



Budżetowanie w organizacjach pozarządowych

TYTUŁ: Budżetowanie w organizacjach pozarządowych

DZIAŁ: Temat numeru

AUTOR: Monika Błaszowska – controller finansowy Grupy Burda Media w Polsce, obecnie advisory associate w Błaszowski Advisory Services

Organizacjami pozarządowymi określamy te podmioty, które nie są jednostkami administracji publicznej oraz których działalność nie jest nastawiona na osiągnięcie zysku. Najbardziej typowe i najliczniejsze formy prawne, w jakich zakładane są organizacje pozarządowe, to fundacje i stowarzyszenia. W każdej organizacji budżetowanie powinno odgrywać kluczową rolę. Niestety wiele organizacji pozarządowych funkcjonuje bez całościowego budżetu, nie przywiązując do niego większej wagi w przeciwieństwie do planów finansowych poszczególnych projektów, którym przypisuje się już większe znaczenie.



Organizacjami pozarządowymi (ang. *non-government organization*, czyli w skrócie NGO) określamy te podmioty, które nie są jednostkami administracji publicznej oraz których działalność nie jest nastawiona na osiągnięcie zysku. Często o organizacjach pozarządowych mówi się jako o „trzecim sektorze”, w odróżnieniu od sektora publicznego oraz sektora rynkowego (przedsiębiorców). Choć organizacje pozarządowe nie działają w celu osiągnięcia zysku, to przepisy prawa pozwalają im na prowadzenie działalności gospodarczej, z tym że całość osiągniętego dochodu musi być przeznaczona na realizację celów statutowych i nie może być przedmiotem podziału między założycieli/członków tych jednostek.

Najbardziej typowe i najliczniejsze formy prawne, w jakich zakładane są organizacje pozarządowe, to fundacje i stowarzyszenia. Organizacje pozarządowe mogą korzystać z szeregu źródeł finansowania. Mogą to być:

- ▷ składki członkowskie,
- ▷ darowizny osób fizycznych i instytucji,
- ▷ zbiórki publiczne,
- ▷ zagraniczne źródła publiczne,
- ▷ źródła samorządowe i rządowe,
- ▷ odpłatna działalność statutowa,
- ▷ działalność gospodarcza,
- ▷ inne (np. dochody z majątku jednostki).

Wykorzystanie poszczególnych źródeł finansowania warunkuje sposób zarządzania organizacją. Finansowanie działalności społecznej głównie z grantów wymaga w szczególności znacznej formalizacji działalności jednostki, a prowadzenie działalności gospodarczej zbliża sposób zarządzania organizacją do standardów stosowanych przez podmioty komercyjne.

Proces planowania – od czego zacząć?

Punktem wyjścia procesu planowania jest plan działań organizacji, który powinien zawierać wykaz celów, będących realnym, ale też ambitnym spojrzeniem na możliwości jednostki. Planowanie rutynowe oparte na zasadzie powielenia zadań z poprzednich okresów w dzisiejszym konkurencyjnym świecie uniemożliwi rozwój organizacji. Wyznaczone cele operacyjne muszą być wyrażone w postaci konkretnych projektów, którym następnie są przypisywane możliwe do uzyskania przychody i w ten sposób powstaje plan finansowy, czyli budżet.

W każdej organizacji – firmie czy też w fundacji – budżetowanie powinno odgrywać kluczową rolę. Niestety wiele organizacji pozarządowych funkcjonuje bez całościowego budżetu, nie przywiązując do niego większej wagi, w przeciwieństwie do planów finansowych poszczególnych projektów, którym przypisuje się już większe znaczenie. Oczywiście w krótkiej perspektywie można działać bez strategii oraz kompleksowego planu finansowego, reagując spontanicznie na powstające możliwości uzyskania dofinansowania, jednak długoterminowo takie funkcjonowanie obliczone jest raczej na doraźne przetrwanie niż przemyślany trwały rozwój.

Budżety projektów i budżet całej organizacji

Organizacje pozarządowe realizują zwykle swoje zadania statutowe w formie odrębnych przedsięwzięć – jest to projektowa forma zarządzania, głównie na skutek preferencji darczyńców, którzy wolą wspierać konkretne akcje pomocowe.

Budżet całkowity organizacji uwzględnia wszystkie koszty i przychody w danym okresie i jest bardzo przydatny w momencie poszukiwania różnych źródeł finansowania. W budżecie organizacji powinny być zaplanowane również koszty administracyjne – niezwiązane bezpośrednio z projektami.

Często prace nad budżetem przebiegają w taki sposób, że koordynatorzy merytoryczni tworzą budżety swoich projektów, a osoby odpowiedzialne za administrację/kierownictwo tworzą budżet całkowity organizacji z uwzględnieniem kosztów stałych (pozaprojektowych). W efekcie powstaje budżet roczny organizacji obejmujący wszystkie realizowane projekty z uwzględnieniem kosztów administracyjnych oraz źródłami ich pokrycia.

