
- budżet kosztów pośrednich: koszty personelu zarządzającego organizacją, personelu obsługowego (np. księgowi) i koszty administracyjne – a więc koszty „pośrednio” związane z realizacją tego działania. Często są to koszty stałe organizacji, przypisywane do działań odpowiednią proporcją.

## 3.4.

### Montaż finansowy kosztów pośrednich do projektów

Koszty pośrednie powinny być rozdzielane na wszystkie rodzaje działań organizacji według przyjętej w organizacji zasady. Oto propozycje przyjętej proporcji:

- według liczby osób zatrudnionych (liczby etatów) w danym projekcie/działaniu w stosunku do liczby wszystkich pracowników (liczby wszystkich etatów) organizacji,
- według powierzchni zajmowanej przez osoby pracujące przy danym projekcie/działaniu w stosunku do całej powierzchni lokalu organizacji,
- według proporcji budżetu danego projektu działania w stosunku do całkowitego budżetu organizacji.

Najczęściej organizacje stosują pierwszą metodę przypisywania proporcji kosztów pośrednich do działań merytorycznych – czyli na podstawie liczby etatów.

Montażem finansowym możemy nazwać również montaż w znaczeniu pozyskiwania uzupełniających źródeł finansowania danego projektu i decydowania o strukturze finansowania poszczególnych działań i całej organizacji.

## 3.5. Budżet kosztów stałych i zmiennych

Ta klasyfikacja kosztów jest najczęściej wykorzystywana w planowaniu działalności gospodarczej, ale jest też przydatna w działaniach statutowych organizacji:

- koszty stałe – koszty wynagrodzeń personelu zatrudnionego w organizacji i koszty administracyjne; jeśli organizacja ma działać co najmniej w dotychczasowym kształcie – w tym samym zespole i w tym samym lokalu, musi znaleźć źródła na pokrycie kosztów stałych, żeby się utrzymać;
- koszty zmienne – związane bezpośrednio z prowadzonymi działaniami, np. z działaniami merytorycznymi czy sprzedażą usług lub towarów; koszty zmienne pojawiają się, kiedy jest planowana sprzedaż (np. koszt wytworzenia publikacji – honorarium autora, korekta, skład, druk – będzie poniesiony, jeśli jest planowana sprzedaż publikacji).

## 3.6. Budżet rodzajowy a budżet zadaniowy

Sposób prezentacji budżetu jest pewnym wyborem: budżet powinien być przejrzysty i przedstawiać istotę działań organizacji oraz umożliwiać właściwą kontrolę i ocenę, czy założone cele zostały spełnione.

Najprostszym modelem budżetu jest budżet rodzajowy, który wyróżnia rodzaje poszczególnych kosztów, np. koszty osobowe, koszty materiałów eksploatacyjnych, usług zewnętrznych, itd.

Koszty te mogą być przedstawione z większą szczegółowością, np.:

- koszty podróży,
- opłaty pocztowe,
- opłaty telekomunikacyjne,
- koszty druku, itd.

Taki układ jest skuteczny i właściwy przy prowadzeniu jednorodnej działalności, np. jednego programu.

Jednak przy prowadzeniu dwóch (i więcej) rodzajów działań najważniejsza jest generalna wycena tych właśnie działań, stąd dla organizacji właściwsza wydaje się forma budżetu zadaniowego.

Budżet zadaniowy wewnątrz organizacji obejmuje zgrupowanie kosztów i przychodów dotyczących konkretnego zadania, np. sprzedaży szkoleń.



## Moduł szkoleniowy

	Jednostka miary	Cena	Liczba jednostek	łącznie
<b>Przychody</b>	szkolenie	2 000	1	2 000
<b>Koszty bezpośrednie</b>				1 260
> wynagrodzenie trenera	Umowa	800	1	800
> catering	Osoba	20	14	280
> materiały szkoleniowe	Pakiet	15	12	180
<b>Koszty pośrednie</b>	Miesiąc	200	1	200
<b>Wynik</b>				540

Przyjęte w tym przykładowym budżecie założenia, to:

- cena sprzedaży szkolenia jednodniowego: 2000 zł,
- wynagrodzenie trenera: 800 zł za dzień szkoleniowy,
- liczba uczestników: 12 osób; liczba osób korzystających z cateringu – 14 w tym trener i organizator,
- szkolenie odbędzie się w sali zleceniodawcy udostępnionej nieodpłatnie lub w sali organizacji (koszt wynajmu sali nie jest uwzględniony w budżecie),
- koszty administracyjne (pośrednie) są przypisane do danego zadania na podstawie przyjętej w organizacji proporcji – tu: 200 zł za miesiąc.

## 3.7. Tworzenie budżetu: metoda przychodowa i kosztowa

Budżet można tworzyć metodą przychodową, polegającą na oszacowaniu spodziewanych przychodów, a następnie wyróżnieniu działań, które chcemy sfinansować. Jeśli organizacja ma zapewnione środki, którymi może swobodnie dysponować (np. z wpłat 1%), to może podjąć decyzję, że np. w kolejnym roku przeznaczy na działania z osiągniętych wcześniej przychodów łącznie 350 000 zł, z czego:

- 300 000 zł na działania statutowe związane z dziećmi i młodzieżą, w tym 100 000 zł na program dożywiania dzieci i młodzieży ze środowisk wiejskich, a kolejne 200 000 zł na program stypendialny,
- 30 000 zł na koszty administracyjne,
- 20 000 zł na poszukiwanie nowych źródeł finansowania.

Większość organizacji jednak nie ma luksusu posiadania środków, które może przeznaczać na dowolne cele, buduje więc swoje budżety metodą kosztową, polegającą na oszacowaniu poszczególnych kosztów jednostkowych działań i wycenie całkowitego kosztu organizacji.

Oprócz tego można wyróżnić metodę odgórną i oddolną budżetowania – w zależności od tego, czy budżet jest tworzony „oddolnie” przez zespół organizacji, czy też struktura budżetu jest narzucona „odgórnie” przez jej zarząd.

## 3.8.

# Budżet przychodów i budżet kosztów – co najpierw?

W przypadku działań statutowych zwykle najpierw powstaje budżet kosztów w ramach konkretnych konkursów dotacyjnych, czyli z wiedzą o możliwych źródłach dofinansowania. Z punktu widzenia przychodów istotne są informacje takie jak: w jakiej wysokości są średnie dotacje przyznawane przez daną instytucję finansującą, jaki jest katalog kosztów niekwalifikowanych (czyli jakich kosztów nie można umieścić w budżecie), jaki jest wymagany wkład własny, itd. Stworzony budżet kosztów z zachowaniem wymagań projektowych może być następnie „dzielony” na kilka źródeł finansowania. W przypadku gdy w danym projekcie jest wymagany wkład własny, warto od razu ustalić, z jakich środków (możliwie z innego projektu) będzie on pokryty.

W przypadku działań gospodarczych częściej jednak zaczynamy od strony przychodów, czyli wyceny, ile możemy „uzyskać” przychodów na rynku za nasze usługi. Drugim etapem zwykle jest kalkulacja kosztów i oszacowanie wyniku finansowego.

