

MREŽA vanredno izdanje

UPRAVLJANJE FINANSIJAMA

u NVO

Priručnik za rukovodeće osoblje

mart 2005.



n(o)vib
OXFAM NETHERLANDS

Gradanske
inicijative



Upravljanje finansijama u NVO
Priručnik za rukovodeće osoblje
Pripremila: *Dubravka Velat*

MREŽA vanredno izdanje

novosti i informacije za nevladine organizacije

Glavni i odgovorni urednik: *Miljenko Dereta*

Izvršni urednik: *Aleksandar Gubaš*

Dizajn naslovne stranice: *Ivan Valenčak*

Lektorka: *Katarina Krajnović*

GRADANSKE INICIJATIVE - za Mrežu

Bulevar Kralja Aleksandra 79/Vsprat

11120 Beograd, SCG

011 2424 800, 2424 603, 2423 545, 422 302

e-mail: mreza@gradjanske.org

web site: www.gradjanske.org

Priprema i štampa: *yuTOPag Novi Sad*
Novi Sad, Futoški put 40b

ISSN: 1451-1851
tiraž 500

Predgovor	5
I. Upravljanje finansijama za rukovodeće osoblje u NVO	7
Uvod	7
Zašto je upravljanje finansijama važno za NVO?	8
Šta je upravljanje finansijama?	9
Šta je finansijska kontrola?	10
Principi upravljanja finansijama	12
Osnovne komponente finansijskog upravljanja	13
Alatke za upravljanje finansijama	14
II. Organizovanje posla	15
Uvod	15
Dizajn sistema	15
Finansijsko računovodstvo naspram upravljačkog računovodstva	16
Koji je pravi sistem?	17
Kontni okvir (kontni plan)	17
Ograničeni i neograničeni grantovi/budžeti	18
Struktura troškova	19
Finansijski priručnik (Pravilnik) i finansijske politike	21
Standardni formulari	22
Tehnologija - softver za finansijsko upravljanje	22
Radni plan finansijskog upravljanja	22
III. Razumeti računovodstvo	25
Uvod	25
Zašto je potrebna računovodstvena evidencija?	25
Metode knjigovodstva	25
Jednostavno (prosto) knjigovodstvo	26
Dvojno knjigovodstvo	26
Koju vrstu finansijske evidencije treba voditi?	26
Dokumentovanje i praćenje troškova	27
Poslovne knjige	29
Dnevnik knjiženja	29
Glavna knjiga	29
Pomoćne knjige	29
IV. Planiranje i budžeti	31
Uvod	31
Proces finansijskog planiranja	31
Šta je budžet?	32
Kome su potrebni budžeti?	33
Različiti pristupi budžetiranju	33
• Rastuće budžetiranje	33
• Nulto budžetiranje	33
• "Od vrha ka dnu" ili "od dna ka vrhu"?	33
Proces budžetiranja	34
Dobra praksa budžetiranja	34
Kakvi još treba da budi budžeti NVO?	35
Budžet projekta naspram budžeta organizacije	35
Kako treba da izgleda budžet vašeg projekta?	36
Kada se pristupa planiranju godišnjeg budžeta organizacije?	38
Primer za Godišnji budžet organizacije	38
Prognoza protoka novca	41
1. Godišnja prognoza protoka novca	42
2. Mesečna prognoza protoka novca	42
3. Nedeljna prognoza protoka novca	44
Modifikacije budžeta	44