Rezultatem procesu budżetowania jest stworzenie planu finansowego, w podziale na poszczególne działania/projekty, zawierającego wynik (różnica przychody – koszty) na całej działalności organizacji. Jeśli powstaje wynik ujemny (np. w przypadku organizacji, która nie ma żadnych funduszy własnych, a przewiduje koszty, których nie będzie w stanie pokryć z przychodów projektowych), to należy zweryfikować założenia i poszukać możliwości pozyskania dodatkowych środków. Sporządzanie budżetu całej organizacji ma służyć przede wszystkim ocenie, czy osiągnięty wynik na całej działalności za dany okres zapewni nadwyżkę finansową i czy organizacja będzie w stanie udźwignąć przyjęte zadania.

Najczęstsze problemy związane z budżetowaniem w organizacjach pozarządowych

(1) Budżet zbyt optymistyczny

Zbyt optymistyczne prognozy planowanych działań mogą zwiększyć zainteresowanie ofiarodawców w krótkim okresie, jednak niedostateczny stopień faktycznej realizacji zamierzeń spowoduje zniechęcenie darczyńców i obniżenie szans na pozyskanie środków w przyszłości. Realne i możliwe do osiągnięcia wielkości przedstawione w budżecie mogą wydłużyć czas pozyskania funduszy, ale też zwiększają stabilność finansowania w długim okresie.

(2) O finansowanie nawet na szlachetne cele trzeba się postarać

Duże zainteresowanie problemem społecznym ze strony opinii publicznej nie oznacza automatycznie dopływu środków na realizację konkretnych przedsięwzięć. Dlatego dobrze przygotowany budżet może się tu okazać bardzo pomocnym narzędziem. Błędem jest też uzależnienie realizacji określonych programów lub akcji pomocowych wyłącznie od uzyskania dotacji lub grantów z jednego programu. W przypadku odrzucenia wniosku pojawia się problem braku źródeł finansowania, co oznacza, iż przedsięwzięcie musi zostać zaniechane. Dlatego warto szukać alternatywnych źródeł finansowania, aby osiągnąć cele zaplanowane w budżecie.

(3) Rzetelna ocena zasobów kadrowych w budżecie to podstawa

Sporządzając budżet danego przedsięwzięcia, organizacje pozarządowe powinny zwrócić uwagę, iż rodzi ono zapotrzebo-

wanie na określoną liczbę osób dysponujących niezbędnymi kwalifikacjami. Mogą się one wywodzić spośród pracowników organizacji bądź też muszą zostać pozyskane jako pracownicy odpłatni – zwykle zatrudniani na umowę-zlecenie. Rzetelna ocena zasobów personalnych jednostki ma wpływ na wiarygodne oszacowanie kosztów osobowych przedsięwzięcia – zbyt często zaniżanych przez organizacje dobroczynne, które zakładają, iż brak środków można zawsze zrównoważyć nieodpłatnym zaangażowaniem wolontariuszy.

(4) Wykorzystanie zasobów rzeczowych powinno być wliczone w koszty projektów proporcjonalnie do stopnia ich wykorzystania

Realizacja każdego przedsięwzięcia wiąże się również z wykorzystaniem określonych zasobów rzeczowych. Istotne jest, aby wykorzystanie składników majątku organizacji przy realizacji projektu zostało ujęte w budżecie proporcjonalnie do okresu i skali wykorzystania, a nie zostało wliczone w koszty administracyjne jednostki. W tej drugiej sytuacji pojawia się bowiem ryzyko braku środków na pokrycie kosztów utrzymania składników majątku organizacji, mimo że faktycznie służą one realizacji zadań statutowych.

(5) Rachunek kosztów działań pomocnym narzędziem w procesie budżetowania

Warto zaznaczyć, że w przypadku finansowania określonych projektów organizacji ze środków uzyskanych od prywatnych darczyńców często nie wyrażają oni zgody na pokrycie kosztów ogólnych/administracyjnych organizacji z darowizn. W umowach precyzowany jest wymóg przekazania całości darowizny na konkretny program pomocowy. W tej sytuacji dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie rachunku kosztów działań, umożliwiającego precyzyjne przypisanie kosztów pośrednich do poszczególnych projektów.

(6) Dobra koordynacja już na etapie planowania

Prowadzenie przez organizacje pozarządowe szeregu projektów dobroczynnych, które w różnym zakresie i czasie angażują zasoby jednostki, wymaga dobrej koordynacji.

Działanie to powinno być realizowane już w procesie tworzenia budżetu organizacji, w którym dokonuje się rozpisanie celów statutowych na poszczególne realizowane programy i przedsięwzięcia oraz przypisuje się do nich niezbędne zasoby.

(7) Informacja o kosztach administracyjnych w budżecie na korzyść organizacji

Szczególnie istotnym obszarem kosztów z punktu widzenia komunikacji z potencjalnymi darczyńcami są koszty administracyjne. Można zaliczyć do nich w szczególności zużycie materiałów i energii, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia oraz ubezpieczenia społeczne i amortyzację. Poziom kosztów administracyjnych, a zwłaszcza jego relacja do ogółu kosztów ponoszonych przez organizację, jest dla grantodawców organizacji miarą efektywności gospodarowania zasobami. Im niższy ich poziom, tym łatwiej pozyskać organizacji środki na realizację działań statutowych.