## 3.9.

# Budżet jako proces

Tworzenie budżetu jest procesem składającym się z kilku etapów. Jak w każdym procesie na początku należy ustalić podstawowe zasady:

- cel – który musi być jasny i akceptowany przez wszystkich uczestników procesu: osiągnięcie budżetu całkowitego i budżetów projektów,
- odpowiedzialność – kto odpowiada za cały proces, a kto za jego poszczególne elementy; kto zatwierdza ostateczny budżet,
- ustalenie narzędzi – formatu budżetu cząstkowego, całkowitego/budżetów projektów,
- ustalenie czasu – terminu końcowego i wewnętrznego harmonogramu,
- ustalenie wewnętrznej komunikacji – przy pracy zbiorowej dobrze jest zaplanować okresowe spotkania, które przeprowadzane z żelazną dyscypliną czasową mają służyć podsumowaniu tego, co udało się osiągnąć, wyjaśnić wątpliwości i określić kolejny etap.

Należy za wszelką cenę unikać niepotrzebnej pracy ludzi, wysiłku włożonego w zbędne czynności, gdyż jest to ogromna strata – również finansowa – dla organizacji i powoduje wielką frustrację w zespole. Dobra organizacja współpracy jest podstawą sukcesu i efektywnego wykorzystania wysiłku zespołu.

- A.** Przyjęcie założeń strategicznych to bardzo ważny moment podjęcia kluczowych decyzji strategicznych na najbliższy okres (jeden rok) i w dłuższej perspektywie (dwa, trzy lata), np.:
- osiągnięcie przychodów z działalności gospodarczej na poziomie 10% wartości wszystkich przychodów organizacji w danym roku (docelowo – 40%);
  - zdywersyfikowanie zewnętrznych źródeł finansowania tak, żeby żadne ze źródeł nie przekraczało 70% budżetu (i stopniowe zmniejszanie udziału procentowego przez kolejne lata

aż do osiągnięcia np. 40%); dla organizacji niebezpieczną sytuacją jest zależność finansowa od jednego źródła finansowania, np. instytucji publicznej, która – jako instytucja finansująca – ma prawo narzucić swoje wymagania w zakresie realizacji działań (co może ograniczyć innowacyjność i elastyczność aktywności organizacji). Instytucja, tak jak każdy grantodawca, może zmienić swój obszar oddziaływania. Wówczas organizacja, która realizowała projekty finansowane w głównej mierze przez tę instytucję, straci podstawowe źródło utrzymania i stanie wobec poważnego zagrożenia;

- obniżenie kosztów pośrednich – np. do poziomu 10% wartości budżetu organizacji;
- szukanie efektywności finansowej – np. w ramach polityki HR w celu właściwego wykorzystania cennych umiejętności menadżerów można założyć wsparcie kadry merytorycznej w prostych technicznych pracach, koniecznych do wykonania, a możliwych do przejęcia przez pracowników o niższych kwalifikacjach i tym samym niżej wynagradzanych;
- kontynuowanie dotychczasowych działań oraz wprowadzenie jednego nowego produktu sprzedaży w ramach działań gospodarczych lub ograniczenie działań w obszarze np. kampanii społecznej ze względu na trudną sytuację finansową organizacji i rynku zewnętrznego;
- inwestycja w zatrudniony personel (szkolenia) lub wstrzymanie wszelkich inwestycji, w tym w personel ze względu na trudną sytuację finansową organizacji.

Podjęcie ważnych decyzji strategicznych przed rozpoczęciem budżetowania daje możliwość racjonalnego i wyważonego, a nie przypadkowego szacowania kosztów i przychodów.

#### B. Wybór osób odpowiedzialnych i uczestników procesu

W procesie budżetowania powinny brać udział osoby, które potem będą odpowiedzialne za realizację poszczególnych działań. W kwestiach merytorycznych najczęściej są to koordynatorzy merytoryczni, w zakresie kosztów osobowych i administracyjnych organizacji – zwykle jest to zarządzający organizacją.

Budżet, tak jak strategia, jest pracą zespołową.

### Stworzenie narzędzi do budżetowania

Duże organizacje bardzo dużo czasu poświęcają na stworzenie właściwych i spójnych formatów, które zapewniają wiarygodność wyliczonych danych.

Pewne zasady warto wprowadzać od samego początku, również w małych organizacjach:

- Jeśli budżet składa się z kilku elementów (np. budżet kosztów osobowych, budżet kosztów administracyjnych, budżet kosztów merytorycznych), to każdy z nich powinien być tak skonstruowany, żeby łatwe było końcowe zsumowanie wszystkich kosztów organizacji.
- Linie budżetowe powinny być racjonalnie szczegółowe, to znaczy dające czytelny obraz działań, które mają być finansowane. Powinny zawierać pełną podstawę kalkulacji, która często jest wymagana przez instytucje finansujące, ale która również jest potrzebna dla zatwierdzających budżet w organizacji.
- Linie budżetowe powinny być jednoznaczne dla wszystkich „czytelników” budżetu. Pozycje, które mogą budzić wątpliwości, powinny być opisane w założeniach do budżetu. Na przykład przychody z działań statutowych mogą być podzielone na: przychody z tytułu realizowanych projektów w podziale na źródła finansowania (np. przychody na projekt „Badania rynku pracy” finansowane przez MPiPS oraz firmę Consulting XYZ) i pozostałe przychody. Pozostałe przychody mogą tworzyć zbierane fundusze z przeznaczeniem na cele statutowe bez wskazania konkretnego projektu (np. darowizny od sponsorów prywatnych, wpłaty 1%, itp.). Konstrukcja

budżetu całkowitego organizacji powinna dawać możliwość elastycznego alokowania (przy-  
porządkowywania) kosztów do różnych budżetów projektowych w trakcie trwania roku. Bar-  
dzo często zdarza się, że organizacja na początku roku finansowego nie ma pełnej wiedzy  
o wszystkich źródłach jej finansowania. Składa więc wnioski o dotację na te same działania  
w różnych instytucjach, licząc się z tym, że nie wszystkie wnioski przyniosą oczekiwaną dota-  
cję. W trakcie trwania roku, w miarę otrzymywania informacji o przyznaniu proponowanych  
kwot dofinansowania (zwykle mniejszych niż te, o które organizacja występowała) organizacja  
musi sprawnie dostosować swój budżet całkowity do proponowanych/negocjowanych kwot  
dofinansowań. Musi więc podejmować decyzje, z których działań może zrezygnować, które  
mogą poczekać na dalsze rozstrzygnięcia projektowe, itd. W przypadku całkowitego odrzuce-  
nia wniosku o dofinansowanie również należy sprawnie dokonać weryfikacji budżetu. Budżet  
powinien zawierać wbudowany w format mechanizm testów, które potwierdzają wiarygodność  
dokonanych obliczeń, ograniczając ryzyko popełnienia „ludzkich” błędów.

- Budżet powinien być tworzony od razu w układzie miesięcznym, co znacznie ułatwi później-  
sze planowanie przepływów finansowych i bieżące (comiesięczne) monitorowanie realizacji  
budżetu.