V. Čuvanje i briga o imovini	45
<i>Uvod</i>	45
<i>Interne kontrole</i>	45
<i>Kategorije unutrašnjih kontrola</i>	45
Delegiranje ovlaštenja	45
Razdvajanje funkcija	50
<i>Sravnjivanje</i>	51
• Knjiga bankovnih transakcija	51
• Knjiga gotovinskih plaćanja	51
• Registar o kontroli robe	51
• Knjiga isplaćenih plata za osoblje	51
<i>Kontrola gotovine (blagajna)</i>	52
Sedam zlatnih pravila o rukovanju gotovinom:	52
<i>Fizička kontrola</i>	53
VI. Nadgledanje i praćenje finansijskog poslovanja - finansijski izveštaji	55
<i>Uvod</i>	55
<i>Zašto i kome su potrebni izveštaji?</i>	55
<i>Godišnji finansijski izveštaji</i>	56
Bilans uspeha	57
Bilans stanja	57
<i>Fiskalna godina</i>	57
<i>Izveštaji za rukovodeće osoblje</i>	58
Nadgledanje/praćenje potrošnje budžeta	58
Izveštaj o protoku novca	62
<i>Izveštavanje donatorima</i>	64
VII. Finansijska revizija	67
<i>Uvod</i>	67
<i>Šta je revizija?</i>	67
Unutrašnja revizija	67
Spoljašnja revizija	67
<i>Šta je revizoru potrebno?</i>	69
<i>Koju dokumentaciju revizori/ke obično traže?</i>	69
Kutak za finansijsko osoblje	73
1.1. <i>Primeri za opise posla</i>	74
1.1. OPIS POSLA - Šefica finansijske službe	74
1.2. OPIS POSLA - Finansijski administrator - blagajnik	75
1.3. OPIS POSLA - Računovođa	76
2. <i>Spisak kodova - Primer iz programa GI</i>	77
3. <i>Dokumentovanje i praćenje troškova</i>	78
3.1. Porez na dodatu vrednost (PDV)	78
3.2. Budžetske stavke i primer budžeta	79
3.3. Izveštaj o radnom angažovanju (Time sheet)	81
3.4. Formular o pojedinačnom učinku	82
3.5. Razvrstavanje plata zaposlenih po grantovima	83
3.6. Model za raspodelu režijskih troškova	84
4. <i>Predviđanje novčanih tokova</i>	85
5. <i>Vođenje poslova u međunarodnom okruženju - o valutama i kursovima</i>	87
MANGO upitnik za samoproveru	89
<i>Provera ispravnosti vođenja finansija</i>	89
<i>Odeljak 1: Osnovni sistemi</i>	90
<i>Odeljak 2: Unutrašnja kontrola</i>	91
<i>Odeljak 3: Planiranje</i>	92
<i>Odeljak 4: Izveštaji</i>	93
<i>Odeljak 5: Osoblje</i>	94
<i>Tumačenje Vašeg rezultata</i>	95
<i>Literatura</i>	96

Predgovor

Ovaj priručnik je nastao kao odgovor na izraženu potrebu predstavnika/ca NVO da steknu znanja i veštine iz oblasti finansijskog upravljanja. Do ovog saznanja smo došli ne samo radeći stotine seminara sa predstavnicima NVO u zemlji i u regionu, nego i na osnovu informacija prikupljenih najnovijim istraživanjem o stanju u NVO sektoru u Srbiji. Prema ovom istraživanju, čak 80% intervjuisanih NVO su iskazale potrebu za ovom vrstom edukacije, bilo na osnovnom ili višem nivou.

Razumljivo je da upravljanje finansijama može zvučati pomalo zastrašujuće onima koji za to uopšte nisu obučeni. Svrha ovog priručnika je da se smanje strahovi ali i predrasude koje neko možda ima prema upravljanju finansijama.

Ovaj priručnik je namenjen, pre svega, rukovodećem osoblju u NVO jer ukazuje na one aspekte finansijskog poslovanja organizacije koji su njihova nadležnost i odgovornost. Tu mislimo na rukovodioce počev od članova/ica upravnih odbora, preko izvršnih direktora/ki, koordinatora/ki programa i projekata, asistenata/kinja na programima i na druge osobe koje mogu imati različite nazive za poslove koje obavljaju. Ovaj priručnik NIJE (primarno) namenjen finansijskom osoblju (likvidatoru/ki, blagajniku/ci, finansijskom administratoru/ki, računovodstvu, knjigovodstvu, finansijskom direktoru/ki). Naravno, bilo bi jako korisno da se i oni upoznaju sa delovima teksta, jer im to može pomoći da bolje razumeju šta je rukovodećem osoblju potrebno od informacija u oblasti finansijskog poslovanja da bi mogli donositi relevantne odluke.

