

SKUTECZNA I PROFESJONALNA ORGANIZACJA POZARZĄDOWA

Standardy formalno-organizacyjne zarządzania w NGO. **Finanse**



Standardy formalno-organizacyjne zostały wypracowane przez Federację Organizacji Służebnych MAZOWIA w procesie konsultacji z przedstawicielami mazowieckich organizacji pozarządowych w ramach projektu „Skutecznie i profesjonalnie – standardy formalno-organizacyjne mazowieckich NGO’s”.



Opracowanie i redakcja: *Beata Żabka*
Autor i konsultacja merytoryczna: *Teresa Zagrodzka*

Wydawca: **Federacja Organizacji Służebnych MAZOWIA**

Projekt graficzny okładki, skład: **Studio conTEXT** info@context.pl
Wydawnictwo BO TAK! a.dziegielewska@wp.pl

Egzemplarz bezpłatny



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

WSTĘP	6
CZĘŚĆ I. STANDARDY FORMALNO-ORGANIZACYJNE ZARZĄDZANIA FINANSAMI W NGO	
1. Odpowiedzialność prawna i statutowa zarządu, wybrane obszary odpowiedzialności organów organizacji pozarządowej	7
1.1. Kolegialność organu zarządzającego i nadzorującego	7
1.2. Kompetencje/znajomość obowiązków i odpowiedzialności	8
1.3. Zgodność działań ze statutem	10
2. Współpraca zarządu z księgowością. Podstawowe zasady, wzajemne oczekiwania, obieg dokumentów finansowych	11
2.1. Współpraca zarządu z księgowością	11
2.2. Właściwa kontrola dokumentów finansowych	13
3. Planowanie, kontrolowanie-monitoring finansów	15
3.1. Planowanie i monitoring finansów	15
4. Sprawozdawczość finansowa	17
4.1. Sprawozdawczość finansowa (zewnątrzna)	17
4.2. Sprawozdawczość finansowa (wewnętrzna)	19
CZĘŚĆ II. PRAKTYCZNY PORADNIK ZARZĄDZANIA FINANSAMI W NGO	
1. Odpowiedzialność prawna i statutowa zarządu, wybrane obszary odpowiedzialności organów organizacji pozarządowej	21
1.1. Kolegialność organu zarządzającego i nadzorującego	21
1.2. Zgodność działań ze statutem.	21
1.3. Kompetencje i znajomość obowiązków i odpowiedzialności	22
1.4. Praktyczne wskazówki	23
2. Współpraca zarządu z księgowością, podstawowe zasady, wzajemne oczekiwania, obieg dokumentów	24
2.1. Współpraca zarządu z księgowością	24
2.2. Właściwa kontrola dokumentów finansowych	27
2.3. Praktyczne wskazówki	28
3. Planowanie, kontrolowanie-monitoring finansów	29
3.1. Planowanie i monitoring finansów	29
3.2. Praktyczne wskazówki	32
4. Sprawozdawczość finansowa	32
4.1. Sprawozdawczość finansowa (zewnątrzna)	32
4.2. Sprawozdawczość finansowa (wewnętrzna)	35
4.3. Praktyczne wskazówki	36
5. Akty prawne	38
Organizacje uczestniczące w procesie konsultacji	40
Autorki	41
Federacja organizacji służebnych mazowia	41



Recenzja publikacji

O standardach w organizacjach pozarządowych mówi się już od dawna, zwłaszcza w kontekście profesjonalizmu i etyki działań. Tzw. trzeci sektor, chcąc zająć miejsce obok instytucji publicznych, czy firm, wypracował własny model sprawnego działania, uwypuklając – ze względu na swój obywatelski charakter – znaczenie kierowania się na co dzień zasadami.

Standardy, o których mowa, dotyczyły w znacznej mierze jakości działań statutowych organizacji, zostawiając nieco na boku kwestie formalne czy też finansowe.

Teraz po latach przyszedł czas i na te sprawy – liderzy organizacji są coraz bardziej świadomi tego, że dzisiaj profesjonalna organizacja to organizacja przejrzysta i dobrze zarządzana, także od strony finansowej.

Zatem praca nad wdrożeniem w organizacji standardów zarządzania finansowego jest już coraz powszechniej dostrzeganą potrzebą. Jednak dopiero uważne przyjrzenie się temu zagadnieniu, np. podczas szkoleń, uświadamia wielu liderom, jak wielowątkowy jest to problem i jak wielu nieraz zmian wymaga. Okazuje się bowiem, że finanse w organizacji to nie tylko księgowość, co oznacza, że odpowiedzialność nie leży gdzieś na zewnątrz. Liderzy organizacji nierzadko ze zdziwieniem przyjmują fakt, że duże znaczenie mają zapisy w statucie (który to dokument do tej pory służył najczęściej do przywoływania celów), system pracy wewnątrz organizacji (np. istniejące procedury, czy kwestie planowania), czy wreszcie wspomniana księgowość, współpraca z którą – jeśli do tej pory była bierna – wymaga gruntownego przemodelowania. Z taką świadomością można by się łatwo poddać – ilość wymaganych zmian może zniechęcić do podejmowania prób wdrażania standardów we własnej organizacji.

Dlatego z ulgą należy przyjąć najnowszą publikację Federacji MAZOWIA powstałą w ramach projektu **Skutecznie i profesjonalnie – standardy formalno-organizacyjne mazowieckich NGO's**. Materiał ten stanowi podsumowanie procesu wypracowywania standardów przez mazowieckie organizacje – jest zatem tym cenniejszy. Zasady, o których mowa, nie zostają narzucone, lecz są głosem samych zainteresowanych.

Każda organizacja, chcąc która chce zapanować nad kwestiami finansowymi, by stać się bardziej wiarygodną, może ułatwić sobie zadanie. Z poradnikiem „**Standardy formalno-organizacyjne zarządzania NGO. Finanse**”, wprowadzanie zmian jest osiągalne.

Publikacja kierowana jest do osób zarządzających NGO, które z racji pełnionej funkcji ponoszą bezpośrednią odpowiedzialność za prowadzenie organizacji. Dokładnie przedstawiono w niej dziedziny, które wymagają analizy dotychczasowej praktyki i ewentualnej zmiany. Są to: odpowiedzialność organów zarządzających i kontrolnych za kwestie finansowe, zgodność działań ze statutem, współpraca z księgowością, zarządzanie finansami, czyli planowanie oraz monitoring, i wreszcie sprawozdawczość finansowa (wewnętrzna i zewnętrzna). Autorka krok po kroku przeprowadza czytelnika przez kolejne punkty, wskazując, co należy zrobić, by działania organizacji były zgodne z danym standardem. Ale idzie też dalej, przedstawiając listę pytań, według których można sprawdzić, czy standard już funkcjonuje.

Co niemniej ważne, przy omawianiu każdego standardu podkreślono, jakie korzyści wynikają z jego zastosowania. Dzięki temu czytelnik wie, że wykonywana praca przyniesie mu wymierny rezultat, pomagający mu w wykonywaniu codziennej pracy. Na uwagę zasługuje przejrzysty układ treści publikacji. Każdy z czterech omawianych obszarów stanowi osobny rozdział, który ma klarowną, powtarzalną strukturę: standard – korzyści z jego realizacji – narzędzia potrzebne do wdrożenia – odpowiedzialność za realizację – kryteria realizacji – obowiązujące dokumenty – pytania weryfikujące wdrożenie.

Druga część opracowania stanowi uzupełnienie części pierwszej – instruktażowej, pokazując praktyczny aspekt wdrożenia standardów (lub ich braku). Czytelnik dowie się m. in., jak „świeżym okiem” czytać statut, na czym polega dobra współpraca z księgowością, dlaczego warto umieć rozszyfrować własny bilans i jaki sens ma robienie przepływów finansowych. Wreszcie na końcu przytoczone są akty prawne, na które powoływano się w tekście, bo przecież wypracowane standardy mają w nich swoje źródło.

Przejrzysty układ publikacji pozwala na skupienie się na wybranym zagadnieniu bez konieczności lektury całego tekstu. Dodatkowo, lekturę ułatwia przyjazny układ graficzny: najistotniejsze kwestie powtórzone są w ramkach na marginesie, tak by jeszcze raz podkreślić ich wagę i pomóc w utrwaleniu.

Warto także zwrócić uwagę na język publikacji. Okazuje się, że o finansach można mówić przystępnie, co nadaje tej pracy lekkości. Liderzy organizacji rzadko są ekonomistami, toteż do zagadnień finansowych podchodzą z pewną rezerwą. Autorka, operując przyjaznym językiem, niweluje tę barierę, pokazując, że kwestia zarządzania finansami w NGO może być zrozumiała dla każdego.

Dlatego zachęcam do lektury i polecam ją każdemu, kto chce usprawnić funkcjonowanie swojej organizacji poprzez pracę nad standardami zarządzania finansowego. Oczywiście wprowadzenie ich jest czasochłonne, ale – jak pisze autorka – to się na pewno opłaci, praca w organizacji będzie o wiele łatwiejsza, bo zaplanowana i przewidywalna. A ponadto organizacja spełniająca kryteria zarządzania finansowego zyska w oczach partnerów, donatorów, a wreszcie – własnych członków, pracowników czy wolontariuszy.

Dorota Pieńkowska

Dorota Pieńkowska

Od 1995 r. związana z sektorem pozarządowym. Obecnie kieruje Funduszem Pożyczkowym PAFPIO, w którym zajmuje się analizą potencjalnych pożyczkobiorców zarówno od strony merytorycznej, jak i finansowej. Dodatkowo jest członkiem zarządu Fundacji dla Polski, wspierającej rozwój filantropii w Polsce, a także członkiem zarządu Stowarzyszenia BORIS, wspierającego rozwój trzeciego sektora, głównie na Mazowszu. Ekspertka, trenerka i doradczyni w dziedzinie zarządzania finansami oraz budowania wizerunku organizacji.

WSTĘP

Nielubiane, niezrozumiałe, trudne i nudne; tak bywa postrzegane zarządzanie finansami. A jakie może być? Pasjonujące, weryfikowalne, dające oczywisty wynik, bo to działania na liczbach, gwarantujące poczucie bezpieczeństwa, pokazujące ryzyko.

Zarządzanie finansami, to w pracy organizacji bardzo ważna dziedzina, wiąże się między innymi z zapewnieniem jej stabilności w perspektywie długoletniej. Wbrew nasuwającym się skojarzeniom, zarządzanie finansami, to nie tylko księgowość. Odpowiedzialność wobec innych instytucji zawsze ponosi zarząd, ale udział w procesie zarządzania muszą brać również inne osoby m.in. księgowy i koordynatorzy zarządzający projektami.

Niniejsze opracowanie składa się z dwóch komplementarnych części. W pierwszej przybliżymy standardy formalno-organizacyjne w czterech wybranych obszarach związanych z procesem zarządzania finansami w organizacji: **kompetencji, świadomości i odpowiedzialności członków zarządu**, podstawowego organu decydującego o realizacji misji organizacji oraz **współpracy zarządu i osób zajmujących się księgowością**, co jest niezwykle ważne dla zapewnienia bezpieczeństwa i ciągłości finansowej organizacji.

Kolejne powiązane z nimi obszary standaryzacji dotyczą sposobu zarządzania finansami, **planowania i monitorowania budżetu, przepływów finansowych oraz rzetelnej i wiarygodnej prezentacji sytuacji finansowej i majątkowej organizacji**, jak również zakończonego roku finansowego w bilansie, rachunku zysków i strat/rachunku wyników i informacji dodatkowej.

Dla powyższych obszarów zostały wypracowane standardy zawierające opisy charakterystycznych dla każdego z nich elementów. W trakcie prac nad standardami staraliśmy się pokazać je przez pryzmat **poziomu wiedzy/świadomości i postaw** (np. członków zarządu), **przyjętych procedur** (np. obiegu dokumentów), **sposobu zarządzania** (np. w kwestii planowania i monitorowania) oraz **przyjętych zasad** (np. dotyczących współpracy księgowego i zarządzającego).

Zwróciliśmy również uwagę na korzyści, jakie organizacja może czerpać z wprowadzenia proponowanych standardów, podkreślając przede wszystkim bezpieczeństwo finansowe, możliwość zgromadzenia informacji koniecznych do podjęcia de-

cyzji zarządczych w odpowiednim czasie i bezcenne wartości, takie jak wiarygodność i zaufanie, zarówno partnerów zewnętrznych, ale też, co warto podkreślić własnego zespołu.

Struktura każdego standardu składa się z **wyjaśnienia**, czyli ogólnej informacji, po co nam standard oraz wskazania celu jego realizacji i **wynikających z tego korzyści**. Zawiera podstawowe wskazówki i **narzędzia potrzebne** do wprowadzenia danego standardu oraz wskazuje **osoby za to odpowiedzialne**. Przedstawia minimalne i rekomendowane kryteria realizacji, propozycje związanych z nimi **zapisów i dokumentów obowiązujących** w organizacji oraz **pytania sprawdzające**, których podstawowym zadaniem jest pomoc w weryfikacji, czy i na jakim poziomie w danej organizacji standard jest realizowany.

W drugiej części opracowania zamieściliśmy opis dobrych praktyk i praktycznych porad, stanowiących uzupełnienie proponowanego katalogu standardów.

Istnieje wiele metod zarządzania finansami w organizacji; przedstawione propozycje nie wyczerpują wszystkich zagadnień. Chcemy przy tym zaznaczyć, że naszym celem nie było przygotowanie norm o charakterze nakazowym, które wyznaczałyby precyzyjnie warunki, jakie musi spełnić organizacja poddając się procesowi standaryzacji i certyfikacji. Jednak wypełniając zawarte w poszczególnych częściach zalecenia, organizacja będzie mogła deklarować swoją zgodność z nimi.

Niniejsze standardy należy więc rozumieć jako opis dobrych praktyk o charakterze wzorcowym dla zainteresowanych organizacji, a poziom ich szczegółowości powinien być dostosowany do struktury i charakteru działań konkretnej organizacji.

Prezentowane w materiale standardy zostały opracowane przez **Federację MAZOWIA z udziałem przedstawicieli mazowieckich organizacji pozarządowych**¹, a jako podstawę do ich wypracowania przyjęto zbiór podstawowych zasad i norm związanych z formalno-organizacyjną stroną funkcjonowania organizacji pozarządowych. Obok wskazanych w opracowaniu rozwiązań możemy spotkać także inne propozycje np. standardów formalno-prawnych dla stowarzyszeń i fundacji, których nie będziemy przybliżać w prezentowanym materiale, ale zachęcamy do zapoznania się z nimi, gdyż w wielu aspektach uzupełniają nasze propozycje. Mamy szczerą nadzieję, że ich wdrożenie pomoże organizacjom w budowaniu zaufania społecznego, tak ważnego dla społecznej działalności fundacji i stowarzyszeń.