Budżet	RAZEM	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
<b>Przychody</b>	<b>26 500</b>	<b>2 000</b>	<b>3 000</b>	<b>6 500</b>	<b>2 000</b>	<b>0</b>	<b>3 000</b>	<b>3 000</b>	<b>4 000</b>	<b>3 000</b>
➤ Szkolenia	22 000	2 000	3 000	6 000	2 000	0	2 000	2 000	3 000	2 000
• Barter	2 000		1 000						1 000	
• Zarządzanie projektem	20 000	2 000	2 000	6 000	2 000		2 000	2 000	2 000	2 000
➤ Sprzedaż publikacji	4 500			500			1 000	1 000	1 000	1 000
<b>Koszty bezpośrednie</b>	<b>17 100</b>	<b>1 260</b>	<b>3 260</b>	<b>5 280</b>	<b>1 260</b>	<b>0</b>	<b>1 260</b>	<b>1 260</b>	<b>2 260</b>	<b>1 260</b>
➤ Szkolenia	14 600	1 260	2 260	3 780	1 260	0	1 260	1 260	2 260	1 260
• Barter	2 000		1 000						1 000	
• Zarządzanie projektem	12 600	1 260	1 260	3 780	1 260		1 260	1 260	1 260	1 260
➤ Produkcja publikacji	2 500		1 000	1 500						
<b>Wynik</b>	<b>9 400</b>	<b>740</b>	<b>-260</b>	<b>1 220</b>	<b>740</b>	<b>0</b>	<b>1 740</b>	<b>1 740</b>	<b>1 740</b>	<b>1 740</b>
➤ Szkolenia	7 400	740	740	2 220	740	0	740	740	740	740
• Barter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
• Zarządzanie projektem	7 400	740	740	2 220	740	0	740	740	740	740
➤ Publikacje	2 000	0	-1 000	-1 000	0	0	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>Koszty pośrednie</b>	<b>1 800</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>WYNIK CAŁKOWITY</b>	<b>7 600</b>	<b>540</b>	<b>-460</b>	<b>1 020</b>	<b>540</b>	<b>-200</b>	<b>1 540</b>	<b>1 540</b>	<b>1 540</b>	<b>1 540</b>

Powyższa tabela zawiera budżet organizacji, która realizuje dwa działania gospodarcze: szkolenia i sprzedaż publikacji. Całkowite skalkulowane przychody (26 500 zł) i i koszty bezpośrednie (w kwocie 17 100 zł) w każdym z tych działań są rozpisane na poszczególne miesiące realizacji, analogicznie koszty pośrednie przyporządkowane w kwocie 1 800 zł do działań gospodarczych są rozłożone w równych kwotach (200 zł) na poszczególne miesiące. Stąd mamy obraz działań gospodarczych w poszczególnych miesiącach i możliwość bieżącej obserwacji wyniku tych działań.

Wprowadzanie danych do budżetu

Dane do budżetu można zbierać w następujący sposób:

- na podstawie danych historycznych – czyli dotychczas poniesionych kosztów w ramach poszczególnych działań: tu pomocne są dane księgowe poszczególnych pozycji budżetowych; aby

- je uzyskać w sposób przejrzysty, ważne jest takie zaprojektowanie planu kont (o tym dalej), aby można bezpośrednio z ksiąg uzyskać jednorodne informacje do budżetowania;
- na podstawie dotychczasowych budżetów, w tym analizy koniecznych zmian budżetowych wprowadzanych w trakcie ich realizacji – jeśli były zmiany, warto je uwzględnić w nowym budżecie;
  - na podstawie przeglądu aktualnych cen rynkowych usług, które musimy „zakupić” w ramach naszych działań oraz przeglądu cen konkurencji w przypadku usług, które chcemy sprzedawać;
  - na podstawie znajomości aktualnie otwartych lub planowanych konkursów dotacyjnych, w których organizacja może startować z nadzieją na uzyskanie dofinansowania na konkretne działania;
  - budżet działań gospodarczych tworzymy w wartościach netto (bez VAT-u);
  - powinniśmy wziąć pod uwagę zmiany ekonomiczne, które występują obiektywnie – np. istotnym wskaźnikiem może być prognozowany poziom inflacji (szczególnie w przypadku projektów długoterminowych – powyżej 12 miesięcy, gdy ceny niektórych usług mogą w istotny sposób wzrosnąć w stosunku do momentu budżetowania).

Koszty, o których często się zapomina:

- wynagrodzenia: koszt całkowity wynagrodzenia z tytułu umowy o pracę to koszt wynagrodzenia brutto powiększony o składkę ZUS po stronie pracodawcy ok. 20%;
- zatrudnienie nowego pracownika związane jest z kosztem szkolenia BHP i kosztem badań lekarskich (pozostali pracownicy również okresowo muszą przechodzić badania lekarskie); pamiętajmy również o ekwiwalentach za urlop, które mamy obowiązek wypłacić pracownikowi zwalnianemu/odchodzącemu z organizacji; w przypadku długoterminowych zwolnień lekarskich należy pamiętać, że ZUS przejmuje wypłatę wynagrodzenia pracownika po 35 dniach przebywania na zwolnieniu (łącznie w skali roku);
- zatrudnienie nowego pracownika wiąże się z wyposażeniem jego stanowiska pracy: zakupem biurka, krzesła, komputera, itd.;
- utrzymanie lokalu – koszty ubezpieczenie lokalu, sprzętu, koszty napraw i konserwacji;
- koszt audytu, jeśli organizacja jest zobowiązana do przeprowadzenia audytu lub jeśli audyt/ewaluacja są wymagane w ramach projektu;
- koszty bankowe, w tym zabezpieczeń bankowych (gwarancji), jeśli są wymagane w ramach projektu.

## Weryfikacja – negocjacje

To bardzo istotny, a często pomijany element budżetowania. Każdy budżet powinien być zweryfikowany przez tzw. „drugie oko”, a autor budżetu powinien mieć prawo obrony kwestionowanych kosztów.

## Zatwierdzenie

Budżet całkowity po stronie kosztów powstaje z sumy budżetów cząstkowych, z wydzieleniem działań statutowych i działań gospodarczych. Dobrze jest stworzyć budżet całkowity „syntetyczny”, zawierający „grube” linie budżetowe, których rozwinięcie będzie widoczne w budżetach cząstkowych.

Budżet całkowity po stronie przychodów, a więc z wyznaczeniem źródeł finansowania poszczególnych pozycji, powstaje po dokonaniu przyporządkowania (alokacji) poszczególnych kosztów wynagrodzeń i kosztów administracyjnych do projektów i działań gospodarczych.

W efekcie otrzymujemy budżet całkowity uwzględniający całkowite koszty i przychody organizacji oraz wykazujący wynik (różnica przychody minus koszty) na działaniach statutowych i działaniach gospodarczych.