(8) Trudności z antycypacją wpływów

Powodem trudności z przewidywaniem przychodów na etapie budżetowania może być brak wiedzy o motywach działania dar-



RACHUNKOWOŚĆ

Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)

Standardy rachunkowości przyjęte na gruncie międzynarodowym i stanowią podstawę zrozumienia zasad i metod rachunkowości stosowanych na świecie. Organizacją odpowiedzialną za opracowanie zunifikowanych zasad rachunkowości jest Komitet Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (KMSR), czyli International Accounting Standards Committee (IASC). Zgodnie z Konstytucją KMSR celem tej organizacji jest:

* formułowanie i publikowanie (w interesie publicznym) standardów rachunkowości, które powinny być przestrzegane przy prezentacji sprawozdań finansowych, jak też promowanie standardów w celu ich przestrzegania i zaakceptowania na całym świecie,

* działalność zmierzająca do poprawy i ujednoczenia regulacji i standardów rachunkowości oraz procedur prezentacji sprawozdań finansowych.

Zakres obowiązywania MSR jest różny w różnych krajach. Wiele krajów przyjęło MSR jako krajowy standard rachunkowości. W Polsce bezwzględnie obowiązujące są przepisy ustawy o rachunkowości. W razie braku uregulowań w ustawie przedsiębiorstwo powinno kierować się krajowymi standardami rachunkowości, a dopiero w następnej kolejności Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości określają m.in.:

* sposób prezentacji danych finansowych,

* metody wyceny poszczególnych składników aktywów i pasywów,

* zakres informacji, jaki należy ujawnić w sprawozdaniu finansowym,

* sposób prezentacji sprawozdania z przepływów środków pieniężnych,

* metody prezentacji majątku trwałego.

czynników oraz brak umiejętności dotarcia do nich ze swoją ofertą programową czy też niedostateczna umiejętność zaprezentowania wiarygodności swojej organizacji jako podmiotu, który rzetelnie i efektywnie wydatkuje powierzone jej środki. Inną przyczyną opisywanego stanu jest brak doświadczenia czy też dostatecznej

wiedzy potrzebnej przy ubieganiu się o granty instytucjonalne, których otrzymanie nakłada na podmiot określone obowiązki sprawozdawcze.

(9) Kontrola wykonania budżetu to ważna informacja zwrotna

Dobrze przygotowany budżet to jedynie część sukcesu. Ważnym etapem całego procesu planowania jest kontrola wykonania budżetu rozumiana jako okresowe monitorowanie realizacji poszczególnych przedsięwzięć w odniesieniu do założeń. Ma to duże znaczenie zwłaszcza wtedy, kiedy projekt jest kontrolowany przez grantodawcę i po jego zakończeniu jest wymóg przedstawienia sprawozdania z jego realizacji. Zawsze wtedy plany spotykają się z rzeczywistością i następuje ocena, czy wszystkie zamierzenia zostały zrealizowane w taki sposób, jak to było zaplanowane, a jeśli nie, to należy wyjaśnić, jaka jest przyczyna odchylenia. Jeśli rozbieżności okażą się zbyt duże, sprawozdanie z wykonania projektu może nie zostać zaakceptowane przez darczyńcę i część poniesionych w związku z projektem kosztów trzeba będzie zwrócić (a w przypadku rażących różnic nawet całość). Warto takie wnioski wyciągać jeszcze w trakcie trwania przedsięwzięcia, porównując liczby z budżetu z tymi, które rzeczywiście wystąpiły, i na bieżąco zapobiegać ewentualnym istotnym różnicom.

Kontrola wykonania budżetu organizacji jako całości przeprowadzana po zakończeniu jednego roku działalności to ważna informacja zwrotna dla osób zarządzających jednostką. Na jej podstawie można wyciągnąć szereg wniosków o niebagatelnym znaczeniu dla planowania działań i pozyskiwania finansowania w następnych okresach. Stwierdzenie odchylenia pomiędzy tym, co zostało zaplanowane, a tym, co udało się faktycznie osiągnąć w danym okresie, skłania do znalezienia odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się stało i co można zrobić, aby takich problemów uniknąć w przyszłości.

Podsumowując, należy podkreślić, że o sukcesie organizacji w realizacji jej społecznej misji decydować będzie umiejętność komunikowania efektów swojej działalności jej potencjalnym darczyńcom. Narzędziem pomocnym w tej komunikacji jest z pewnością dobrze przygotowany budżet. W tym zakresie organizacje pozarządowe powinny umiejętnie wykorzystać wszystkie informacje o charakterze ekonomicznym, które posłużą dla potrzeb sporządzenia starannego planu finansowego zarówno na poziomie całej organizacji, jak i na poziomie poszczególnych projektów. Warto podkreślić, iż mimo ograniczonych zasobów kadrowych i finansowych działania takie mogą być podjęte z powodzeniem przez większość polskich organizacji pozarządowych, także z wykorzystaniem zewnętrznych kancelarii doradczych specjalizujących się w tych zagadnieniach. |

Artykuł „Jak planować i budżetować, aby osiągnąć sukces?”