¹ Opracowanie zasad i norm Teresa Zagrodzka, ekspertka współpracująca i wspierająca merytorycznie Federację MAZOWIA w procesie opracowania standardów zarządzania finansami w NGO.

CZĘŚĆ I.

STANDARDY FORMALNO-ORGANIZACYJNE ZARZĄDZANIA FINANSAMI W NGO

1. ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRAWNA I STATUTOWA ZARZĄDU, WYBRANE OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANÓW ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

1.1. KOLEGIALNOŚĆ ORGANU ZARZĄDZAJĄCEGO I NADZORUJĄCEGO

Organizacja powinna posiadać kolegialny organ decyzyjny, którego podstawowym zadaniem jest dbałość o zgodność działania i zarządzania majątkiem organizacji ze statutem i przepisami prawa. Każda organizacja powinna posiadać kolegialny organ nadzoru, odrębny od organu zarządzającego.

1.1.1. Korzyści z realizacji standardu

Kolegialny organ zarządczy umożliwia wewnętrzny podział odpowiedzialności zgodnie z kompetencjami członków zarządu (np. za problematykę prawną, finanse, działania merytoryczne, relacje z otoczeniem). Kolegialny organ nadzoru zapewnia organizacji kontrolę wewnętrzną, może też stanowić ciało doradcze.



KORZYŚCI:

- *wewnętrzny podział odpowiedzialności zgodnie z kompetencjami członków zarządu*
- *kontrola wewnętrzna*

1.1.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Należy sprawdzić, ile osób wchodzi w skład zarządu organizacji i jaki jest sposób jej reprezentacji (opisany w statucie i KRS).
- Sposób reprezentacji organizacji, szczególnie w sprawach zaciągania zobowiązań majątkowych, powinien zapewniać jej zarówno bezpieczeństwo finansowe, jak i efektywność działania.
- Sprawdzamy, czy organizacja ma organ nadzoru i jaki jest jego skład.
- Przy tworzeniu nowej organizacji dobieramy odpowiednią liczbę członków zarządu, powołujemy kolegialny organ nadzoru, ustalamy sposób podejmowania decyzji zarządu (np. w regulaminie zarządu) oraz sposób reprezentacji.
- Zarząd ma prawo udzielenia pełnomocnictwa do zaciągania zobowiązań w imieniu organizacji (np. przy podejmowaniu zobowiązań majątkowych można wyznaczyć próg kwotowy/procentowy względem przychodów organizacji, do jakiego pełnomocnik może zaciągnąć zobowiązanie).
- Kluczowe decyzje zarządu powinny być wypracowywane wspólnie, dzięki czemu wszyscy członkowie zarządu będą mieli możliwość wypowiedzenia się.
- Ostateczna decyzja zarządu powinna być podejmowana przy akceptacji wszystkich jego członków.

1.1.3. Odpowiedzialność:

Przegląd składu zarządu dokonuje zarząd w porozumieniu z organem nadzoru (również kolegialnym).





Obowiązujące dokumenty



Pytania sprawdzające

1.1.4. Kryteria realizacji standardu

- minimum
 - 2 osoby w zarządzie i 2 osoby w organie nadzoru,
 - sposób reprezentacji organizacji jest określony w statucie i KRS,
 - bezpieczeństwo finansowe zapewnia dwuosobowa reprezentacja (np. dwóch dowolnych członków zarządu),
 - w organizacji jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za finanse,
 - kluczowe decyzje zarządu są wypracowywane wspólnie.
- rekomendacje
 - skład zarządu i organu nadzoru, zapewniający sprawne zarządzanie, podział odpowiedzialności i odpowiednią kontrolę: zarząd – min. 3, max. 7 osób, organ nadzoru: min. 3 osoby.

1.1.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- Statut

1.1.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy zarząd organizacji jest kolegialny? Jeśli tak, to ile jest osób w zarządzie organizacji?
- Czy organ nadzoru jest kolegialny? Jeśli tak, to ile jest osób w organie nadzoru?
- Czy sposób reprezentacji organizacji jest określony w statucie i KRS?
- Czy w organizacji jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za finanse?
- Czy decyzje zarządu są wypracowywane wspólnie?

SPRAWDŹ także swoje obowiązki

- Czy podpisujesz umowy zgodnie ze sposobem reprezentacji?
- Czy zarząd działa zgodnie z określoną w statucie kadencją?
- Czy skład zarządu jest zgodny ze statutem?

1.2. KOMPETENCJE/ZNAJOMOŚĆ OBOWIĄZKÓW I ODPOWIEDZIALNOŚCI

Zarząd każdej organizacji zna i wywiązuje się ze swojej odpowiedzialności w zakresie spraw związanych z finansami organizacji (w tym m.in. rachunkowości, podatków, prawa, sprawozdawczości).

1.2.1. Korzyści z realizacji standardu

Bycie członkiem zarządu to odpowiedzialna funkcja. Warto budować zarząd z ludzi wybieranych ze względu na ich doświadczenie, kreatywność, ale także kompetencje i wiedzę, bo na końcu to oni podejmują decyzje istotne dla organizacji i ponoszą – również osobistą – odpowiedzialność. Kompetentni, świadomi członkowie zarządu umieją zidentyfikować ryzyko i podejmować decyzje zarządcze, unikają błędów często skutkujących konsekwencjami finansowymi.



KORZYŚCI:

- kompetentni i świadomi członkowie zarządu umieją zidentyfikować ryzyko i podejmować właściwe decyzje zarządcze

1.2.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Autorefleksja członków zarządu i uczciwa weryfikacja własnych kompetencji i wiedzy niezbędnej dla sprawnego pełnienia swojej funkcji. Określenie „braków” i poszukiwanie możliwości dokończenia w danej dziedzinie (szkolenia wewnątrz sektora pozarządowego), stworzenie „bazy niezbędnej wiedzy” dla zarządu (akty prawne, zbiór interpretacji) i jej aktualizacja.
- Członkowie zarządu, odpowiednio do wyznaczonych wewnątrz zarządu obszarów odpowiedzialności, powinni zapoznać się z dotyczącymi ich przepisami:
 - prawo dotyczące organizacji pozarządowych (ustawa DPP², prawo o stowarzyszeniach³, ustawa o fundacjach⁴).
 - elementy rachunkowości (ustawa o rachunkowości⁵, ustawa PDOP⁶, itd.).
 - sposób prowadzenia rachunkowości w organizacji – polityka rachunkowości i podstawowe obowiązki rachunkowe (wyznaczeni członkowie zarządu powinni umieć przeczytać i zrozumieć sprawozdanie finansowe, rozmawiają z księgowym/księgową o sposobie jego prezentacji, analizują i aktualizują politykę rachunkowości i plan kont, znają kalendarz sprawozdawczy).
 - podstawy prawa szczegółowego dotyczącego prowadzonej działalności (np. w kwestii podatku VAT, ustawy Prawo zamówień publicznych⁷, itd.).
 - Jeżeli został wyznaczony kierownik jednostki, powyższe obowiązki dotyczące rachunkowości i podatków znajdują się po jego stronie.

1.2.3. Odpowiedzialność:

Zarząd, przy wsparciu organu nadzoru.

1.2.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - członkowie zarządu i organu nadzoru mają świadomość odpowiedzialności i konsekwencji wynikających z przepisów prawa,
 - członkowie zarządu znają obowiązujące przepisy prawa, adekwatnie do wyznaczonych obszarów odpowiedzialności,
- **rekommendacje**
 - stworzenie „bazy niezbędnej wiedzy” dla zarządu i aktualizowanie jej wraz ze zmieniającym się prawem.

1.2.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- spis podstawowych aktów prawnych dotyczących organizacji,
- bieżąca (np. raz w miesiącu) informacja przygotowana dla zarządu o zmianach w prawie dotyczącym organizacji (np. ze stron: ngo. pl, poradnik. ngo. pl).

1.2.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy wszyscy członkowie zarządu i organu nadzoru mają świadomość odpowiedzialności i konsekwencji wynikających z przepisów prawa?

² Ustawa z dn. 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (w dalszej części opracowania będziemy posługiwać się skrótem DPP).

³ Ustawa z dn. 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach.

⁴ Ustawa z dn. 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach.

⁵ Ustawa z dn. 29 września 1994 r. o rachunkowości.

⁶ Ustawa z dn. 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (w dalszej części opracowania będziemy posługiwać się skrótem PDOP).

⁷ Ustawa z dn. 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych.

- Czy członkowie zarządu znają obowiązujące przepisy prawa, odpowiednio do obszarów odpowiedzialności wyznaczonych wewnątrz zarządu?
- Czy w członkowie zarządu śledzą na bieżąco zmiany w prawie dotyczącym organizacji pozarządowych?

1.3. ZGODNOŚĆ DZIAŁAŃ ZE STATUTEM

Zarząd każdej organizacji jest odpowiedzialny za zgodność bieżących działań z postanowieniami statutu w kwestii źródeł przychodów i kosztów wynikających ze sposobów realizacji celów statutowych. Przynajmniej raz w roku dokonuje analizy zgodności ze statutem realizowanych działań i sposobu zarządzania majątkiem organizacji.

1.3.1. Korzyści z realizacji standardu

Statut jest podstawowym dokumentem organizacji, dlatego wszystkie działania powinny być realizowane zawsze zgodnie z jego postanowieniami. Wykroczenie działań poza zapisy statutowe może mieć konsekwencje np. podatkowe. Dobrze zredagowany statut, czytelne zapisy budują wiarygodność organizacji i zapewniają bezpieczeństwo finansowe (np. ze względu na ustawę PDOP).



KORZYŚCI:

- *dobrze zredagowany statut, czytelne zapisy budują wiarygodność organizacji i zapewniają bezpieczeństwo finansowe.*

1.3.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Przegląd działań organizacji m.in. w kwestii:
 - źródeł przychodów – czy są zgodne ze statutem?
 - kosztów – czy są zgodne ze sposobami realizacji celów statutowych?
 - organów – skład, kompetencje, np. czy zarząd organizacji sporządza roczny budżet jeśli o tym mówi statut?
 - zgodności z obowiązującym prawem (np. zmiany wynikające ze zmiany ustawy DPP)
 - redakcji statutu.
- W razie stwierdzonych niezgodności, zarząd powinien wystąpić o zmiany w statucie.
- Pod względem redakcyjnym – jest wskazane, by statut został przeczytany np. przez nowego pracownika („świeżym” okiem łatwiej jest zobaczyć ewentualne błędy).
- Każda decyzja, a szczególnie związana ze zobowiązaniem majątkowym, powinna przed podjęciem być weryfikowana pod kątem zgodności ze statutem.
- Zarząd i organ nadzoru organizacji funkcjonują zgodnie ze statutem.
- W zakresie spraw nieuregulowanych w statucie możliwe jest stworzenie regulaminów odpowiednich organów.

1.3.3. Odpowiedzialność:

Przeglądu dokonuje zarząd w porozumieniu z organem nadzoru.

1.3.4. Kryteria realizacji standardu

- minimum
 - aktualny statut,



- raz w roku dokonywany jest kompleksowy przegląd działań organizacji w kontekście ich zgodności ze statutem,
- źródła finansowania, z których korzysta organizacja są zgodne ze źródłami majątku organizacji,
- **rekomendacje**
 - każda decyzja, związana ze zobowiązaniem majątkowym, jest przed podjęciem weryfikowana pod kątem zgodności ze sposobami realizacji celów statutowych,

1.3.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- aktualny statut,
- regulamin zarządu i organu nadzoru.

1.3.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w organizacji dokonywany jest kompleksowy przegląd działań w kontekście ich zgodności ze statutem?
- Czy w tym roku był dokonany przegląd przychodów i kosztów pod kątem zapisów w statucie?
- Czy źródła finansowania, z których korzysta organizacja są zgodne ze źródłami majątku organizacji?
- Czy ponoszone koszty są zgodne ze sposobami realizacji celów statutowych?

2. WSPÓŁPRACA ZARZĄDU Z KSIĘGOWOŚCIĄ, PODSTAWOWE ZASADY, WZAJEMNE OCZEKIWANIA, OBIEG DOKUMENTÓW FINANSOWYCH

2.1. WSPÓŁPRACA ZARZĄDU Z KSIĘGOWOŚCIĄ

Zarząd każdej organizacji powinien mieć świadomość funkcji jaką w organizacji pełni księgowość. Powinien umieć sformułować swoje oczekiwania wobec księgowości i korzystać z informacji zawartych w księgach finansowych. Księgowość powinna znać działania merytoryczne organizacji.

2.1.1. Korzyści z realizacji standardu

Księgi finansowe organizacji to cenne źródło informacji, dlatego tak ważne jest, aby zarząd wiedział, jak gromadzić dane finansowe, żeby były użyteczne w kluczowych etapach zarządzania finansami, budowania budżetu i przepływów finansowych. Księgowy/a i zarządzający powinni znać wzajemnie zagadnienia ze swoich dziedzin, żeby prawidłowo wykonywać swoje obowiązki. Odpowiedzialny i kompetentny księgowy/a ma duży udział w budowaniu bezpieczeństwa finansowego organizacji, jest naturalnym sprzymierzeńcem zarządu. Dzięki dobrej współpracy, każdy zarządzający i księgowy/a zna swoje miejsce w systemie, jest na swoim miejscu, rozumie swoją rolę, zna oczekiwania wobec niego, zna i rozumie potrzeby drugiej strony. Księgowość jest wsparciem w podejmowaniu decyzji przez zarząd i we wszelkich działaniach organizacji. W zespole panuje dobra komunikacja.