<b>Budżet całkowity</b>	<b>Wartość</b>
<b>1. Przychody</b>	<b>226 500</b>
> Działania statutowe	<u>200 000</u>
• Program ekonomii społecznej EFS	125 000
• Program badania rynku pracy	55 000
– MPiPS	35 000
– Consulting XYZ	20 000
• Pozostałe przychody statutowe	20 000
> Działania gospodarcze	<u>26 500</u>
• Sprzedaż szkoleń	22 000
• Sprzedaż publikacji	4 500
<b>2. Koszty</b>	<b>221 900</b>
> Działania statutowe	<u>203 000</u>
• Program ekonomii społecznej	125 000
• Program badania rynku pracy	55 000
• Pozostałe koszty statutowe	23 000
> Działania gospodarcze	<u>18 900</u>
• Sprzedaż szkoleń	14 600
• Sprzedaż publikacji	2 500
• Koszty administracyjne	1 800
<b>3. Wynik</b>	<b>4 600</b>
> Wynik działań statutowych	<u>-3 000</u>
> Wynik działań gospodarczych	<u>7 600</u>

Zatwierdzenie budżetu polega na zatwierdzeniu liczb i poziomu ryzyka, którym dany budżet jest obciążony. Dlatego do zatwierdzenia budżetu konieczne jest:

- spisanie podstawowych założeń strategicznych uwzględnionych w budżecie,
- wyznaczenie ewentualnych zagrożeń dla jego realizacji i okoliczności, o których wiemy, sprzyjających jego realizacji (komentarz do budżetu),
- wyznaczenie terminu ewentualnej rewizji budżetowej (np. w momencie ogłoszenia wyników konkursu, w którym organizacja startowała o znaczące dla jej budżetu dofinansowanie).

Zatwierdzony budżet może podlegać zmianom. Istotne jest, żeby ewentualne zmiany wprowadzane były za porozumieniem ze wszystkimi uczestnikami procesu budżetowania. Bardzo złą praktyką jest „odgórne” dokonywanie zmian w budżetach częściowych przez zarządzających, gdyż może to prowadzić się do mechanicznego cięcia kosztów, stanowiącego zagrożenie dla wykonania zadania.



## 3.10. Kilka uwag do tworzenia budżetów projektowych

Żeby stworzyć prawidłowy budżet projektu, należy:

- poznać wytyczne dotyczące budżetu, w tym zakres kosztów niekwalifikowanych, czyli takich, które nie mogą być ujęte w budżecie: są to zwykle koszty związane z przygotowaniem projektu, koszty finansowe związane z zaciągnięciem kredytu płynnościowego, kary, itp.;
- poznać format budżetu, który należy wypełnić, i najlepiej od razu format przyszłego sprawozdania: warto tak zaplanować budżet, żeby potem można było łatwo sporządzić raport z wykorzystania dotacji;
- poznać dokładnie wewnętrzne narzucone limity poszczególnych grup kosztów (najczęściej pojawiają się w zakresie kosztów zarządzania projektem, kosztów administracyjnych/pośrednich, kosztów promocji);
- w miarę możliwości poznać „zwyczaj” instytucji finansujących, np. jakie koszty mają być ujęte w grupie kosztów osobowych – czy tylko koszty personelu zatrudnionego na umowę o pracę, czy również w ramach umów zleceń i umów gospodarczych osób fizycznych prowadzących jednoosobowo działalność gospodarczą; czy linie budżetowe mogą być syntetyczne – to znaczy czy można grupować pewne koszty, co potem daje większą elastyczność w zakresie ewentualnych zmian (np. czy wszystkie koszty związane ze szkoleniem mogą być ujęte w jednej linii budżetowej zatytułowanej „szkolenie z zakresu ekonomii społecznej”), czy też instytucja wymaga szczegółowego rozpisania szkolenia w wydzielonych liniach budżetowych (np. wynajęcie sali szkoleniowej, catering, honorarium dla trenera, produkcja materiałów szkoleniowych, koszty podróży uczestników szkolenia, koszty podróży trenera i obsługi szkolenia, itp.);
- w sytuacji gdy jest wymagany opis przyjętej kalkulacji w danej pozycji budżetowej, należy zwrócić uwagę na określenie „średnio”, np. „druk publikacji: 200 egz. x średnio 2,5 zł”, które przy restrykcyjnym (a taki się zdarza) traktowaniu opisów linii budżetowych daje nam pewną elastyczność, również pomocne określenia „itd.” czy „itp.” (np. „materiały biurowe: długopisy, ołówki, notatniki, itp.”) uratowały koszty niejednej organizacji, które explicite nie były wymienione w pozycji budżetowej, a „rodzajowo” mogły się tam zmieścić;
- sporządzić wyjaśnienia do budżetu, uzasadniające konieczność poniesienia określonych kosztów, zawierające np. opis zakresu obowiązków pracowników projektu, omówienie metodologii kalkulacji kosztów pośrednich, itp. Właściwe wyjaśnienia są bardzo istotnym elementem, składającym się na końcową ocenę danego projektu.

## 3.11. Praktyczne uwagi do procesu budżetowania

W każdym procesie planowania bardzo ważne jest racjonalne dobranie narzędzi do zamierzonych efektów. Stąd w przypadku małych organizacji wymienione wyżej elementy procesu budżetowania będą bardzo uproszczone.

Jeśli np. organizacja dysponuje wyłącznie środkami pochodzącymi ze składek członkowskich, ma jedno źródło finansowania wszystkich swoich kosztów. Powinna więc sporządzić bardzo oszczędny budżet kosztów w ramach tych środków, z próbą ich zaplanowania w konkretnych miesiącach i rozpisania na koszty statutowe i administracyjne (np. opłaty za aktualizację KRS, opłaty za prowadzenie konta bankowego). Dobrze jest od samego początku w działania organizacji wprowadzać pewne mechanizmy zarządzania finansami.

Jeśli organizacja korzysta z dwóch i więcej źródeł finansowania i realizuje więcej niż jeden projekt, powinna dodatkowo m.in. zwrócić uwagę na prezentację sposobu kalkulacji kosztów, wymaganą w projektach, oraz wprowadzić element montażu finansowego kosztów pośrednich, źródeł finansowania, powinna też szczegółowo rozpisać koszty i przychody w układzie miesięcznym.

Przy dużej organizacji prowadzącej rozwinięte działania gospodarcze i statutowe, oprócz wymienionych już elementów należy zwrócić uwagę na m.in. właściwe zbieranie danych historycznych do budżetu, umiejętne skonstruowanie narzędzi do budżetowania tak, żeby była możliwość elastycznych zmian w trakcie roku, oraz wygospodarowanie czasu na negocjacje budżetu.

W każdym przypadku należy zwrócić uwagę na weryfikację sporządzonego budżetu.



# 4.

## Planowanie przepływów finansowych

Planowanie przepływów finansowych organizacji to planowanie wszystkich wpływów i wydatków organizacji w podziale na poszczególne działania (źródła finansowania) w układzie miesięcznym.

Planowanie przepływów finansowych odpowiada na pytania:

- czy organizacja w trakcie danego okresu finansowego zachowuje płynność finansową, czyli jest „wypłacalna” wobec kontrahentów zewnętrznych,
- w przypadku wyniku ujemnego przepływów finansowych – w jakim okresie i jakiej kwocie organizacja traci „płynność finansową” i w konsekwencji powinna dokonać przesunięcia płatności/zmian harmonogramu działań lub uzyskać wsparcie w postaci finansowania zwrotnego (np. kredytu płynnościowego),
- w przypadku wyniku dodatniego przepływów finansowych – w jakim okresie i w jakiej kwocie możliwe jest okresowe inwestowanie nadwyżki posiadanych środków finansowych (np. poprzez założenie lokaty bankowej).

Przeanalizujmy przykład przepływów finansowych kosztów bezpośrednich jednego szkolenia. Założenia są następujące:

- jednodniowe szkolenie odbędzie się w kwietniu,
- zapłata za usługę szkoleniową wpłynie w maju,
- wynagrodzenie dla trenera, zgodnie z umową, zostanie wypłacone w maju,
- zapłata za przygotowanie materiałów i catering musi być dokonana w kwietniu.

Przepływy finansowe	Jednostka miary	Cena	Liczba jednostek	łącznie	Kwiecień	Maj
<b>Wpływy</b>	<b>Szkolenie</b>	<b>2 000</b>	<b>1</b>	<b>2 000</b>	<b>0</b>	<b>2000</b>
<b>Wydatki bezpośrednie</b>				<b>1 260</b>	<b>460</b>	<b>800</b>
> Wynagrodzenie trenera	Umowa	800	1	800		800
> Catering	Osoba	20	14	280	280	0
> Materiały szkoleniowe	Pakiet	15	12	180	180	0
<b>Wynik</b>				<b>740</b>	<b>-460</b>	<b>740</b>

Z powyższego zestawienia widać, że w kwietniu organizacja ma problem z pokryciem wydatków i albo będzie musiała ze swoich środków sfinansować koszty organizacji szkolenia (swoje środki odzyska w maju, po uzyskaniu zapłaty za szkolenie), albo będzie musiała szukać innych rozwiązań (np. przedłużyć termin płatności za catering i przygotowanie materiałów).

W planowaniu przepływów finansowych niezwykle istotne jest rozdzielenie wpływów i wydatków na poszczególne projekty, środki własne i działalność gospodarczą. Często zdarza się, że organizacja, posiadając łącznie wysokie kwoty na rachunkach bankowych, faktycznie traci płynność finansową w ramach niektórych projektów. Dzieje się tak dlatego, że środki finansowe posiadane przez organizację są ściśle zastrzeżone do finansowania konkretnego działania i nie mogą być – nawet okresowo – wykorzystane w żadnym innym celu, w tym do sfinansowania innych działań statutowych. Zwykle takie zastrzeżenie znajduje się w umowie grantowej, a instytucje finansujące wymagają przechowywania przekazanych przez nie środków finansowych na wydzielonym koncie bankowym i przedstawienia na żądanie historii konta.

W planowaniu przepływów finansowych istotny jest więc podział na:

- środki zastrzeżone – czyli przychody przeznaczone na ściśle określone cele, z zastrzeżeniem wykluczenia wykorzystania ich (nawet okresowo) do jakichkolwiek innych celów,
- środki niezastrzeżone, czyli nieposiadające „zastrzeżenia” co do ich wykorzystania – mogą to być np. granty instytucjonalne pozostające w swobodnej dyspozycji organizacji (jeśli jest to uzgodnione z grantodawcą), mogą to być przychody z działań gospodarczych czy inne środki własne.

Przepływy finansowe, w odróżnieniu od budżetu, uwzględniają stan początkowy posiadanych środków (bilans otwarcia, w skrócie BO).

Poniżej przedstawiamy przykład zestawienia przepływów finansowych, uwzględniający podział na środki zastrzeżone projektowe i środki niezastrzeżone – pochodzące z działalności gospodarczej i inne własne.

Przepływy finansowe	BO	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
<b>Wpływy</b>		0	80 000	35 000	2 000	3 000	26 500	7 000	15 000	3 000	48 000	4 000	3 000
> Środki projektowe		0	80 000	35 000	0	0	20 000	0	0	0	45 000	0	0
• Program ekonomii społecznej EFS		0	80 000	0	0	0	0	0	0	0	45 000	0	0
• Program badania rynku pracy MPiPS		0	0	35 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
• Program badania rynku pracy Consulting XYZ		0	0	0	0	0	20 000	0	0	0	0	0	0
> Działania gospodarcze		0	0	0	2 000	3 000	6 500	2 000	0	3 000	3 000	4 000	3 000
> Środki własne		0	0	0	0	0	0	5 000	15 000	0	0	0	0

Przepływy finansowe	BO	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
<b>Wydatki</b>		8 000	10 000	10 000	21 460	18 460	37 480	16 460	16 200	15 460	26 460	28 460	13 460
▶ Działania projektowe		6 000	8 000	8 000	18 000	13 000	30 000	13 000	14 000	12 000	23 000	23 000	12 000
• Program ekonomii społecznej		5 000	5 000	5 000	15 000	10 000	15 000	10 000	10 000	10 000	20 000	10 000	10 000
• Program badania rynku pracy MPiPS		1 000	3 000	3 000	3 000	3 000	5 000	3 000	4 000	2 000	3 000	3 000	2 000
• Program badania rynku pracy Consulting XYZ		0	0	0	0	0	10 000	0	0	0	0	10 000	0
▶ Działania gospodarcze		0	0	0	1 460	3 460	5 480	1 460	200	1 460	1 460	2 460	1 460
▶ Pozostałe działania statutowe		2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	3 000	0
<b>Wynik</b>	14 500	6 500	76 500	101 500	82 040	66 580	55 600	46 140	44 940	32 480	54 020	29 560	19 100
▶ Środki zastrzeżone	0	-6 000	66 000	93 000	75 000	62 000	52 000	39 000	25 000	13 000	35 000	12 000	0
• Program ekonomii społecznej EFS	0	-5 000	70 000	65 000	50 000	40 000	25 000	15 000	5 000	-5 000	20 000	10 000	0
• Program badania rynku pracy MPiPS	0	-1 000	-4 000	28 000	25 000	22 000	17 000	14 000	10 000	8 000	5 000	2 000	0
• Program badania rynku pracy Consulting XYZ	0	0	0	0	0	0	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	0	0
▶ Środki niezastrzeżone	14 500	12 500	10 500	8 500	7 040	4 580	3 600	7 140	19 940	19 480	19 020	17 560	19 100
• Działalność gospodarcza	6 500	6 500	6 500	6 500	7 040	6 580	7 600	8 140	7 940	9 480	11 020	12 560	14 100
• Środki własne	8 000	6 000	4 000	2 000	0	-2 000	-4 000	-1 000	12 000	10 000	8 000	5 000	5 000

Jak widać w powyższym przykładzie, „trudnym” miesiącem w kontekście płynności finansowej będzie styczeń, gdyż organizacja już musi rozpocząć działania projektowe, a jeszcze nie ma środków na ich realizację. Posiada jednak środki własne, które może „założyć” na pokrycie kosztów projektowych. W wyniku przepływów finansowych wyróżniamy wynik środków zastrzeżonych w podziale na poszczególne projekty i wynik środków niezastrzeżonych w podziale na działalność gospodarczą i pozostałe środki własne. W ramach środków zastrzeżonych wynik przepływów finansowych kilkakrotnie w ciągu roku jest ujemny, co oznacza, że brakuje nam środków finansowych w ramach danego projektu na pokrycie jego wydatków. Na przykład we wrześniu brakuje nam 5000 zł w programie ekonomii społecznej EFS, i mimo że mamy w wyniku 8000 zł z projektu badań rynku pracy MPiPS, to nie możemy tych środków wykorzystać na pokrycie kosztów pierwszego projektu. W tym przypadku płynność finansową całej organizacji „ratują” środki niezastrzeżone – własne i z działań gospodarczych, które łącznie stanowią we wrześniu 19 480 zł w wyniku i ta kwota wystarczy na pokrycie zobowiązań projektowych.