KORZYŚCI:

- *odpowiedzialny i kompetentny księgowy ma duży udział w budowaniu bezpieczeństwa finansowego organizacji,*
- *księgowość jest wsparciem w podejmowaniu decyzji przez zarząd.*

2.1.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

Konieczne jest ustalenie zasad współpracy zarządu, osób odpowiedzialnych za działania merytoryczne i księgowość:

- ustalenie podziału odpowiedzialności wewnątrz organizacji: ustalony i spisany podział obowiązków i odpowiedzialności księgowego/ej / zarządzających/koordynatora/ki,



- ustalenie zasad przepływu informacji, ustalenie metod regularnej komunikacji (np. okresowe spotkania) zarządzających finansami z księgowym/ą, podczas których wymieniane są informacje istotne dla realizacji działań każdej ze stron,
- ustalenie poszczególnych elementów procesu: np. dostarczanie księgowości opisanych dokumentów finansowych do określonego dnia miesiąca, dostarczanie zarządowi w wyznaczonym terminie informacji o kosztach i przychodach za księgowany miesiąc zgodnie z dostosowanym do działań merytorycznych planem kont (np. koszty i przychody projektu), ustalenie sposobu prezentacji danych finansowych przedstawianych zarządowi przez księgowość,
- informowanie księgowego o działaniach merytorycznych, o modyfikacjach działalności merytorycznej w kontekście należności i zobowiązań finansowych (finalnie – modyfikacja planu kont); księgowi mogą być zapraszani na spotkania merytoryczne zespołu organizacji, podczas których prezentowany jest cel i harmonogram działań oraz rezultaty projektu,
- potwierdzanie z księgowością możliwości podejmowania nowych zobowiązań finansowych wykraczających poza przyjęty plan budżetu;
- sporządzenie harmonogramu ważnych dat sprawozdań zewnętrznych i wewnętrznych oraz formatu sprawozdań/zestawień.

Bardzo pomocne w codziennej współpracy jest sporządzanie listy informacji, których księgowy potrzebuje przy uruchamianiu nowego działania/projektu (np. zakres merytoryczny, budżet, czas trwania, rodzaj sprawozdania, opis dokumentów, rozliczanie VAT, umowa – w tym harmonogram płatności i raportowania, bieżąca informacja o zmianach w projekcie – budżecie, harmonogramie płatności, itd.)

Zarząd powinien umieć wykorzystywać informacje z księgowości w podejmowaniu decyzji zarządczych. Powinien zadbać o zapewnienie księgowości dostępu do informacji z zakresu prawa, rachunkowości w tym do szkoleń, literatury, internetowych serwisów informacyjnych, ze wskazaniem na poradnictwo dla księgowych oferowane przez organizacje pozarządowe. Zarząd powinien przy tym pamiętać, że ważne jest również uczestnictwo jego członków w szkoleniach dotyczących finansów (w tym rachunkowości) dla organizacji pozarządowych.

2.1.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

2.1.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - ustalony i spisany podział obowiązków i odpowiedzialności księgowego/ej/ zarządzających/koordynatora/ki,
 - ustalone zasady przepływu bieżącej informacji pomiędzy zarządzającymi finansami a księgowym/ą,
- **rekomendacje**
 - sporządzanie listy informacji, których księgowy potrzebuje przy uruchamianiu nowego działania/projektu,
 - uzgadnianie z księgowością możliwości podejmowania nowych zobowiązań finansowych wykraczających poza przyjęty plan budżetu,
 - sporządzenie harmonogramu ważnych dat sprawozdań zewnętrznych i wewnętrznych oraz formatu sprawozdań/zestawień.

2.1.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- lista dokumentów przygotowanych z udziałem zarządu:
 - umowa z księgowym, zakres jego obowiązków,
 - zakres obowiązków koordynatora,
 - polityka skoordynowania rachunkowości z planem kont,
 - ogłoszenie inwentaryzacji,
 - sprawozdanie finansowe (bilans, rachunek wyników/rachunek zysków i strat, informacja dodatkowa);
 - harmonogram ważnych dat sprawozdań;
 - lista informacji, które potrzebne są księgowemu przy uruchamianiu nowego działania.

2.1.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w organizacji istnieje ustalony i spisany podział obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy zarządzającym finansami a księgowym/ą?
- Czy w organizacji są ustalone zasady przepływu bieżącej informacji pomiędzy zarządzającymi finansami a księgowym/ą?
- Czy zarząd (każdy z jego członków) jest świadomy odpowiedzialności związanej z prowadzeniem rachunkowości?
- Czy w organizacji są sporządzane listy informacji, których księgowy potrzebuje przy uruchamianiu nowego działania/projektu?
- Czy nowe zobowiązania finansowe wykraczające poza przyjęty plan budżetu są potwierdzane z księgowością?
- Czy są sporządzane harmonogramy ważnych dat sprawozdań zewnętrznych i wewnętrznych?

SPRAWDŹ także swoje obowiązki

- Czy istnieje polityka rachunkowości zatwierdzona przez zarząd?
- Czy istniejąca spisana polityka rachunkowości i plan kont są adekwatne do rzeczywistości?
- Czy była aktualizowana i kiedy?

2.2. WŁAŚCIWA KONTROLA DOKUMENTÓW FINANSOWYCH

Organizacja powinna mieć opracowaną ścieżkę obiegu dokumentów począwszy od momentu wpłynięcia dokumentu do organizacji do momentu dotarcia we właściwe miejsce. Ścieżka obiegu dokumentów w organizacji musi zapewniać sprawne i rzetelne ewidencjonowanie dokumentów finansowych.

2.2.1. Korzyści z realizacji standardu

Właściwy obieg dokumentów to bezpieczeństwo organizacji: są dowody (księgowe) na potwierdzenie dokonanych operacji gospodarczych, wprowadzone we właściwym czasie do ksiąg rachunkowych, co umożliwia sporządzenie wiarygodnych zestawień, służących do właściwej oceny aktualnej sytuacji finansowej organizacji i ewentualnej reakcji w odpowiednim czasie.



KORZYŚCI:

- *właściwy obieg dokumentów, to bezpieczeństwo organizacji*
- *umożliwia sporządzanie wiarygodnych zestawień i służy właściwej ocenie sytuacji finansowej*

Jesteśmy na bieżąco wypłacalni wobec kontrahentów, co również buduje markę naszej organizacji.
Nie tracimy czasu na poszukiwanie dokumentów.



2.2.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Rachunkowość organizacji opiera się na dokumentach finansowych (fakturach, rachunkach, umowach, itd.).
- Bardzo ważny jest czas, w którym dokument będzie gotowy (właściwie opisany) do wprowadzenia do ksiąg finansowych.
- Jeśli dokument zostanie w odpowiednim czasie wprowadzony do ksiąg finansowych, umożliwi to uzyskanie bezpośredniej informacji z ksiąg w celu podejmowania decyzji finansowych (np. zmiany budżetu projektu, wystąpienia o pożyczkę, itd.).
- W ramach sprawowania właściwej kontroli warto stosować zasadę „podwójnej pary oczu”: temu służy zatwierdzanie dokumentu finansowego do zapłaty przez 2-3 osoby odpowiedzialne za swoją część weryfikacji).
- Bardzo pomocne w codziennym funkcjonowaniu organizacji jest spisanie możliwej ścieżki obiegu dokumentów (zgodnie z przyjętą w organizacji kulturą).
- Każdy dokument finansowy musi być opisany zgodnie z wymogami rachunkowymi, projektowymi, przy zapewnieniu zgodności ze statutem.
- Ważne jest, by opis dokumentu potwierdzał, że dany koszt jest kosztem statutowym – a więc mieści się w sposobach realizacji celów statutowych organizacji.
- Szczególnie należy zwrócić uwagę na koszty finansowane ze środków własnych (gdzie nie ma wymogów projektowych co do opisu dokumentu i opis ten jest tworzony zgodnie z zasadami przyjętymi wewnątrz organizacji)⁸.

2.2.3. Odpowiedzialność:

Zarządzający przy współpracy z księgowym/ą.

2.2.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - istnieje spisana i respektowana ścieżka obiegu dokumentów,
 - opisane dokumenty są przekazywane minimum raz w miesiącu do księgowości;
- **rekomendacje**
 - opisane dokumenty są przekazywane na bieżąco do księgowości (np. dokumenty są wprowadzone do ksiąg w ciągu 7-14 dni od daty wpłynięcia dokumentu do organizacji),
 - ścieżka obiegu dokumentów zawiera przyjęty w organizacji sposób opisu dokumentu finansowego; dotyczy to szczególnie kosztów, których opis nie jest uregulowany wymaganiami zewnętrznymi instytucji, (powinien potwierdzać zgodność danego kosztu ze statutem),
 - księgowość generuje systematycznie aktualne raporty o stanie kosztów i przychodów (np. w ciągu 14-20 dni od zakończenia danego miesiąca).

2.2.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- spisany obieg dokumentów

⁸ Ustawa o rachunkowości wymaga sprawdzenia dokumentu przez co najmniej dwie osoby (w ramach zatwierdzenia formalno-rachunkowego i merytorycznego) przed zatwierdzeniem dokumentu finansowego do zapłaty. Tak więc obowiązkowo co najmniej 2 osoby odpowiedzialne za swoją część weryfikacji opisują i zatwierdzają (podpisują) dokument finansowy.



2.2.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w organizacji jest spisana i respektowana ścieżka obiegu dokumentów?
- Czy opisane dokumenty są przekazywane do księgowości przynajmniej raz w miesiącu?
- Czy opisane dokumenty są przekazywane na bieżąco do księgowości?
- Czy istnieje przyjęty w organizacji sposób opisu dokumentów, szczególnie dotyczących kosztów ponoszonych ze środków własnych, zapewniający potwierdzenie zgodności kosztu ze statutem?
- Czy księgowość generuje systematycznie aktualne raporty o stanie kosztów i przychodów?

SPRAWDŹ także:

- Czy dokumenty są opisywane pod względem merytorycznym?
- Czy dokumenty są zatwierdzone pod względem merytorycznym i formalno-rachunkowym – podpisane przez dwie różne osoby, z datą zatwierdzenia?
- Czy zmiana opisu dokumentu przebiega w następujący sposób: błędny opis jest przekreślony, obok jest umieszczony właściwy opis wraz z podpisem i datą zmiany?
- Czy opis na dokumencie jest umieszczony w sposób trwały (np. nie może to być opis dokonany ołówkiem)?

3. PLANOWANIE, KONTROLOWANIE-MONITORING FINANSÓW

3.1. PLANOWANIE I MONITORING FINANSÓW

Każda organizacja powinna planować swoje finanse w perspektywie długoterminowej – na podstawie strategii finansowania działalności (w tym cele finansowe organizacji), oraz w perspektywie krótkoterminowej – w ramach planu budżetu i planu przepływów finansowych. Budżet roczny organizacji i plan przepływów finansowych, powinny być przyjęte przez zarząd oraz monitorowane i weryfikowane na bieżąco.

3.1.1. Korzyści z realizacji standardu

Istotna jest wiedza, jakie są dostępne źródła finansowania, świadomość jakie źródła finansowania są osiągalne dla naszej organizacji i jakie działania powinniśmy podjąć (np. uruchomić działalność odpłatną/gospodarczą). Planowanie i kontrolowanie to podstawowe funkcje zarządzania. Budżet, mówiący o kosztach i przychodach oraz przepływy finansowe, mówiące o wydatkach i wpływach (wypłacalności organizacji) to podstawowe narzędzia zarządzania finansami. Monitorowanie budżetu i przepływów



KORZYŚCI:

- budżet mówiący o kosztach i przychodach oraz przepływy finansowe mówiące o wydatkach i wpływach, to podstawowe narzędzie zarządzania finansami
- monitorowanie budżetu i przepływów finansowych daje możliwość reagowania na pojawiające się trudności
- daje możliwość sprawdzenia efektywności bieżących działań i lepszego planowania przyszłości

finansowych na podstawie wiarygodnych danych z ksiąg rachunkowych daje możliwość reagowania na pojawiające się trudności, jak też możliwość rozważenia koniecznych zmian (rozwoju/ograniczenia działań), bieżącej identyfikacji ryzyka finansowego i jego minimalizowanie, a tym samym buduje bezpieczeństwo finansowe organizacji. Daje też możliwość sprawdzenia efektywności bieżącego działania i lepszego planowania w przyszłości.



3.1.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Przygotowanie strategii finansowania organizacji.
- Przygotowanie budżetu rocznego. Poza budżetem rocznym mogą być również przygotowane budżety wieloletnie.
- Przygotowanie rocznego planu przepływów finansowych.
- Monitoring budżetu i przepływów finansowych.
- Ogólna zasada tworzenia narzędzia budżetowego: powinno umożliwiać zmiany, prezentować plan – budżet, wykonanie i odchylenia (różnica: plan – wykonanie).
- Rekomendujemy, żeby system monitorowania budżetu był połączony z systemem księgowym (przy założeniu, że plan kont odpowiada planowi budżetu), co umożliwi szybsze uzyskanie danych, wyeliminuje błędy przy przepisywaniu liczb, zmniejszy nakład pracy w procesie monitoringu.
- Określenie zespołu budżetowego: wyznaczenie ról w procesie.
- Stworzenie harmonogramu prac.
- Wyznaczenie harmonogramu okresowego monitoringu budżetu, sposobów reakcji na odchylenia.

3.1.3 Odpowiedzialność:

Zarząd

3.1.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - spisana minimum dwuletnia strategia finansowania organizacji, przyjęty przez zarząd budżet roczny,
 - kontrola realizacji budżetu powinna być przeprowadzana minimum raz na pół roku/kwartał,
- **rekomendacje**
 - spisana minimum trzyletnia strategia finansowania organizacji,
 - przyjęty przez zarząd plan przepływów finansowych spójny z budżetem w ujęciu kwartalnym i ujęciu miesięcznym (w zależności od potrzeb organizacji),
 - monitoring budżetu i przepływów finansowych raz w miesiącu,
 - sporządzanie oraz monitoring budżetu i przepływów finansowych odbywa się przy współpracy zarządzających i księgowych.

3.1.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- strategia finansowania,
- arkusz budżetu i przepływów finansowych z modułem do monitoringu,
- okresowe raporty eksportowane z ksiąg rachunkowych w formacie ustalonym z zarządem.

3.1.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy w organizacji istnieje spisana minimum dwuletnia strategia jej finansowania?
- Czy w organizacji jest przyjęty przez zarząd budżet roczny?
- Czy kontrola realizacji budżetu jest przeprowadzana minimum raz na pół roku/kwartał?
- Czy w organizacji istnieje spisana minimum trzyletnia strategia finansowania organizacji?



- Czy w organizacji jest przyjęty przez zarząd plan przepływów finansowych spójny z budżetem?
- Czy sporządzanie oraz monitoring budżetu i przepływów finansowych odbywa się przy współpracy zarządzających i księgowych?

4. SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA

4.1. SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA (ZEWNĘTRZNA)

Zarząd organizacji powinien świadomie dokonać weryfikacji przygotowanego przez księgowość sprawozdania finansowego – rachunku zysków i strat/rachunku wyników, bilansu i informacji dodatkowej, z punktu widzenia zgodności prezentacji finansowej z działaniami merytorycznymi. Zarząd dba o kompleksowość i czytelność danych prezentowanych w sprawozdaniu finansowym. Zarząd powinien przekazywać księgowości format i zakres danych potrzebnych do sprawozdawczości zewnętrznej.