## 4.1. Gdy wynik przepływów finansowych jest ujemny

Jeśli z planowania przepływów finansowych wychodzi wynik ujemny, którego organizacja nie jest w stanie pokryć ze środków własnych, musi rozważyć:

- ▶ przesunięcie niektórych płatności – w ramach umowy z kontrahentem,
- ▶ wstrzymanie lub przesunięcie niektórych kosztów (np. kosztów inwestycji),
- ▶ zaciągnięcia kredytu płynnościowego – należy jednak liczyć się z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów finansowych takiej operacji, które prawie nigdy nie są uznawane za koszty kwalifikowane, a więc zawsze muszą być poniesione przez organizację ze środków własnych.

## 4.2. Gdy wynik przepływów finansowych jest dodatni

W tym przypadku organizacja powinna rozważyć:

- czy wszystkie posiadane środki finansowe mogą być lokowane – np. niektóre instytucje finansujące zakazują dokonywania jakichkolwiek ruchów w ramach przekazanych przez nie środków lub każą pomniejszać kwotę dotacji o wypracowane przychody finansowe,
- jaka jest bezpieczna kwota ewentualnej inwestycji i na jaki czas może być ulokowana: należy pamiętać, że zerwanie lokaty bankowej zwykle wiąże się z całkowitą utratą ewentualnych przychodów finansowych.

## 5.

## Monitoring budżetu

Zatwierdzony budżet musi podlegać okresowemu monitoringowi. Na co należy zwracać uwagę:

- w jakiej wysokości udało się zdobyć planowane źródła finansowania – często bywa tak, że składowane przez organizację budżety we wnioskach o dotację są następnie negocjowane i obniżane, należy więc te zmiany uwzględnić w budżecie;
- jakie jest rzeczywiste wykonanie budżetu – czy działania mogą iść zgodnie z planem, czy np. muszą być przesuwane ze względu na „ratowanie” płynności finansowej;
- czy konieczne są zmiany budżetowe – np. organizacja założyła w budżecie koszty podróży dla połowy beneficjentów, które w rezultacie okazały się zbyt niskie, gdyż prawie wszyscy beneficjenci potrzebowali tego wsparcia; należy pamiętać, że wszelkie zmiany budżetowe powinniśmy zgłaszać do instytucji finansującej najlepiej na miesiąc przed koniecznością poniesienia kosztu. W celu prawidłowego przeprowadzenia zmian budżetowych musimy znać reguły panujące w tym zakresie, w tym jakie zmiany są dozwolone (np. w określonej proporcji);
- jakie jest bieżące **wykonanie budżetu: względem budżetu całkowitego lub za dany okres:**

Wykonanie budżetu	RAZEM budżet IV-VI	WYKONANIE za okres IV-VI	% wykonania budżetu IV-VI
<b>Przychody</b>	<b>11 500</b>	<b>8 500</b>	<b>74%</b>
➤ Szkolenia	11 000	8 000	73%
• Barter	1 000	–	0%
• Zarządzanie projektem	10 000	8 000	80%
➤ Sprzedaż publikacji	500	500	100%
<b>Koszty bezpośrednie</b>	<b>10 400</b>	<b>8 140</b>	<b>78%</b>
➤ Szkolenia	7 300	5 040	69%
• Barter	1 000	–	0%
• Zarządzanie projektem	6 300	5 040	80%
➤ Produkcja publikacji	2 500	2 500	100%
➤ Koszty pośrednie	600	600	100%

W powyższym przykładzie widać, że organizacja nie wypełniła założeń trzymiesięcznych i nie zrealizowała jednego z pięciu szkoleń z zarządzania projektem – mamy niższe wykonanie zarówno po stronie przychodów, jak i kosztów (80%). Nie zrealizowała w ogóle usługi barterowej – stąd zarówno po stronie przychodów, jak i kosztów mamy wykonanie 0%.

Wykonanie budżetu	BUDŻET CAŁKOWITY	WYKONANIE za okres IV-VI	% budżetu całkowitego
<b>Przychody</b>	<b>26 500</b>	<b>8 500</b>	<b>32%</b>
> Szkolenia	22 000	8 000	36%
• Barter	2 000	0	0%
• Zarządzanie projektem	20 000	8 000	40%
> Sprzedaż publikacji	4 500	500	11%
<b>Koszty bezpośrednie</b>	<b>15 840</b>	<b>7 540</b>	<b>48%</b>
> Szkolenia	13 340	5 040	38%
• Barter	2 000	0	0%
• Zarządzanie projektem	11 340	5 040	44%
> Produkcja publikacji	2 500	2 500	100%
> Koszty pośrednie	1 800	600	33%

Wykonanie budżetu względem budżetu całkowitego daje ogólne pojęcie o dynamice jego realizacji. Zwróćmy uwagę, że w tym przypadku koszty bezpośrednie (48%) są „szybciej” zrealizowane niż przychody (32%), co wynika z harmonogramu działań: publikacja najpierw musi być wyprodukowana (100% kosztu), a potem sprzedawana: przychody z jej sprzedaży pojawiły się w niewielkim stopniu (11%).

## 5.1. Narzędzia do monitoringu budżetu – pliki excelowe

Wiele organizacji prowadzi wydzielony monitoring budżetów projektowych w arkuszu kalkulacyjnym, obok zapisów księgowych. Należy przy tym pamiętać, że dla instytucji finansujących podstawą dokumentacji są zapisy pochodzące z ksiąg finansowych, dlatego mimo własnej ewidencji należy regularnie uzgadniać swoje zapisy z zapisami księgowymi. Uzgadnianie to może być czasochłonne, warto więc poświęcić trochę czasu na stworzenie odpowiednich instrumentów np. w Excelu wspomagających tę weryfikację.

Weryfikację można zacząć od „grubych” kwot, czyli całkowitych podsumowań – w swoim zestawieniu i w zestawieniu danych księgowych. Jeśli są niezgodne (a tak się często zdarza), należy szukać „głębiej”. Ale nawet jeśli całkowite podsumowania są zgodne, dla potwierdzenia warto sprawdzić metodą losową kilka wybranych kwot szczegółowych. Generalnie dobrą zasadą weryfikacji jest sprawdzenie danego zestawienia z kilku stron.

Istotą dobrego zarządzania jest efektywne wykorzystywanie dostępnych narzędzi i źródeł informacji. Zapisy księgowe niewątpliwie są takim źródłem, dlatego warto rozważyć, w jakim zakresie można skorzystać z gromadzonych tam informacji.

Aby informacje gromadzone były w księgach finansowych w sposób możliwy do wykorzystania dla zarządzających, należy wspólnie z księgowym wypracować odpowiedni plan kont w zakresie kosztów i przychodów.

## 5.2. Plan kont – narzędzie do monitoringu budżetu

Plan kont jest pewną strukturą uporządkowania operacji finansowych w organizacji.

Składa się z kont syntetycznych (tzw. zespołów):

0. składniki majątku,
1. środki pieniężne,
2. rozliczenia z kontrahentami,
3. zapasy,
4. koszty w układzie rodzajowym,
5. koszty w układzie zarządczym/projektowym,
6. rozliczenia międzyokresowe,
7. przychody,
8. fundusze, rezerwy i wynik finansowy.

Każde z kont syntetycznych (zbiorczych) może mieć rozwinięte konta analityczne, czyli konta szczegółowe.

Na przykład jeśli chcemy gromadzić informacje dotyczące kosztów działań gospodarczych, to tworzymy konto syntetyczne „Działalność gospodarcza”.

Jednak jeśli interesuje nas również, jakie są koszty działań gospodarczych w zakresie sprzedaży szkoleń, a jakie w zakresie sprzedaży publikacji, to tworzymy do konta syntetycznego „Działalność gospodarcza” konta analityczne:

- sprzedaż szkoleń,
- sprzedaż publikacji.

Jeśli w zespole 5 zaplanujemy taki układ analityczny kosztów, który będzie zgodny z budżetem danego projektu, wówczas bezpośrednio z ksiąg będzie można uzyskać informację, jakie jest wykonanie budżetu za dany okres, w podziale na poszczególne linie budżetowe.

Analogicznie, jeśli działalność gospodarcza zostanie zaprojektowana w planie kont w podziale na np. szkolenia i sprzedaż publikacji i pozostałą działalność gospodarczą, wówczas w każdym momencie będziemy mogli uzyskać informację z ksiąg, jakie są koszty/przychody na każdym z tych rodzajów działań.

KONTO 597	Koszty działalności gospodarczej	Obroty WN (Winien)
597-01	Sprzedaż publikacji	2 500,00
597-02	Szkolenia	5 040,00
597-03	Pozostałe	

Aby poszczególne operacje finansowe trafiły w odpowiednie „przegródki” w planie kont, dokument finansowy musi być prawidłowo i czytelnie opisany przez osobę odpowiedzialną.

## 6.

## Ewaluacja

Trzecim etapem zarządzania finansami jest ewaluacja, która powinna przebiegać w dwóch płaszczyznach:

- ewaluacja wykonania budżetu danego działania / budżetu projektowego,
- ewaluacja wykonania budżetu całej organizacji.

Ewaluacja wykonania budżetu projektowego może obejmować następujące zagadnienia:

- czy wszystkie koszty danego działania zostały pokryte w ramach dofinansowania, czy też organizacja musiała „dołożyć” własne środki do zamknięcia budżetu tego projektu,
- czy zaplanowany czas pracy w ramach projektu został dobrze oszacowany,
- czy konieczne były zmiany budżetowe – czy budżet projektu został dobrze oszacowany,
- czy organizacja poprawnie wypełniła wszystkie obowiązki związane z realizacją projektu (np. w zakresie opisu dokumentacji, sprawozdawczości, itd.).

Ewaluacja wykonania budżetu całej organizacji powinna obejmować m.in. następujące zagadnienia:

- czy budżet organizacji „domknął się” – czy organizacja była w stanie zrealizować zaplanowane działania,
- czy organizacja osiągnęła oczekiwane przychody na pokrycie planowanych działań,
- w jakim zakresie organizacja zrealizowała przyjęte założenia – co się udało, a co nie? Jakie były przyczyny porażek? Co można poprawić, żeby tego uniknąć w przyszłości?
- czy budżet był dobrze oszacowany,
- czy organizacja jest zarządzana gospodarnie – czy możliwe są oszczędności w jakimś obszarze?

Wnioski z ewaluacji powinny posłużyć do bardziej precyzyjnego oszacowania kosztów w kolejnym budżecie.



# 7.

## Analizy finansowe

Niezbędnym elementem zarządzania finansami są analizy finansowe. Prowadzimy je w celu bieżącej oceny kondycji finansowej organizacji tak, aby można było odpowiednio wcześnie reagować na ewentualne niepokojące zmiany lub, w przypadku pozytywnych zmian, planować rozwój organizacji.

Elementem analiz finansowych może być:

- sprawozdawczość finansowa – w tym bilans, rachunek zysków i strat, informacja dodatkowa,
- przyjęte wskaźniki finansowe np. płynność finansowa, rentowność (np. działalności gospodarczej), wyznaczenie progu rentowności, itd.,
- przyjęte wskaźniki charakterystyczne dla danej organizacji.

Analizie możemy poddawać:

- dane historyczne – np. w przypadku analizy sprawozdań za zakończony okres finansowy,
- dane bieżące – np. w przypadku monitoringu bieżącego budżetu,
- dane prognozowane – w przypadku analizy tworzonych budżetów.

### 7.1.

## Sprawozdawczość finansowa

Każda organizacja, podobnie jak każda inna instytucja, ma obowiązek sporządzania sprawozdania finansowego w postaci bilansu, rachunku zysków i strat oraz informacji dodatkowej. Dokumenty te dostarczają zarządzającym wielu istotnych informacji zarządczych.

### 7.1.1.

## Bilans

Bilans składa się z dwóch stron: aktywów i pasywów; bilans oznacza równowagę, a więc aktywa muszą się równać pasywom. Suma bilansowa jest wskaźnikiem określającym wielkość organizacji.

Aktywa – mówią o tym, z jakich składników i o jakiej wartości składa się majątek organizacji, np. środki trwałe, środki finansowe przechowywane na kontach bankowych czy należności (np. gdy organizacja wystawiła fakturę z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej, a nie otrzymała jeszcze zapłaty). Po stronie aktywów znajdziemy informację o łącznym stanie środków na koniec danego okresu rozliczeniowego.

Pasywa – określają źródła finansowania majątku organizacji: znajduje się tu m.in. pozycja funduszu statutowego, wynik finansowy, zobowiązania (np. gdy organizacja dokonała zakupu usługi, a nie zapłaciła jeszcze za usługę).

Bilans jest sporządzany na dany dzień za dany okres rozrachunkowy, np. bilans roczny jest sporządzany na 31 grudnia za okres 1 stycznia – 31 grudnia; bilans półroczny może być sporządzony na dzień 30 czerwca za okres 1 stycznia – 30 czerwca. Dane w bilansie są prezentowane za bieżący zamknięty okres rozrachunkowy i za okres poprzedzający (np. za okres 1 stycznia – 31 grudnia 2008 i 2007).

### 7.1.2.

## Rachunek zysków i strat

Rachunek zysków i strat zawiera zestawienie przychodów i kosztów w podziale na działania statutowe i gospodarcze z wyznaczeniem wyniku na każdej z tych działalności. Rachunek zysków i strat jest sporządzany za dany okres rozrachunkowy, np. okres 1 stycznia – 31 grudnia. Analogicznie do bilansu dane w tym sprawozdaniu są podawane za bieżący zamknięty okres rozrachunkowy i za okres poprzedzający. Rachunek zysków i strat w formie uproszczonej stosowany dla organizacji nieprowadzących działalności gospodarczej jest zwany rachunkiem wyników.