4.1.1. Korzyści z realizacji standardu

Bezpieczeństwo prawne i finansowe organizacji i zarządu. Wiarygodne sprawozdanie buduje pozytywny wizerunek organizacji gospodarnej i przywiązującej wagę do finansów. Obowiązkowa sprawozdawczość to jedno z podstawowych zobowiązań organizacji. Zapewnienie wiarygodności sprawozdań finansowych, które obowiązują wszystkie jednostki gospodarcze jest kolejnym podstawowym zadaniem zarządu. Sprawozdanie finansowe to bardzo ważna „wizytówka” organizacji. Zarząd powinien mieć świadomość, że głównymi odbiorcami sprawozdania finansowego są podmioty zewnętrzne – m.in. instytucje kontrolne, instytucje finansujące, darczyńcy, partnerzy, jest ono dokumentem potwierdzającym sytuację finansową organizacji. Prawidłowo sporządzone, czytelne sprawozdanie potwierdza wiarygodność organizacji.



KORZYŚCI:

- *bezpieczeństwo prawne i finansowe organizacji i zarządu*
- *wiarygodne sprawozdanie buduje pozytywny wizerunek organizacji*

4.1.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia:

- Znajomość przepisów prawa dotyczących sprawozdawczości.
- Sporządzenie harmonogramu obowiązujących sprawozdań.
- Sprawdzenie aktualnych wzorów sprawozdań.
- Przygotowanie sprawozdania:
 - spotkanie zarząd – księgowy/księgową,
 - wyjaśnienie wątpliwości – analiza przeprowadzana wspólnie przez zarządzającego i księgowego/księgową,
 - ewentualny audyt sprawozdania,
 - wprowadzenie do sprawozdania ustalonych wspólnie korekt.
 - weryfikacja i zatwierdzenie sprawozdania przez organ nadzoru,
 - wysyłka do właściwych instytucji.
- Zarząd powinien zadbać o przedstawienie w sprawozdaniu finansowym całokształtu i specyfiki działania

organizacji, a nie tylko minimum informacji finansowej wymaganej przepisami zewnętrznymi (np. podanie szczegółowej struktury przychodów organizacji w podziale na grupy źródeł finansowania: środki samorządowe, środki EFS, pozostałe środki publiczne, darczyńców indywidualnych, darczyńców – osoby prawne, wpływy 1%, darowizny rzeczowe, itd.).

- Zarząd dba również o zamieszczenie dokumentów sprawozdawczych na stronie internetowej organizacji.

Sprawozdanie finansowe organizacji powinno być podane do informacji publicznej.

4.1.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

4.1.4. Kryteria realizacji standardu

- **minimum**
 - zarząd zna przepisy prawne dotyczące sprawozdawczości finansowej organizacji,
 - sposób prezentacji danych w sprawozdaniu finansowym jest zgodny z działaniami merytorycznymi organizacji.
- **rekomendacje**
 - informacja dodatkowa powinna przedstawiać całokształt i specyfikę działania organizacji (np. strukturę przychodów i kosztów w podziale na różne źródła finansowania / programy),
 - sporządzenie harmonogramu obowiązujących sprawozdań,
 - zamieszczenie sprawozdania finansowego na stronie internetowej organizacji.

4.1.5. Zapisy/obowiązujące dokumenty

- aktualna wersja formatu sprawozdań,
- kalendarz sprawozdawczy wraz z rodzajem wymaganych sprawozdań,
- kilka egzemplarzy sprawozdania finansowego podpisanych przez wszystkich członków zarządu – jeden egzemplarz musi pozostać w dokumentacji organizacji.

4.1.6. Pytania sprawdzające/ weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy zarząd zna przepisy prawne dotyczące sprawozdawczości finansowej organizacji?
- Czy sposób prezentacji danych w sprawozdaniu finansowym jest zgodny z działaniami merytorycznymi organizacji?
- Czy informacja dodatkowa przedstawia całokształt i specyfikę działania organizacji?
- Czy organizacja ma sporządzony harmonogram obowiązujących sprawozdań?
- Czy sprawozdanie finansowe jest zamieszczane na stronie internetowej organizacji?

SPRAWDŹ także:

- Czy sprawozdanie finansowe jest zgodne z aktualnie obowiązującymi wymaganiami (format sprawozdania)?
- Czy format sprawozdania jest właściwy dla organizacji (np. rachunek wyników dla organizacji nieprowadzącej działalności gospodarczej)?
- Czy sprawozdanie finansowe zawiera trzy podstawowe elementy: bilans, rachunek wyników



Obowiązujące dokumenty



Pytania sprawdzające

lub rachunek zysków i strat oraz informację dodatkową z wprowadzeniem do sprawozdania finansowego?

- Czy wynik finansowy z rachunku wyników/rachunku zysków i strat jest zgodny z wynikiem finansowym za dany rok z bilansu?

4.2. SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA (WEWNĘTRZNA)

Zarząd powinien przekazywać zespołowi i innym osobom związanym z organizacją podstawową informację finansową podsumowującą dany rok obrotowy, w sposób który jest dostosowany do kultury komunikacji organizacji.

4.2.1. Korzyści z realizacji standardu

Niezwykle ważną grupą, o której zaufanie warto zabiegać, jest zespół organizacji. Zadowoleni, zaangażowani pracownicy organizacji są jednym z najlepszych „mediów” budujących jej markę. Powinni wiedzieć o sukcesach, które współtworzą, ale i o porażkach, których są współautorami. Mogą być też dobrymi doradcami. Zespół organizacji powinien mieć świadomość zarówno sukcesów organizacji, jak i jej trudności. Wtedy bardziej utożsamia się z nią samą, a przede wszystkim może wnieść swoje pomysły rozwiązań, również w kwestii zdobywania funduszy.



KORZYŚCI:

- *pracownicy organizacji są jednym z najlepszych „mediów” budujących jej markę*
- *zespół powinien wiedzieć o sukcesach, które współtworzy, ale i o porażkach, których jest współautorem*

Prezentacja sprawozdania finansowego jest ważnym elementem zarządzania organizacją: to jest czas na refleksję, czy przyjęty w organizacji sposób działania, w tym realizacji przyjętych standardów, zapewnia jej bezpieczeństwo finansowe, efektywność działania i buduje zespół zaangażowanych, kompetentnych i odpowiedzialnych ludzi.

4.2.2. Realizacja standardu/potrzebne narzędzia

- Okresowe spotkania z zespołem dotyczące spraw finansowych organizacji:
- szczególnie na podsumowanie roku,
- podsumowujące krótsze okresy (półrocze/ kwartał/ może miesiąc – np. w sprawach działalności gospodarczej).

4.2.3. Odpowiedzialność:

Zarząd

4.2.4. Kryteria realizacji standardu

- minimum
 - zarząd przekazuje zespołowi podstawową informację finansową podsumowującą dany rok obrotowy,





- rekomendacje
 - okresowe spotkania zespołu dotyczące spraw finansowych,
 - angażowanie zespołu organizacji w planowanie strategiczne, tworzenie i realizację budżetu oraz sprawozdawczość.

4.2.5. Zapisy/lub obowiązujące dokumenty

- spotkania zespołu informujące o istotnych zmianach,
- prezentacja rocznego sprawozdania finansowego – wyników merytorycznych i finansowych.

4.2.6. Pytania sprawdzające/weryfikujące wdrażanie standardu

- Czy zarząd organizacji przekazuje zespołowi podstawową informację finansową podsumowującą dany rok obrotowy?
- Czy w organizacji są organizowane okresowe spotkania zespołu dotyczące spraw finansowych?
- Czy zespół organizacji jest angażowany w planowanie strategiczne, tworzenie i realizację budżetu oraz sprawozdawczość?



CZĘŚĆ II.

PRAKTYCZNY PORADNIK ZARZĄDZANIA FINANSAMI W NGO.

1. ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRAWNA I STATUTOWA ZARZĄDU, WYBRANE OBSZARY ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANÓW ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

1.1. Kolegialność organu zarządzającego i nadzorującego

Organizacja pozarządowa posiada osobowość prawną i jako taka działa przez swoje organy w sposób przewidziany w ustawie i w opartym na niej statucie (Kodeks cywilny art. 38). Najważniejsze akty prawne regulujące funkcjonowanie jej organów to Prawo o stowarzyszeniach i Ustawa o fundacjach oraz statut.

W każdym stowarzyszeniu musi być:

- Walne zebranie członków;
- Zarząd;
- Organ nadzoru.

W każdej fundacji musi być:

- Zarząd;
- Fundator, który może powołać również radę fundacji i organ nadzoru czyli np. komisję rewizyjną, ale nie są to organy obowiązkowe.

W każdej organizacji OPP musi być:

- Zarząd;
- Organ nadzoru, przy czym członkowie zarządu nie mogą być członkami organu nadzoru.

Walne zebranie członków jest najwyższą władzą stowarzyszenia (art. 11 Prawa o stowarzyszeniach), przez cały okres funkcjonowania stowarzyszenia w jego skład nie może wchodzić mniej niż 15 osób. W statucie zwykle określa się kompetencje tego organu np. powoływanie członków zarządu, zmiany w statucie, podjęcie decyzji o likwidacji organizacji. Prawo o stowarzyszeniach mówi, że walne zebranie członków podejmuje uchwały we wszystkich sprawach, w których statut nie określa „właściwości władz”, a więc nie wskazuje, który organ ma daną decyzję podjąć.

Zarząd jest podstawowym organem w każdej jednostce: kieruje jej działalnością i reprezentuje ją na zewnątrz. Sposób reprezentacji, a więc składanie oświadczeń woli (w tym zaciągania zobowiązań majątkowych) określa statut i jest wpisany do KRS. Składanie oświadczeń woli to np. zawieranie w imieniu organizacji umów o dofinansowanie, umów cywilno-prawnych, podpisywanie weksli, itd. Najczęściej statuty mówią o składaniu oświadczeń woli przez dwóch członków zarządu działających łącznie, czasem o jednoosobowej reprezentacji.

1.2. Zgodność działań ze statutem

Statut tworzy sama organizacja: to ona dokonuje wyboru celów statutowych i sposobów ich realizacji, określa jakie powołać organy, przypisuje im kompetencje, stawia wymagania. Jeśli np. statut przewiduje, że w kompetencji zarządu leży przygotowanie rocznego planu finansowego, oznacza to, że zarząd powinien stworzyć roczny budżet tej organizacji. Brak budżetu oznacza działanie niezgodne ze statutem.





Należy dobrze przemyśleć zapisy statutowe organizacji i może przynajmniej raz w roku „świeżym okiem” przeczytać statut i stwierdzić, czy realizowane działania są z nim zgodne, czy też może pewne jego zapisy wymagają zmiany.

1.3. Kompetencje oraz znajomość obowiązków i odpowiedzialności

Odpowiedzialność i obowiązki nałożone na zarząd organizacji w sprawach rachunkowości i podatków reguluje przede wszystkim ustawa o rachunkowości i ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych.

Ustawa o rachunkowości wprowadza pojęcie „kierownika jednostki”, który jest odpowiedzialny za większość spraw związanych z prowadzeniem ksiąg rachunkowych. Kto jest kierownikiem jednostki?

W organizacji pozarządowej jest to najczęściej cały zarząd, choć może też się zdarzyć, że funkcja kierownika jednostki jest przypisana jednemu z jego członków.

► Podstawowe obowiązki kierownika jednostki czyli zarządu dotyczące rachunkowości:

- ustalenie i aktualizacja polityki rachunkowości (przyjęcie polityki rachunkowości odbywa się poprzez podjęcie uchwały zarządu);
- zapewnienie prowadzenia ksiąg rachunkowych;
- zapewnienie poprawności stosowanych zasad rachunkowości, w tym np. zapewnienie, aby sprawozdania finansowe spełniały wymagania przewidziane w ustawie. Warto zwrócić uwagę, że sprawozdanie finansowe powinno być zatwierdzone przez organ określony w statucie. Zgodnie z ustawą o rachunkowości również ten organ, obok zarządu, ponosi odpowiedzialność za spełnienie wymagań przewidzianych w ustawie (art. 4a);
- złożenie sprawozdania finansowego w terminie do odpowiednich instytucji (np. urzędu skarbowego, KRS);
- złożenie w terminie wymaganych deklaracji do urzędu skarbowego (np. PIT4R).

Odpowiedzialność zarządu obejmuje również: sprawowanie odpowiedniego nadzoru nad pracownikami, którym powierzono konkretne zadania. Jeśli więc pracownicy nie dopełnią swoich obowiązków (np. nie złożą w terminie odpowiedniej deklaracji), zarząd będzie odpowiadał z tytułu niedostatecznego nadzoru.

Odpowiedzialność za sprawy rachunkowe jest obciążona karą grzywny i/lub karą pozbawienia wolności (art. 77 ustawy o rachunkowości).

Odpowiedzialność wynikająca z kodeksu karno-skarbowego:

Zgodnie z kodeksem karno-skarbowym (art. 9) „za przestępstwa skarbowe lub wykroczenia skarbowe odpowiada jak sprawca, także ten, kto na podstawie przepisu prawa, decyzji właściwego organu, umowy lub faktycznego wykonywania zajmuje się sprawami gospodarczymi, w szczególności finansowymi m.in. osoby prawnej.

Sprawami finansowymi na podstawie ustawy o rachunkowości zajmuje się kierownik jednostki, a więc zarząd. Ponownie więc zarząd ponosi odpowiedzialność za błędy z tytułu nieprawidłowości skarbowych.



► Kilka przykładów sytuacji, w których może być nałożona kara finansowa:

- nieskładanie deklaracji podatkowych (art. 54);
- nieprowadzenie księgi podatkowej (art. 60);
- nierzetelne prowadzenie księgi podatkowej (art. 61);
- niewystawienie faktury lub rachunku za wykonanie świadczenia, wystawienie dokumentów w sposób wadliwy albo odmowa ich wydania (art. 62);
- niezłożenie w terminie informacji podatkowej (art. 80)
- niezgodne z przeznaczeniem wykorzystanie dotacji lub subwencji (art. 82)

► Członkowie zarządu solidarnie odpowiadają całym swoim majątkiem za zaległości podatkowe organizacji (Ordynacja podatkowa art. 116a).

Sytuacja taka ma miejsce, gdy organizacja jest niewypłacalna, a ma nieregulowane tzw. zobowiązania publicznoprawne, a więc niezapłacone podatki, czy składki ZUS. Wówczas członkowie zarządu są zobowiązani pokryć te płatności (przepis ten stosuje się na mocy art. 31 i 32 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych do składek na ZUS i NFZ).

W przypadku dokonania wykroczenia skarbowego można jeszcze skorzystać z prawa przyznania się do popełnienia nieprawidłowości (np. w kwestii niedotrzymania terminu złożenia deklaracji podatkowej) i złożyć tzw. „czynny żal”. Zgodnie z art. 16 Kodeksu karno-skarbowego „Nie podlega karze za przestępstwo skarbowe lub wykroczenie skarbowe sprawca, który po popełnieniu czynu zabronionego zawiadomił o tym organ powołany do ścigania, ujawniając istotne okoliczności tego czynu, w szczególności osoby współdziałające w jego popełnieniu”. Jak widać z przytoczonych przykładów, członkowie zarządu wszystkich jednostek ponoszą dużą odpowiedzialność w sprawach dotyczących finansów. Osoby przyjmujące tę funkcję powinny być świadome, również ze względu na swoją osobistą sytuację finansową, czego się podejmują i jakie konsekwencje, również finansowe, może mieć ta decyzja. Należy jednak pamiętać, że istotą funkcji członka zarządu organizacji pozarządowej jest przede wszystkim wypełnianie przyjętej misji i służenie osobom, na rzecz których faktycznie organizacja chce pracować.

1.4. Praktyczne wskazówki

- **Statut to podstawowy dokument organizacji:**
członkowie zarządu powinni pilnować zgodności jej działań ze statutem, przestrzegać określonego w statucie podziału kompetencji i zgłaszać potrzebę ewentualnych zmian w jego zapisach;
- **Zarząd powinien być kolektywny:**
zarząd jako organ kieruje organizacją, a więc ponosi wielką odpowiedzialność za jej działania. Warto podzielić się tą odpowiedzialnością z kilkoma osobami. Ile osób powinno być w zarządzie? Najczęściej spotykamy się ze składem 3-5 osobowym;
 - zbyt duża liczba osób w zarządzie może utrudniać codzienną pracę. Warto zwrócić uwagę, że praca w zarządzie dotyczy przeważnie spraw bieżących i wymaga dużej aktywności jego członków, którzy (w przeważającej mierze) nie otrzymują wynagrodzenia za pełnienie tej funkcji. Statut określa liczbę osób zasiadających w zarządzie, sposób podejmowania uchwał, a często też precyzuje częstotliwość spotkań;
 - zbyt mała liczba osób w zarządzie może nakładać nadmierne obowiązki na jego członków i utrudniać spojrzenia z różnych punktów widzenia na sprawy organizacji, a często właśnie z różnorodności doświadczeń osób w zasiadających w zarządzie powstają wielkie rzeczy.



- **Zarząd powinien być kompetentny:**
warto dobrać ludzi, którzy mogą wnieść swoje umiejętności i doświadczenie z korzyścią dla organizacji. Funkcja członka zarządu jest nobilitująca, ale także nakłada sporo obowiązków i wymaga pewnych kompetencji: zarządzania finansami, zarządzania personelem, znajomości prawa, umiejętności komunikacyjnych, czasem sprzedażowych, itd.
- **Zarząd powinien być świadomy swoich obowiązków i odpowiedzialności:**
nie wszyscy członkowie zarządu w równym stopniu muszą się znać na prawie dotyczącym organizacji, czy finansach, ale znajomość podstawowych zagadnień w tych sprawach zapewnia bezpieczne zarządzanie organizacją, w tym odpowiednią kontrolę.
- Warto **zapoznać zespół organizacji z podstawowymi przepisami prawnymi dotyczącymi organizacji pozarządowych;** przede wszystkim ze statutem, ze szczególnym zwróceniem uwagi na cele statutowe i sposoby ich realizacji (które uwidaczniają się w postaci ponoszonych kosztów statutowych), rodzaje działalności prowadzonych przez organizację (działalność nieodpłatna, odpłatną pożytku publicznego, działalność gospodarczą), źródła majątku;
- Istotne jest również **przedstawienie zespołowi podstawowych informacji dotyczących formy prawnej** (stowarzyszenia, czy fundacji), rodzajów działalności (na podstawie ustawy o działalności pożytku publicznego), obowiązków sprawozdawczych (wynikających z ustawy o rachunkowości, ustawy o działalności pożytku publicznego, czy innych przepisów) oraz podstaw rachunkowości obejmujących opis dokumentów finansowych, podział kosztów, rozliczanie zaliczek czy delegacji.
Świadomość zespołu w tych sprawach może pomóc w uniknięciu niektórych błędów. Świadomi pracownicy mogą w sposób naturalny być dodatkowym elementem kontroli wewnętrznej. A jednocześnie w ten sposób są włączeni w odpowiedzialność za całą organizację.
- **Sposób reprezentacji:**
dwuosobowa reprezentacja wydaje się najbardziej praktyczna: przy zarządzie, w którym są 3 lub więcej osób daje możliwość składania oświadczeń woli wymiennie przez różnych członków zarządu. Zapewnia też wewnętrzną kontrolę: zawsze „dwie pary oczu” czytają podpisywany „przez dwie ręce” dokument.
- Zgodnie z Kartą Zasad Działania Organizacji Pozarządowych **„każda organizacja pozarządowa tworząc swoje struktury organizacyjne, powinna co najmniej rozróżnić w swoim statucie funkcje zarządzające od nadzorczych”.** Dlaczego to jest ważne? Ze względu na bezpieczeństwo wewnętrzne – możliwość kontrolowania poprawności stosowanych reguł i przepisów. Taki sposób zarządzania jednocześnie buduje wiarygodność organizacji wobec partnerów zewnętrznych.
Również ze względu na bezpieczeństwo członków zarządu warto wprowadzić w organizacji organ kontroli, gdyż zdecydowanie lepiej wykryć nieprawidłowości i naprawić je samodzielnie, niż otrzymać, zwykle kosztowne „zaproszenie” od np. urzędu skarbowego do ich wyjaśnienia.

2. WSPÓŁPRACA ZARZĄDU Z KSIĘGOWOŚCIĄ, PODSTAWOWE ZASADY, WZAJEMNE OCZEKIWANIA, OBIEG DOKUMENTÓW

2.1. Współpraca zarządu z księgowością

W zarządzaniu finansami organizacji bierze udział zarówno zarządzający (zarząd, czy koordynator projektu), jak i księgowy. Zdarza się, że członek zarządu (nie-księgowy) prowadzi także księgi rachunkowe, ale taka sytuacja jest możliwa raczej na początkowym etapie funkcjonowania organizacji.

Wraz z jej rozwojem (wzrostem poziomu przychodów, zatrudnieniem pracowników) warto powierzyć prowadzenie ksiąg rachunkowych osobom kompetentnym, w imię bezpieczeństwa organizacji i zarządu.

► **Żeby współpraca dobrze się układała obydwie strony powinny:**

- wiedzieć, jaki jest nadrzędny cel tego procesu (dokąd zmierzamy);
- wzajemnie rozumieć swoje role w procesie zarządzania finansami;
- chcieć i mieć możliwość poznania oczekowań drugiej strony;
- starać się zrozumieć język, którym posługuje się druga strona.

Istotą dobrego zarządzania finansami jest zapewnienie bezpieczeństwa finansowego i ciągłości działania organizacji. Temu celowi służy prezentacja rzetelnej i wiarygodnej informacji finansowej pozwalającej na ocenę kondycji finansowej organizacji i podejmowanie decyzji zarządczych.

Zarządzanie finansami odbywa się w pewnym cyklu: planowania – monitorowania i analizy. Na każdym etapie tego cyklu potrzebna jest współpraca obydwu stron: zarządzających i księgowych.

Rola zarządzającego

Zarządzający powinien kierować bieżącym działaniem i starać się prognozować przyszłość: planować, kontrolować i analizować dane historyczne tak, żeby przy ich wykorzystaniu, w kolejnym cyklu lepiej tę przyszłość zaplanować.

Rola księgowego

Prowadzenie ksiąg rachunkowych polega przede wszystkim na rejestracji zdarzeń finansowych, które miały miejsce w przeszłości. Księgi gromadzą informacje o poniesionych kosztach i uzyskanych przychodach posegregowane według potrzeb sprawozdawczych i zarządczych, przy zachowaniu zasad rachunkowych.

Głównym zadaniem księgowego powinno być **dostarczanie danych do analizy finansowej**, poprzez prezentację wiarygodnej sytuacji finansowej organizacji. Dla kogo jest ta prezentacja? Na pewno dla instytucji kontrolnych takich, jak urząd skarbowy, KRS, nadrzędne ministerstwo (w przypadku fundacji), czy instytucji finansującej.

Ale przede wszystkim efekty pracy księgowego powinny służyć zarządzającym. To oni są pierwszymi adresatami danych finansowych przygotowywanych przez księgowych i to im przede wszystkim te dane mają służyć.

► **Księgi rachunkowe powinny dostarczać zarządzającemu danych do:**

- **planowania** – np. na podstawie kosztów poniesionych w poszczególnych grupach (np. utrzymania lokalu, usług telekomunikacyjnych, Internetu, druku publikacji, wynagrodzeń itd.) oraz uzyskanych przychodów np. darowizn od osób fizycznych, partnerów prywatnych, ze środków samorządowych itd.;
- **monitoringu** – np. aktualnie poniesionych kosztów w ramach bieżących budżetów projektów czy działalności odpłatnej/gospodarczej;
- **analizy** – np. porównania kosztów i przychodów poszczególnych projektów, wskazania wartości wniesionego wkładu własnego, określenia kwoty uzyskanych przychodów 1%, kwoty darowizn od osób fizycznych, czy też kwoty kosztów projektów realizowanych z partnerami prywatnymi i przeznaczonych na te projekty darowizn.



► Jakie powinny być oczekiwania zarządzających wobec księgowych?

- nie chciałbym uczyć się rachunkowości, czytać ustaw podatkowych i rachunkowych, nie lubię tego i nie polubię; chciałbym móc polegać na twojej wiedzy i mieć pewność, że nasze księgi finansowe są prowadzone poprawnie i rzetelnie;
- muszę wiedzieć na bieżąco, jaka jest sytuacja finansowa organizacji, bo to ja za nią odpowiadam; potrzebuję danych finansowych przede wszystkim o kosztach i przychodach do bieżącego monitoringu, analizy i planowania;
- rozumiem, że masz dużo pracy, ale księgi rachunkowe nie służą tylko sporządzeniu bilansu, czy rachunku wyników, muszę móc z nich korzystać do przygotowania budżetu, sprawozdania z realizacji projektu, rocznych sprawozdań itd.; już wiem, że jest takie narzędzie do segregowania kosztów i przychodów jak plan kont, może znajdziemy wspólnie taki jego układ, który pogodzi nasze oczekiwania;
- jeśli dane z ksiąg finansowych dostaję z miesięcznym przesunięciem w czasie, to nie mam już zbyt dużo szans na reakcję na np. przekroczenie budżetu; spróbujmy narzucić sobie dyscyplinę sporządzania raportów najdalej w ciągu 2 tygodni po zakończeniu miesiąca;
- mogę się nauczyć, co to są zobowiązania, czy należności, ale nie chcę się uczyć metod amortyzacji, czy sposobów działania rozrachunków; nie zarzucaj mnie terminami księgowymi, których nie rozumiem i nie muszę rozumieć, rozmawiamy o istotnych dla mnie rzeczach – kosztach, przychodach, rozliczeniach międzykresowych przychodów, te sprawy wyjaśnij mi tak, żebym je zrozumiał;
- chcę zrozumieć nasze sprawozdanie finansowe: bilans, rachunek wyników i informację dodatkową, to jest wizytówka naszej organizacji; daj mi szansę je przeczytać i o nich porozmawiać, nie obrażaj się, kiedy stawiam pytania i próbuję znaleźć właściwy sposób prezentacji tych danych; to nie jest wyraz mojego braku zaufania, ale próba dotarcia do najlepszej formy prezentacji;
- rozważam różne niebezpieczeństwa finansowe związane z organizacją, ale nie wszystkie mogę zauważyć; chciałbym, żebyś mi wskazał zagrożenia, które ty widzisz np. ryzyko utraty płynności finansowej w sytuacji, gdy na koncie projektu zostaje niewiele środków na koniec danego okresu, czy przekroczenie progu obrotu sprzedaży w ramach działalności odpłatnej, co oznacza przekształcenie się w podatnika VAT, itd.

► Jakie powinny być oczekiwania księgowych względem zarządzających?

- żeby móc wprowadzić dokument finansowy do ksiąg rachunkowych, muszę... go otrzymać! Nie gub dokumentów, oddaj mi je od razu, a nie po pół roku;
- żeby dobrze segregować i księgować, muszę wiedzieć, czego dany koszt dotyczy: opisz dobrze rachunek, ze wskazaniem źródła finansowania i pozycji budżetowej; jeśli tego nie zrobisz, muszę „gdzieś” ten dokument zaksięgować, najprościej jest mi go wrzucić w koszty administracyjne;
- żeby dobrze ułożyć plan kont danego projektu, muszę poznać jego budżet, umowę o dofinansowanie; jeśli wiem, czego projekt dotyczy, łatwiej będzie mi księgować jego dokumenty;
- jeśli wiesz o czymś, co może mieć wpływ na finanse, podziel się tą wiedzą; jeśli np. chcesz dokonać zakupu, a nie wiesz, jak go rozliczyć, porozmawiajmy o tym, zanim wydasz pieniądze; kiedy przyniesiesz fakturę do zapłaty, niewiele już możemy zrobić, najczęściej musimy ją pokryć ze środków własnych;
- staram się stać na straży poprawności rachunkowej, zasady te nie zawsze są dla Ciebie zrozumiałe; zaufaj mi, że stając w obronie tych zasad nie działam na Twoją szkodę; starajmy się przy wzajemnie dobrej woli poszukać możliwego i poprawnego rozwiązania;

- jest kilka świętych terminów w rachunkowości i rozliczeniu podatkowym, chciałbym ich dotrzymywać, żeby nie narażać organizacji i Ciebie na kłopoty; informuj mnie, jeśli nie będzie Cię przez kilka dni, bo może się okazać, że w tym czasie będzie potrzebny Twój podpis na dokumentach;
- jeśli potrzebujesz danych finansowych, daj mi szansę je przygotować: ustalmy wspólnie ich zakres i czas na przygotowanie;
- pamiętaj, że ja nie wiem tego, co Ty masz w głowie (może kiedyś się nauczę czytać w Twoich myślach); rozmawiajmy – może np. spotykajmy się raz w tygodniu na podsumowanie tego, co się wydarzyło i omówienie, co się wydarzy;
- nie bój się rozmawiać o planie kont, sprawozdaniu finansowym, zapamiętaj, co to są należności i zobowiązania, naucz się czytać obroty i zapisy na kontach, a nie będę musiał przepisywać w twoje tabelki tego, co można wyczytać bezpośrednio z ksiąg; szukajmy efektywnych metod korzystania z danych bezpośrednio z ksiąg rachunkowych (np. poprzez eksport danych do arkusza kalkulacyjnego); program finansowo-księgowy wiele może; ja też, tylko muszę wcześniej to zaprojektować w systemie.