Wynik finansowy z rachunku zysków i strat to różnica między przychodami i kosztami. Wynik finansowy stanowi pozycję w bilansie po stronie pasywów.

### 7.1.3.

## Informacja dodatkowa

Jest to trzeci element obowiązkowego sprawozdania finansowego, który może zawierać rozwinięcie niektórych informacji ujętych w bilansie czy rachunku zysków i strat w formie syntetycznej, np. może zawierać szczegółowe rozpisanie wyniku dla każdej z działalności organizacji.

## 7.2. Analiza pionowa i pozioma sprawozdania finansowego

Bilans i rachunek wyników podają dane za dwa zamknięte okresy rozrachunkowe:

- analiza pozioma – obejmuje analizę zmian w czasie, pokazuje tendencje zmian w poszczególnych pozycjach (np. stanu środków trwałych organizacji, stanu posiadania środków finansowych),
- analiza pionowa – umożliwia analizę poszczególnych pozycji sprawozdania w danym okresie rozrachunkowym (np. wielkość należności, zobowiązań w bilansie czy kwota kosztów i przychodów w podziale na działalność statutową i gospodarczą w rachunku zysków i strat, itd.).

## 7.3. Wskaźniki specyficzne dla danej organizacji

Organizacja może poddawać analizie również specyficzne dla siebie wskaźniki swoich działań, które będą świadczyć o jej skuteczności czy gospodarności, np.:

- Cena poszczególnych usług statutowych (np. szkolenie, pośrednictwo pracy) w przeliczeniu na jednego beneficjenta: wartość tę można wyliczyć w następujący sposób:  
Cena usługi = kwota całkowitego budżetu danego działania / liczba beneficjentów ostatecznych.  
Wskaźnik ten często jest wymagany we wnioskach o dotację; celem organizacji jest zwykle osiągnięcie możliwie niskiej ceny swojej usługi w przeliczeniu na jednego beneficjenta. Żeby jednak określić, czy dana cena jest niska, czy nie, trzeba znać realia rynkowe tego typu usług. Trzeba też mieć świadomość, że nie zawsze niska cena jest wystarczającym argumentem dla instytucji finansujących: niska cena może wynikać z dużej liczby zakładanych beneficjentów, a ta z kolei może się okazać dla oceniających wniosek niewiarygodna do osiągnięcia w danym projekcie.
- Proporcja kosztów administracyjnych w stosunku do kosztów całkowitych organizacji  
Koszty administracyjne / koszty całkowite organizacji  
Ten wskaźnik jest często uznawany za wskaźnik gospodarności organizacji. W wielu środowiskach uważa się, że proporcja 10 – 20% jest dobrym poziomem kosztów administracyjnych, powyżej 20% świadczy o wysokich kosztach administracyjnych organizacji. Należy przy tym zwrócić uwagę, że to organizacja przyjmuje sposób definiowania i w konsekwencji zaklasyfikowania odpowiednich kosztów do grupy kosztów administracyjnych. Stąd sama organizacja ma wpływ na kształtowanie tego wskaźnika.
- Struktura przychodów – czy organizacja nie jest zależna od jednego źródła finansowania  
Kwota przychodów danego źródła A / kwota całkowitych przychodów organizacji  
To bardzo istotny wskaźnik mówiący o zależności organizacji od danej instytucji finansującej. Przy dominującym jednym źródle finansowania organizacja faktycznie staje się wykonawcą

zamierzeń danej instytucji, ma ograniczoną możliwość realizowania własnych pomysłów, a w momencie zmian obszaru zainteresowania danej instytucji organizacja traci możliwość prowadzenia swoich działań i w efekcie może przestać istnieć.

- **Efektywność fundraisingu** – proporcja kosztów (nakładów) w stosunku do uzyskanych przychodów  
 Koszty (nakłady) fundraisingu / kwota całkowitych przychodów z tytułu fundraisingu  
 W działaniach, których celem jest wygenerowanie środków finansowych, ważne jest kontrolowanie tego, czy włożony wysiłek w zdobycie środków „jest opłacalny”. Mały procent kosztów świadczy o bardzo skutecznym i efektywnym finansowo fundraisingu, duży procent kosztów powinien zastanowić i skłonić do przemyślenia przyjętych metod pracy.
- **Wskaźnik płynności finansowej** – czy organizacja zarządza środkami umożliwiającymi utrzymanie płynności finansowej / czy organizacja gospodaruje możliwymi nadwyżkami finansowymi  
 Ten wskaźnik świadczy o umiejętnościach dobrego zarządzania posiadanymi środkami finansowymi.

W przypadku działań gospodarczych istotne mogą być następujące wskaźniki podlegające analizie:

- **Rentowność działalności gospodarczej** – określa zyskowość z tytułu danej działalności, może być wyznaczona procentowo i można ją obliczyć w następujący sposób:  

$$\text{Zysk z działań gospodarczych} / \text{kwota kosztów własnych (nakładów)}$$
 Działalność gospodarcza ze swojej natury swojej ma przynosić zysk – im wyższy, tym lepiej dla organizacji. Zysk zależy m.in. od kosztów, więc niskie koszty działań gospodarczych pomogą osiągnąć wysoki zysk.  
 Przy zmniejszaniu kosztów należy jednak mieć na uwadze jednocześnie jakość świadczonych usług i tak zarządzać kosztami działań gospodarczych, żeby umożliwiały dostarczenie usługi o wymaganym standardzie i sprawiły, że klient będzie zadowolony i wróci do organizacji lub poleci ją kolejnym klientom.
- **Cena produktu w porównaniu z cenami podobnych usług na rynku i ogólna sytuacja na rynku naszych usług**  
 Jako aktor rynku usług odpłatnych organizacja musi znać swoją konkurencję i ustalić cenę swoich usług adekwatną do sytuacji na rynku; warto pamiętać, że czasami niższa cena może nam przynieść wartościowo większe zyski, gdyż nasz produkt w ten sposób stanie się bardziej atrakcyjny dla klientów.

# 8.

## Zasada Pareto

Wykorzystywane przez nas różne narzędzia do zarządzania finansami mają przede wszystkim pomóc nam sprawnie uzyskać właściwą informację. Powinny być więc adekwatne do naszych potrzeb. Nie powinny być zbyt skomplikowane, tak żeby ich obsługa nie stała się celem samym w sobie. Narzędzie jest właściwe, jeśli skraca naszą pracę, daje poczucie bezpieczeństwa i pozwala osiągnąć cel: przejrzysty budżet czy na bieżąco aktualizowany monitoring realizacji budżetu projektu. Pamiętajmy, że w świecie często dominuje zasada Pareto: 80% wysiłku przynosi 20% efektów, a 20% wysiłku aż 80% efektu. Inwestujmy więc swój wysiłek w racjonalne zarządzanie finansami, tak żeby gromadzić odpowiednie informacje w celu podejmowania właściwych decyzji.