2.2. Właściwa kontrola dokumentów finansowych

Żeby księgowi mogli rejestrować dane o wszystkich wydarzeniach finansowych, muszą otrzymać wszystkie dokumenty. Im szybciej te dokumenty otrzymają, tym szybciej znajdą one swoje miejsce w odpowiedniej przegródce w planie kont i tym samym w raporcie z poniesionych kosztów, czy uzyskanych przychodów. Taka **ścieżka dokumentu** od momentu wejścia do organizacji, do wpięcia do segregatora często jest opisana w postaci tzw. obiegu dokumentów.

► Jak powinna przebiegać ścieżka obiegu dokumentów?

- **Rejestracja dokumentów wchodzących:**
powinien być prowadzony papierowy, czy elektroniczny rejestr wszystkich dokumentów wchodzących do organizacji, w tym dokumentów finansowych, niezależnie od sposobu „wejścia” – tradycyjnego, za pośrednictwem poczty, osobistego wręczenia faktury, czy też przesłania elektronicznej wersji faktury. Może się zdarzyć, że koordynator projektu zgłasza zaginięcie faktury, tymczasem okazuje się, że dokument nie pojawił się w organizacji. Jeśli faktury w ogóle nie otrzymaliśmy, prosimy o jej oryginał, jeśli faktura została nam przekazana, a my ją zgubiliśmy, prosimy o jej duplikat;
- **Dystrybucja dokumentów finansowych do opisu merytorycznego:**
może tego dokonać osoba dobrze znająca organizację: dyrektor/prezes organizacji, czy osoba zajmująca się sprawami administracyjnymi.
- **Zatwierdzenie dokumentu pod względem merytorycznym** (wymagane przez ustawę o rachunkowości): polega na opisie dokumentu i złożeniu podpisu osoby zatwierdzającej. Najczęściej opisu tego dokonuje koordynator projektu/działania – osoba, która zna naturę ponoszonych kosztów. Ważne jest, żeby opis merytoryczny:
 - spełniał wymogi projektowe;
 - był czytelny dla księgowego i jednoznacznie wskazywał miejsce w planie kont, do którego należy zakwalifikować dany koszt;
 - był czytelny dla zarządu i księgowego: opis ten jest potwierdzeniem, że dany koszt został poniesiony w ramach realizacji celów statutowych⁹.

⁹ Oznacza to, że w przypadku organizacji, która nie posiada statusu OPP, dochód przeznaczony na pokrycie tego kosztu może być zwolniony z podatku dochodowego od osób prawnych zgodnie z art. 17 ust. 1 pkt 4, przy założeniu, że cele statutowe mieszczą się w obszarach wymienionych w tym zapisie ustawy.

- **Zatwierdzenie pod względem formalno-rachunkowym** (wymagane przez ustawę o rachunkowości): polega na sprawdzeniu, czy dokument finansowy jest prawidłowo wystawiony, czy jest właściwy adres, nazwa, numer NIP, odpowiednio wyliczona kwota VAT lub czy rozliczenie delegacji jest poprawne. Zatwierdzenia tego dokonuje najczęściej księgowy.
- **Zatwierdzenie do wypłaty:** często stosowane w organizacjach, czasem wymagane przez niektóre instytucje finansujące. Najczęściej dokonuje tego osoba zarządzająca – członek zarządu, dyrektor, na podstawie wcześniej złożonych opisów i podpisów.
- **Zapłata** (za pośrednictwem banku): organizacje często korzystają z bankowości elektronicznej; zarząd może udzielić pełnomocnictwa do dokonywania przelewów bankowych. Zarząd może też zachować prawo dysponowania środkami zgromadzonymi na kontach organizacji.
- **Zaksięgowanie dokumentu:** najczęściej odbywa się po dokonaniu zapłaty; zawsze powinno się odbyć po opisaniu dokumentu pod względem merytorycznym;
- **Zapłacony dokument można zeskanować i przechowywać w wersji elektronicznej zamiast kopii papierowych,** które koordynatorzy często robią do swojej dokumentacji projektowej – dobrze jest w kulturze organizacji dbać o oszczędność papieru. Dokumenty finansowe są przechowywane w segregatorach, najczęściej w układzie chronologicznym. W niektórych organizacjach sprawdza się układ dokumentów według rozliczanych projektów. Najważniejsze, żeby dany dokument można było łatwo znaleźć.

► Istotny jest:

- **Czas**
im szybciej dokument dotrze do swojej „przegrodki” w planie kont, tym szybciej uzyskamy bezpośrednio z ksiąg pełną informację o poniesionych kosztach;
- **Rzetelny opis:**
od tego zależy, czy dokument trafi do właściwej „przegrodki” w planie kont;
- **Dotrzymanie terminu zapłaty:**
w ten sposób organizacja również buduje swoją wiarygodność wobec zewnętrznych kontrahentów.

Obieg dokumentów musi być dostosowany do struktury i kultury wewnątrz organizacji.
Rozdzielenie zatwierdzenia dokumentu na 2-3 etapy ma zapewnić właściwą kontrolę nad ponoszonymi kosztami.

Należy zastanowić się wspólnie z księgowym, jak najsprawniej w organizacji może przebiegać ta ścieżka. Staje się to szczególnie istotne, gdy księgi prowadzi osoba/firma przebywająca w innym miejscu niż siedziba organizacji. Pamiętajmy, że za poprawność dokumentacji odpowiada zawsze kierownik jednostki, czyli zarząd.

2.3. PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

- Dobra komunikacja między zarządzającym a księgowym zwiększa bezpieczeństwo finansowe organizacji. Co najmniej „dwie pary” oczu sprawdzają dokumenty finansowe z dwóch punktów widzenia.
- Księgowy to nie jest „obce ciało” w organizacji, który twardo pilnuje swoich cyferek i zapisów, ale sprzymierzeniec w trudnym zadaniu zarządzania finansami. Powinniśmy pracować nad tą relacją.



- W finansach organizacji dość często zdarzają się sytuacje na pierwszy rzut oka bez wyjścia, ale po chwili wspólnego zastanowienia zawsze się znajdzie rozwiązanie.
- Nic tak nie zniechęca, jak wykonywanie zupełnie bezużytecznej, pracy, którą ktoś inny już wykonał. Organizacje często pewnym sensie „dublują” księgowość: księgowy wprowadza wszystkie dokumenty do ksiąg rachunkowych, a zarządzający do „swojego” pliku w arkuszu kalkulacyjnym. Wynika to najczęściej z dużego opóźnienia w dostępie do informacji księgowych, ale też z błędów w klasyfikacji księgowej kosztów czy przychodów. Czy jest to konieczne? Może jest przydatne na etapie dostrajania się oczekiwań i podziału odpowiedzialności między księgowymi a zarządzającym. Ale docelowo warto szukać efektywnych metod pracy, w której wykorzystuje się raz wpisane dane historyczne.
- Oszczędność energii w tych działaniach jest możliwa dzięki coraz sprawniejszym narzędziom większość programów finansowo-księgowych ma już funkcje eksportu danych do arkusza kalkulacyjnego w różnych układach, co sprawia, że można unikać przepisywania ręcznego tych danych i tym samym eliminuje się ryzyko popełnienia ludzkiego błędu).
Najważniejszy element gwarantujący dobrą współpracę, to wzajemny szacunek. W pracy zespołu nie ma pracy „lepszej” i „gorszej”. Każdy ma swoje zadanie do wypełnienia, zadanie ważne w procesie zarządzania całą organizacją.

3. PLANOWANIE, KONTROLOWANIE – MONITORING FINANSÓW

3.1. Planowanie i monitoring finansów

Jeśli chcemy przeprowadzić remont łazienki, ktoś z nas, w swojej roztropności, nie spróbuje oszacować kosztów tego remontu i potwierdzić, czy starczy mu na to pieniędzy? A jeśli ktoś jest ostrożniejszy, to może założyć, że zawsze mogą się zdarzyć wydatki nieprzewidziane.

W zarządzaniu wpisane są elementy planowania i kontrolowania. Bez tych elementów mielibyśmy do czynienia raczej z reagowaniem na pojawiające się sytuacje. Jeśli zaplanujemy budżet i obserwujemy (monitorujemy) powstające wydatki, to możemy stwierdzić, czy mieścimy się w budżecie, czy mamy jeszcze trochę rezerwy.

Jeśli nie stworzymy budżetu, możemy tylko obserwować postępujące wydatki i w pewnym momencie, gdy stan konta robi się niepokojąco niski wstrzymać wszelkie dalsze płatności. I może się okazać, że w przykładzie remontu naszej łazienki powiedzieliśmy „stop wydatkom”, gdy wykonano tylko demontaż zniszczonego wyposażenia i w rezultacie teraz będzie gorzej niż przed remontem...

► WYBRANE ELEMENTY PLANOWANIA I KONTROLOWANIA FINANSÓW W ORGANIZACJI

W zarządzaniu organizacją planowanie jest niezbędne. W działaniach merytorycznych pierwszym najszerzym planem jest statut, który wyznacza pewne cele do osiągnięcia i sposoby ich realizacji. Strategia działania określa cele i metody na 3-5 lat, plan roczny pozwala na szczegółowe założenia celów do osiągnięcia.

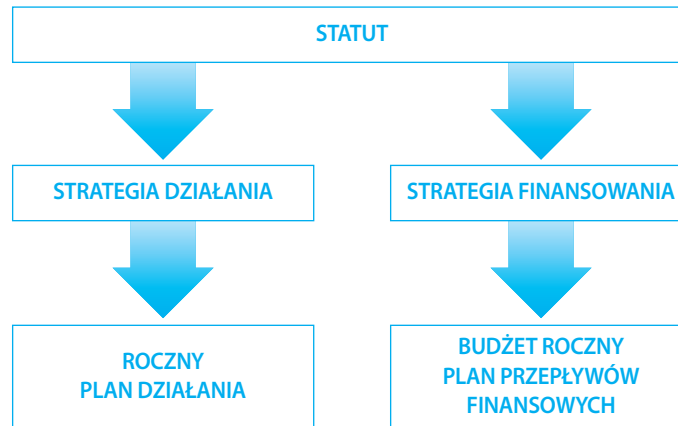
► Podstawowym dokumentem planowania finansów jest **statut**

- określa, jakie koszty organizacja może ponosić (sposoby realizacji celów statutowych np. organizacja warsztatów, wsparcie osób fizycznych, itd.) i jakie przychody może osiągać (darowizny, spadki, przychody z działalności odpłatnej, itd).

► Poziom następnym to **strategia finansowania**, która m.in. wyznacza:

- potencjalne źródła finansowania organizacji (np. środki publiczne, o ile wkład własny nie przekracza 10% kosztów projektu, uruchomienie działalności gospodarczej w celu wypracowania dochodu na pokrycie wkładu własnego);
- wytyczne odnośnie ponoszenia kosztów (np. ograniczenie kosztów administracyjnych, poszukiwanie oszczędności: renegotjacja umów telekomunikacyjnych / znalezienie tańszego lokalu / analiza kosztów i rozważenie zlecenia pewnych usług np. graficznych na zewnątrz przy ograniczeniu zatrudnienia);
- potencjalne ryzyko.

► Najbardziej szczegółowy, sprowadzony do liczb i komentarza jest **budżet roczny oraz plan przepływów finansowych**.



► BUDŻET ROCZNY

Czy można działać bez budżetu rocznego organizacji? Jak pokazują setki, a może i tysiące przykładów istniejących organizacji pozarządowych, które nie tworzą takiego budżetu, pewnie można. Pytanie tylko, jak długo? Jaka jest efektywność naszej pracy w takich warunkach? Jakie są możliwości rozwoju?

► **Dlaczego warto tworzyć budżet roczny?**

Daje nam wiedzę o **wszystkich kosztach organizacji**; nie tylko o tych, które są ujęte w projektach, ale i o tych, które musimy ponieść ze środków własnych;

- znając wszystkie koszty **możemy wyznaczyć sobie cele finansowe** dla pewnych grup przychodów: np. zgromadzenia od darczyńców prywatnych 50 tys. zł, czy wygenerowania dochodu z działalności gospodarczej na pokrycie wkładu własnego, czyli 10% wartości przychodów projektowych;

- **planując przychody możemy oszacować poziom ryzyka**, z jakim się wiąże ich zdobycie: np. uzyskanie dotacji ze środków publicznych na projekt, który od lat realizujemy wydaje się bardzo prawdopodobne, ale już dwukrotne zwiększenie kwoty darowizn uzyskanych od firm komercyjnych w sytuacji kryzysu ekonomicznego może być bardzo ryzykownym założeniem. Szacowanie ryzyka dotyczącego przychodów jest ważne, bo określa, jaki poziom kosztów jest możliwy do pokrycia, a jaki jest niepewny. Na podstawie tej analizy możemy zrezygnować z bardziej ryzykownych działań z niewielkimi szansami na uzyskanie finansowania, albo ograniczyć budżet kosztów, albo przesunąć działanie w czasie, do momentu uzyskania decyzji potencjalnych darczyńców;
- **mamy punkt odniesienia dla powstających kosztów**: wiemy, ile możemy wydać i jaka kwota jest absolutnie nieprzekraczalna.;

▶ PLAN PRZEŁYWÓW FINANSOWYCH

Plan przepływów finansowych jest istotnym narzędziem zarządzania finansami szczególnie dla tych organizacji, które otrzymują dotacje w ratach. Doświadczenia uczą, że często dochodzi do opóźnień w płatnościach rat dotacji i organizacja faktycznie musi pokrywać wydatki projektu ze swoich środków. O ile je posiada.

W skrajnym przypadku musi ubiegać się o pożyczkę, co zajmuje czas (średnio okres analizy wniosku o pożyczkę w instytucji finansowej specjalizującej się udzielaniem pożyczek dla organizacji pozarządowych zajmuje od 2 do 4 tygodni) i przede wszystkim kosztuje (oprocentowanie waha się od 9,5% do 15% w skali roku + 1% opłaty administracyjnej).

Plan przepływów finansowych mówi, jaki będzie stan środków finansowych w danym momencie, uwzględniając także wpływy (z należności) i wydatki (ze zobowiązań), które dotyczą minionego okresu. To inne spojrzenie na finanse niż budżet, który ujmuje wyłącznie koszty i przychody za określony okres.

Przepływy finansowe ujmują:

- wpływy i wydatki danego okresu;
- bilans otwarcia, czyli stan początkowy środków finansowych;
- należności, czyli oczekiwane wpływy za miniony okres;
- zobowiązania, czyli konieczne do poniesienia wydatki z minionego okresu.

W organizacjach pozarządowych istotne jest budowanie planu przepływów finansowych w podziale na poszczególne źródła finansowania. Organizacja nie może swobodnie dysponować środkami finansowymi przekazanymi na konkretne działanie.

Jeśli posiada np. 50 tys. zł na wydzielonym koncie bankowym projektu, nie może tych pieniędzy „pożyczyć” wewnątrznie i wykorzystać na okresowe pokrycie wydatków innego projektu, w którym np. opóźnia się wypłata drugiej raty dotacji. Dlatego, paradoksalnie, może się zdarzyć, że organizacja posiadając łącznie duże kwoty na kontach projektowych, może stracić płynność finansową w ramach jednego projektu.

▶ Dlaczego warto tworzyć plan przepływów finansowych?

- **daje obraz sytuacji wypłacalności organizacji**: przy podziale wpływów i wydatków na poszczególne źródła finansowania możemy zobaczyć, czy organizacja zachowa płynność finansową w każdym z projektów;
- jeśli z planu przepływów wynika, że w jednym z projektów organizacja straci płynność finansową, to zarządzający może odpowiednio wcześniej zadziałać i dokonać wyboru – czy wystarczy zawrzeć z kontrahentami umowy z dłuższymi terminami płatności, czy trzeba zwrócić się do instytucji finansowej o udzielenie pożyczki,



czy też można spróbować przesunąć działania w tym projekcie (bez szkody dla jego realizacji) i tym samym opóźnić wydatki;

- jeśli z planu przepływów wynika, że organizacja musi ubiegać się o pożyczkę, można oszacować koszty tej pożyczki, które powinny znaleźć się w budżecie;
- jeśli z planu przepływów wynika, że organizacja przez pewien czas ma wolne środki, może rozważyć lokaty bankowe, czy inne instrumenty finansowe, generujące przychody.

Zarządzający organizacjami pozarządowymi mają bardzo ciekawą cechę: większość informacji finansowych mają „w swoich głowach”. To działa tylko do pewnego poziomu rozwoju organizacji. Przy większych obrotach opieranie się wyłącznie na swojej pamięci może być bardzo ryzykowne.

Tworzenie budżetu, czy planu przepływów finansowych i ich monitorowanie należy do obowiązków zarządzającego, ale to księgowy ma skarbnicę informacji finansowych, z której warto korzystać.

Prowadzenie organizacji bez planowania i kontrolowania to trochę jak jazda na rowerze „bez trzymanki”; im więcej działań, tym szybsza jazda. Może się udać, ale też może zakończyć się niebezpiecznie.

3.2. Praktyczne wskazówki

- Planowanie (budżetu, przepływów finansowych) daje możliwość przygotowania się do – mimo wszystko – wciąż niepewnej przyszłości.
- Plan jest zawsze pewnym przybliżeniem, szacunkiem – nie jest istotne wyliczenie wyniku finansowego co do grosza, tym zajmie się księgowy sporządzając sprawozdanie finansowe.
- Z punktu widzenia zarządzającego dane finansowe nigdy nie muszą się kończyć na „drugim miejscu po przecinku”. Istotny jest rząd wielkości, dla jednych organizacji będą to setki złotych, dla większych tysiące, a dla dużych organizacji może „próg istotności” zatrzymać się dopiero na 20-30 tys. zł. To jest też granica akceptowalnego błędu przy szacunkowych wyliczeniach.
- Zbyt szczegółowa wiedza zaciemnia obraz, utrudnia uchwycenie istoty sprawy. Na informacji, której nie jesteśmy pewni nie możemy budować ważnych decyzji.
- Informacja spóźniona jest właściwie bezużyteczna, wtedy można już tylko „gasić światła”. Do podejmowania decyzji zarządczych ważna jest właściwa i wiarygodna informacja otrzymana w odpowiednim czasie.

4. SPRAWOZDAWCZOŚĆ FINANSOWA

4.1. Sprawozdawczość finansowa (zewnętrzna)

► Każda organizacja duża, czy mała, ma pewne obowiązki sprawozdawcze wobec:

- instytucji nadrzędnych np. urzędu skarbowego, ministerstwa nadzorującego (w przypadku fundacji), czy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (w przypadku organizacji OPP),
- instytucji finansujących (sprawozdawczość z realizacji działań, na które otrzymała dofinansowanie).

► Podstawowe obowiązki sprawozdawcze organizacji w zakresie rachunkowości

- deklaracja podatkowa CIT8 wraz z załącznikami (CIT8/0 i CITD);
- sprawozdanie finansowe składające się z trzech elementów:
 - bilansu;

- rachunku zysków i strat (dla organizacji nieprowadzących działalności gospodarczej jest to rachunek wyników);
- informacji dodatkowej wraz z wprowadzeniem do sprawozdania.

► Terminy i wzory sprawozdań określa:

- Ustawa o rachunkowości i Rozporządzenie ministra finansów z 2001 r. w sprawie uproszczonej rachunkowości dla jednostek nieprowadzących działalności gospodarczej;
- Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych.

► Sprawozdanie finansowe – dlaczego taki wzór?

Sprawozdanie finansowe w postaci bilansu, rachunku zysków i strat oraz informacji dodatkowej sporządzają wszystkie jednostki gospodarcze. Jest to więc ujednolicony dla wszystkich jednostek sposób prezentacji ich sytuacji finansowej.

► Czemu to służy?

Przed wszystkim możliwości porównania i oceny ich kondycji finansowej. Gdybyśmy szukali partnera, z którym chcielibyśmy połączyć się w jedną organizację, niewątpliwie powinniśmy przeanalizować jego sytuację finansową. Sprawozdanie finansowe jest dobrym punktem wyjścia takiej analizy.

Kto może czytać sprawozdanie finansowe organizacji pozarządowej?

- instytucje kontrolne takie, jak ministerstwo nadzórne, urząd skarbowy, itd.
- obecni i potencjalni partnerzy – w tym darczyńcy, instytucje finansujące;
- osoby, dla których działamy;
- nasi pracownicy;
- osoby współpracujące: członkowie stowarzyszenia, wolontariusze.

Wyobraźmy sobie, że jesteśmy przedstawicielem firmy, która chciałaby wesprzeć pozytywne działania społeczne w dziedzinie edukacji i chcemy na to przeznaczyć 300 tys. zł. Szukamy więc partnera społecznego. Zależy nam na tym, żeby znaleźć organizację, która jest skuteczna, rozpoznawalna, stabilna, ale też gospodarna, a więc umie zarządzać powierzonymi jej pieniędzmi. Zaglądamy zatem do jej sprawozdania finansowego:

• **patrzemy na wynik**

- czy jest dodatni, czy ujemny, jaka jest zmiana w ciągu ostatnich dwóch lat, czy w informacji dodatkowej znajduje się wyjaśnienie z czego powstał wynik finansowy;
- patrzemy na poziom przychodów statutowych, sprawdzamy, czy organizacja prowadzi działalność gospodarczą, w informacji dodatkowej szukamy źródeł przychodów – chcemy zobaczyć, kto już zaufał tej organizacji przekazując jej dofinansowanie/darowiznę; oceniamy też jej strategię finansowania sprawdzając, czy dba o różne źródła finansowania;
- patrzemy na poziom kosztów statutowych i na ich strukturę w informacji dodatkowej; chcemy poznać rodzaje działań, na które organizacja wydaje swoje środki finansowe; patrzemy na poziom kosztów administracyjnych i ich udział w łącznych kosztach organizacji; analizujemy, czy nie są zbyt wysokie (więcej niż 15-20%);

• **bilans**

- weryfikujemy, czy organizacja posiada aktywa trwałe – czy ma majątek o wartości księgowej;



- patrzymy na stan środków obrotowych, należności i zobowiązania szacując, czy organizacja jest wypłacalna;
- patrzymy na kapitały własne – czy są dodatnie, czy ujemne;
- **czytamy dokładnie informację dodatkową**
 - weryfikujemy, czy jest potwierdzenie, że nie ma zagrożenia finansowego dla kontynuowania działalności organizacji; cenimy sobie przyznanie się organizacji do trudności (np. utrzymujący się ujemny wynik finansowy), ale oczekujemy informacji, jakie kroki zarząd postanowił podjąć, żeby odwrócić tę tendencję.

Lektura sprawozdania finansowego kandydata na naszego partnera jest dla nas, jako firmy bardzo ważna. To jest trochę zajrzenie „od kuchni”: organizacje umieją opowiadać o swoich działaniach i osiągnięciach, ale ze zrozumieniem finansów i opowiedzeniem o nich już nie jest tak dobrze.

Sprawozdanie finansowe jest pewnego rodzaju wizytówką: pokazuje, czy organizacja traktuje poważnie gospodarkę finansową. Przedstawiciele biznesu, przyzwyczajeni do analizy przede wszystkim wskaźników finansowych, zwykle będą analizować nasze „cyfry”. Jednakowy wzór sprawozdania finansowego ma to ułatwić.

Podstawowym celem sprawozdania finansowego jest przedstawienie rzetelnej i prawdziwej (true and fair view) sytuacji finansowej i majątkowej organizacji. Jest to więc rodzaj prezentacji, która nie może być tylko mechanicznym wypełnieniem rubryk we wzorach. To powinna być świadoma decyzja zarządu o ujęciu pewnych zdarzeń finansowych w taki sposób, żeby jak najwłaściwiej przedstawić kondycję finansową organizacji.

Załóżmy, że otrzymaliśmy środki finansowe w wysokości 300 tys. zł od partnera strategicznego na konkretne działania określone w budżecie na dwa lata 2011 i 2012. W 2011 r. wydaliśmy 60 tys. zł, pozostała kwota będzie wydana do końca 2012 r. Jak powinniśmy to ująć w rachunku wyników?

► Rachunek wyników:

	2011	2012
<i>Przychody</i>	60.000	240.000
<i>Koszty</i>	60.000	240.000
Wynik	0	0

W rachunku wyników po stronie przychodów w roku 2011 ujmujemy tylko tę kwotę (60 tys. zł), która była przeznaczona na pokrycie kosztów tego roku (zgodnie z zasadą równomierności kosztów i przychodów). Analogicznie w roku 2012 ujmujemy pozostałą kwotę (240 tys. zł) służącą na pokrycie kosztów tego roku.

► Jednocześnie bilans pokaże następujące dane:

Aktywa	31.12.2011	31.12.2012	Pasywa	31.12.2011	31.12.2012
			<i>Wynik finansowy roku obrotowego</i>	0	0
<i>Stan środków obrotowych</i>	240.000	0	<i>Rozliczenia międzyokresowe przychodów</i>	240.000	0
Suma aktywów	240.000	0	Suma pasywów	240.000	0

A co się stanie, gdy księgowy nie otrzyma od zarządzającego w odpowiednim czasie informacji o budżecie? Wówczas potraktuje wpływ środków 300 tys. w całości jako przychód danego roku. Zobaczmy, jak wtedy wyglądałaby prezentacja w sprawozdaniu finansowym.

► **Rachunek wyników:**

	2011	2012
<i>Przychody</i>	300.000	
<i>Koszty</i>	60.000	240.000
<i>Wynik</i>	240.000	-240.000

W rachunku wyników po stronie przychodów w roku 2011 ujmujemy tylko tę kwotę (60 tys. zł), która była przeznaczona na pokrycie kosztów tego roku (zgodnie z zasadą równomierności kosztów i przychodów). Analogicznie w roku 2012 ujmujemy pozostałą kwotę (240 tys. zł) służącą na pokrycie kosztów tego roku.

► **Jednocześnie bilans pokazałby następujące dane:**

Aktywa	31.12.2011	31.12.2012	Pasywa	31.12.2011	31.12.2012
			<i>Wynik finansowy z lat ubiegłych</i>	0	240.000
			<i>Wynik finansowy</i>	240.000	-240.000
<i>Stan środków obrotowych</i>	240.000	0		240.000	0
<i>Suma aktywów</i>	240.000	0	<i>Suma pasywów</i>	240.000	0

Zobaczmy, że w tym ujęciu w rachunku wyników w jednym roku mieliśmy wysoki wynik dodatni, a w drugim roku wysoką stratę. W rzeczywistości organizacja nie miałaby ani dochodu ani straty, bo wszystkie środki, które otrzymała, wydała na konkretne działania.

A co może pomyśleć potencjalny partner strategiczny analizując takie sprawozdanie finansowe organizacji? Patrząc na wynik finansowy mógłby stwierdzić, że jej sytuacja jest mocno niestabilna (raz wysoki wynik dodatni, raz wysoki wynik ujemny) albo że niewłaściwie ujmuje operacje finansowe, nie jest więc rzetelnym partnerem.

A wszystko wynika z braku właściwej komunikacji z księgowym w odpowiednim czasie...

4.2. Sprawozdawczość finansowa (wewnętrzna)

Wiarygodność organizacji budujemy też wewnątrz niej samej. Nasz zespół, jeśli jest przekonany do słuszności naszej misji i metod działania, jest bardzo skutecznym narzędziem promocyjnym, nawet po rozstaniu z organizacją.

Dobra opinia pracownika o byłym pracodawcy jest niezwykle wiarygodną jego rekomendacją.

Żeby budować taką wiarygodność, zarząd organizacji musi dbać o swój zespół, włączać go do różnych działań, korzystać z jego potencjału przy budowaniu strategii działania, finansowania, w sytuacjach kryzysowych i w momentach odnoszenia

sukcesu. Niezbędna jest dobra komunikacja, bez sztucznie ustawionych barier w zespole, który wspólnie umie znaleźć rozwiązanie w sytuacjach na pierwszy rzut oka niemożliwych. Przy założeniu dobrej woli, przy respektowaniu prawa i wzajemnym szacunku można osiągnąć wiele kompromisów, również finansowych.

4.3. Praktyczne wskazówki

- Żeby móc rozmawiać o sprawozdaniu finansowym, zarządzający powinien wiedzieć, jak odczytać te dokumenty. Podobnie jak przy tworzeniu budżetu, planu przepływów finansowych, nie jest jego rolą pilnowanie zgodności „do drugiego miejsca po przecinku” – to jest odpowiedzialność księgowego. Zadaniem zarządzającego jest uchwycenie „dużego obrazka”.
- Kilka podpowiedzi do lektury sprawozdania finansowego:

Bilans

- bilans to rodzaj „stop-klatki” sytuacji majątkowej organizacji: sprawdzamy stan majątku na ostatni dzień roku obrotowego; zawsze podajemy dane za właśnie zakończony rok obrotowy i za rok poprzedni.
- strona lewa bilansu to aktywa, czyli spis majątku, który organizacja posiada i jego wartość księgowa w dniu bilansowym (np. organizacja może posiadać dużo sprzętu biurowego, ale jego wartość księgowa wynosi 0, po stronie aktywów nie będzie więc żadnej kwoty).
- strona prawa to pasywa, czyli źródła finansowania majątku np. kapitały własne, w tym wynik finansowy oraz zobowiązania.
- ZAWSZE suma aktywów powinna być równa sumie pasywów (to pierwszy test, czy bilans jest prawidłowy);
- w bilansie jest wykazany wynik finansowy; to drugi test – czy wynik finansowy z rachunku wyników jest równy wynikowi finansowemu pokazanemu w bilansie;
- bilans pokazuje, czy organizacja ma wystarczająco dużo środków finansowych na pokrycie swoich zobowiązań; w uproszczony sposób możemy to sprawdzić robiąc następujące działanie: **stan środków obrotowych (aktywa) + stan należności (aktywa) – zobowiązania (pasywa)**. Jeśli wynik jest dodatni, to organizacja będzie wypłacalna po spłacie zobowiązań, jeśli nie – należy to przeanalizować i być może zapisać w informacji dodatkowej, z jakich źródeł nastąpi spłata zobowiązań;
- warto przeanalizować należności (czyli oczekiwane wpływy dotyczące roku minionego) – czy wszystkie są możliwe do uzyskania, czy może są wśród nich tzw. przedawnione – czyli te, których już faktycznie nie otrzymamy;
- warto przeanalizować zobowiązania, czyli wydatki, które musimy ponieść z tytułu kosztów roku minionego; wobec jakich instytucji, czy są wysokie i czy będziemy w stanie je spłacić w wymaganym okresie (np. zaciągnięte pożyczki).

Rachunek wyników

- rachunek wyników ujmuje koszty i przychody za dany rok finansowy, pokazuje też analogiczne dane za rok poprzedzający;
- analizę zwykle zaczynamy od najważniejszej informacji, czyli od wyniku finansowego: czy jest dodatni – co oznacza, że uzyskaliśmy więcej przychodów niż ponieśliśmy kosztów, czy ujemny (ponieśliśmy więcej kosztów niż uzyskaliśmy przychodów). W każdym przypadku warto wiedzieć, z czego powstał ten wynik finansowy;
- w rachunku wyników analizujemy tendencję – wzrost, czy spadek przychodów i kosztów w poszczególnych grupach.
- zwracamy uwagę na kwotę kosztów administracyjnych, jeśli kwota jest zbyt duża, może to wynikać z niewłaściwego przypisania kosztów do poszczególnych kont księgowych i warto to wyjaśnić z księgowym;
- zwracamy uwagę na pozycję podatku dochodowego; jeśli występuje w naszym sprawozdaniu warto to wyjaśnić z księgowym – może wynikać np. z konieczności zapłacenia odsetek karnych za nieterminową zapłatę składek ZUS, czy podatku dochodowego od osób fizycznych.

Informacja dodatkowa

- pamiętajmy, że jest to obowiązkowy element sprawozdania finansowego, musi więc powstać;
- jak sama nazwa wskazuje, jest to uzupełnienie informacji już przedstawionych w bilansie i rachunku wyników: nie może tylko powtarzać tych informacji, ale musi je wyjaśniać;
- uszczegóławiając dane w informacji dodatkowej, miejmy świadomość, że może ją czytać urząd skarbowy, urząd gminy, nasz pracownik, potencjalny partner strategiczny, musi więc być czytelna, jasna, uporządkowana; powinna wyjaśniać istotne elementy sprawozdania np. pokazać strukturę przychodów, kosztów, wyniku finansowego, należności czy zobowiązań;
- powinna potwierdzić, że organizacja jest w stanie kontynuować swoją działalność.
- przygotowując raporty z działalności statutowej, opisujemy merytoryczne działania, pokazując swoje oddziaływanie, efekty zmian społecznych, które zachodzą. Pamiętajmy, że w raporcie merytorycznym dużo zależy od sposobu prezentacji danych. Dobry raport merytoryczny to wielka praca, przede wszystkim koncepcyjna.
- w przypadku finansów mamy narzucone wzory sprawozdań, ale nadal możemy mieć duży wpływ na sposób prezentacji danych finansowych. Dlatego pamiętajmy, jak ważna jest współpraca zarządzającego z księgowym, szczególnie w tym kulminacyjnym punkcie sprawozdawczym, żeby właściwie ująć sytuację finansową i majątkową organizacji. Informacja stąd płynąca ma ogromne znaczenie w ocenie naszej wiarygodności, nad którą tak mocno pracujemy.

5. AKTY PRAWNE

- **Ustawa Prawo o stowarzyszeniach z dn. 7 kwietnia 1989 r.**
(Dz. U. 1989 nr 20 poz. 104 z późn. zm.).

- **Ustawa o fundacjach z dn. 6 kwietnia 1984 r.**
(Dz. U. 1991 nr 46 poz. 203 z późn. zm.).

- **Ustawa z dn. 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie**
(Dz. U. z 2010 r., Nr 234, poz. 1536 z późn. zm.).

- **Ustawa z dn. 29 września 1994 r. o rachunkowości**
(Dz. U. z 2009 r., Nr 152, poz. 1223 z późn. zm.).

- **Rozporządzenie Ministra Finansów z dn. 15 listopada 2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej**
(Dz. U. Nr 137, poz. 1539).

- **Ustawa z dn. 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych**
(Dz. U. z 2011 r., nr 74 poz. 397 z późn. zm.).

- **Ustawa z dn. 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych**
(Dz. U. z 2012 r., nr 0 poz. 361 z późn. zm.).

- **Ustawa o podatku od towarów i usług z dn. 11 marca 2004**
(Dz. U. 2004 nr 54 poz. 535 z późn. zm.).

- **Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 2 lipca 2004**
(Dz. U. 2004 nr 173 poz. 1807).

- **Ustawa z dn. 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych**
(Dz. U. z 2010 r., Nr 113, poz. 759 z późn. zm.).

- **Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dn. 8 maja 2001 r. w sprawie ramowego zakresu sprawozdania z działalności fundacji**
(Dz. U. Nr 50, poz. 529 z późn. zm.).

- **Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 marca 2011 r. w sprawie rocznego sprawozdania merytorycznego z działalności organizacji pożytku publicznego**
(Dz. U. Nr 80, poz. 434).

- **Rozporządzenie Ministra Finansów z dn. 23 grudnia 2004 r. w sprawie obowiązku badania sprawozdań finansowych organizacji pożytku publicznego**
(Dz. U. Nr 285, poz. 2852).

- **Ustawa z dn. 16 listopada 2010 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu**
(Dz. U. z 2010 r., Nr 46, poz. 276 z późn. zm.)

- **Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych 1991**
(Dz. U. 1991 nr 9 poz. 31 z późn. zm.).

- **Ustawa o czynnościach cywilno-prawnych 2000**
(Dz. U. 2000 nr 86 poz. 959 z późn. zm.).

- **Ustawa o przetwarzaniu danych osobowych z 29 sierpnia 1997**
(Dz. 1997 nr 133 poz. 883 z późn. zm.).

ORGANIZACJE UCZESTNICZĄCE W PROCESIE KONSULTACJI

1. Stowarzyszenie Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS,
2. Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu,
3. Fundacja Dzieci Niczyje,
4. Fundacja Pomocy Matematykom i Informatykom Niepełnym Ruchowo,
5. Fundacja Synapsis,
6. Fundacja TUS,
7. Mazowiecka Fundacja Rozwoju,
8. Fundacja Gospodarcza im. K. Marcinkowskiego,
9. Towarzystwo Przyjaciół Ząbek,
10. Polska Fundacja Pomocy Dzieciom Niedosłyszącym ECHO,
11. Stowarzyszenie Specjalistów Edukacji Psychospołecznej Wiedza i Rozwój „WiR”,
12. Fundacja Serce Dziecka,
13. Stowarzyszenie Profilaktyki Depresji ISKRA,
14. Fundacja Habitat For Humanity Poland,
15. Mazowieckie Stowarzyszenie na Rzecz Dzieci i Młodzieży z Porażeniem Dziecięcym „KROK DALEJ”.

AUTORKI

Teresa Zagrodzka

Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego i studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej, od 1991r. związana z sektorem pozarządowym w Polsce. Współpracowała m.in. z Fundacją im. Stefana Batorego w ramach programu Letnia Szkoła Ekonomii, Fundacją dla Polski, Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Współautorka serwisu poradnika dotyczącego finansów w portalu pozarządowym www.ngo.pl, autorka publikacji w ramach serii 3W wydawanych przez Stowarzyszenie KLON/JAWOR i artykułów nt. zarządzania finansami organizacji pozarządowych (gazeta. ngo.pl), mających na celu pomoc w zrozumieniu problemów księgowych i finansowych przez osoby bez wykształcenia ekonomicznego zajmujące się tą dziedziną w organizacjach. Doradca i trener w zakresie zarządzania finansami organizacji pozarządowych (m. in. prowadzi zajęcia na studiach podyplomowych z ekonomii społecznej MSAP przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie), audytor wewnętrzny (normy ISO 9001-2008), doradca Zarządu Towarzystwa Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych.

Beata Żabka

Politolożka ze specjalizacją z dziedziny polityki społecznej, absolwentka studiów podyplomowych z socjologii w Collegium Civitas z seminarium doktoranckim w ISP PAN. Posiada kilkunastoletnie doświadczenie pracy i współpracy w trzech sektorach oraz działaniach wzmacniających trzeci sektor, inicjowała m.in. powstawanie nowych organizacji pozarządowych, pomagała budować struktury organizacyjne, jak również doradzała organizacjom już istniejącym. Interesuje się problematyką współpracy międzysektorowej, partycypacją społeczną oraz problematyką rozwoju sektora obywatelskiego. Obecnie związana z Federacją Organizacji Służebnych MAZOWIA, gdzie zajmuje się procesem standaryzacji zarządzania w NGO, z Fundacją Akademia Inicjatyw Społecznych oraz Fundacją ITAKA-Centrum Poszukiwań Ludzi Zaginionych.

FEDERACJA ORGANIZACJI SŁUŻEBNYCH MAZOWIA

Federacja Organizacji Służebnych MAZOWIA jest dobrowolnym porozumieniem autonomicznych organizacji pozarządowych działających na terenie województwa mazowieckiego. Celem Federacji jest wspieranie organizacji członkowskich, reprezentowanie ich interesów w kontaktach z samorządami, monitorowanie działań władz wobec organizacji, dbanie o przestrzeganie standardów usług świadczonych przez organizacje. Federacja MAZOWIA działa jako nieformalne porozumienie organizacji od 2001 roku, a jako zarejestrowany podmiot od 2003 roku. Obecnie Federacja zrzesza kilkadziesiąt organizacji pozarządowych.

Federacja Organizacji Służebnych MAZOWIA

ul. Żytnia 16/31

01-014 Warszawa

tel.: +48 22 652 22 66, +48 22 890 73 70

fax: +48 22 350 64 40

e-mail: mazowia@mazowia.org.pl

www.mazowia.org.pl



„Standardy formalno-organizacyjne zarządzania finansami w NGO Federacji Organizacji Służebnych MAZOWIA powinny się znaleźć w biblioteczkę każdej organizacji, która chce działać sprawnie. Publikacja ta niezwykle to ułatwia. Po pierwsze przypomina, że zarządzanie finansami to ważna dziedzina w życiu organizacji, po drugie podpowiada, którym obszarom warto się przyjrzeć pod kątem wdrożenia czy też poprawy standardów, wreszcie – co niezwykle cenne – daje praktyczne wskazówki, co i jak zrobić, by standardy spełniać. Liderzy organizacji rzadko są ekonomistami, toteż do zagadnień finansowych podchodzą z pewną rezerwą. Przystępny język publikacji, niweluje tę barierę, pokazując, że temat zarządzania finansami w NGO może być zrozumiały.

Dorota Pieńkowska

**recenzentka publikacji, ekspertka, trenerka i doradczyni
w zakresie zarządzania finansami oraz budowania wizerunku organizacji.**

„Standardy zarządzania finansami to zbiór wskazówek dla organizacji pozarządowych, których wdrożenie z pewnością ułatwi proces planowania i kontrolowania finansów. Organizacja, która zdecyduje się na wdrożenie standardów zarządzania finansami będzie mogła lepiej poradzić sobie z dostosowaniem do zmieniającego się otoczenia i ograniczyć ryzyko wystąpienia nieprzychylnych zjawisk. Standardy powstały w oparciu o wiedzę wielu ekspertów z dziedziny finansów i zarządzania, dlatego nie są to czysto teoretyczne wskazówki, lecz stanowią praktyczne rozwiązania, poparte wieloletnim doświadczeniem. Dla mnie osobiście praca nad standardami, to było bardzo ważne wydarzenie w mojej pracy zawodowej”



Grzegorz Majsterek

**specjalista ds. rozliczeń finansowych i monitoringu
w Fundacji Dzieci Niczyje.**

„Zarządzanie organizacją pozarządową jest dużo bardziej skomplikowane niż się wydaje. Ilość przepisów, sprawozdań i wymagań księgowych jest większa niż w przedsiębiorstwach. Standardy pozwolą organizacjom pozarządowym zrobić milowy krok w kierunku profesjonalizacji i standaryzacji, co przy tak dynamicznie rozwijającym się sektorze jest nieodzowne. To była bardzo cenna inicjatywa i wszelkie kolejne tego typu popieramy”

Beata Kulesza prezeska i **Katarzyna Parafianowicz**

wiceprezeska Fundacji Serce Dziecka.