Priručnik se bavi osnovnim komponentama, pravilima i procedurama koje se odnose na ovlašćenja i odgovornosti rukovodećeg osoblja NVO. Ovde nećete naći objašnjenja komplikovanih kompjuterskih softvera, niti ćemo se baviti detaljnom analizom kontnog okvira, ili metodama vođenja knjigovodstva. Ali ćemo svakako pomenuti sve ove pojmove i objasniti ih u onoj meri koliko je potrebno da se odvija uspešna komunikacija i saradnja između lica koja obavljaju različite poslove unutar organizacije. Zato je priručnik podeljen u dva dela - prvi deo koji je isključivo namenjen rukovodećem osoblju NVO, i drugi deo koji produbljuje određene teme iz prvog dela, a poželjno je da ga rukovodeće osoblje prouči zajedno sa finansijskim stručnjacima u svojim organizacijama.

U tekstu smo se vodili međunarodnim finansijskim standardima. Naravno, svi saveti i sugestije su u potpunosti u skladu sa važećim zakonodavstvom u oblasti finansijskog poslovanja NVO u Srbiji, kao i sa praksom u odnosu na donatore.

Ukoliko dolazite iz manje NVO, možda će vam se tekst povremeno činiti komplikovan i neprimeren poslovanju vaše organizacije. Neka vas to ne obeshrabri - iskoristite ono što je moguće i korisno, a na ostalo se vratite ili podsetite kada vaša organizacija poraste i kada joj budu potrebni složeniji sistemi i procedure.

Nadamo se da će ovaj priručnik, kad ga pročitate, postati alatka koja će se u vašoj organizaciji koristiti na mnogo načina. Ne treba da zaboravite da je, pored svih tabela, računanja i brojeva, upravljanje finansijama upravo to - **alatka, odnosno sredstvo**. To je **alatka** koja će vam omogućiti da svojim donatorima pokažete da njihov novac koristite na pravi način, a državnim organima da se u svemu pridržavate zakona. To je **alatka** koja će vam pomoći da svoje resurse efikasno upotrebite. To je **alatka** koja će vam pomoći da donesete prave odluke. To je **alatka** koja će vam pomoći da planirate kako će vaša organizacija izgledati u budućnosti. To je **alatka** koja će vam pomoći da svoju organizaciju predstavite spoljnom svetu. To je **alatka** koja će vam omogućiti i da odredite i da smanjite rizike.

Dobro upravljanje finansijama proteže se kroz celu vašu organizaciju. Ono dotiče sve vaše zaposlene, volontere i krajnje korisnike i svi oni su u nekom delu tog procesa. Ne zaboravite, vi ste kao rukovodeća osoba **odgovorni** za što je moguće efikasniji rad vaše NVO, a veliki deo toga čini pravilno upravljanje finansijama.

Osim toga, ovaj priručnik će biti od pomoći vašoj organizaciji prilikom pripremanja različitih vrsta **finansijskih izveštaja**. Finansijski izveštaji treba da vam pomognu da drugima jasnije pre-

1 "NVO sektor u Srbiji", Građanske inicijative, april 2005.

nesete svoju finansijsku situaciju. Ovo je važan faktor koji će vam pomoći da ih uverite da svoju NVO vodite profesionalno i odgovorno.

Priručnik je nastao kao rezultat kombinovanja nekoliko izvora. Osnova priručnika je prevod sa engleskog publikacije "Priručnik za kurs iz finansijskog upravljanja, Praktično finansijsko upravljanje za NVO - savladati osnove na pravi način", autora Terry Lewisa², u izdanju MANGO (Management Accounting for Non-governmental Organisations, UK). Imajući u vidu specifičnosti finansijskog poslovanja u Velikoj Britaniji i kod nas, neke delove smo morali da izostavimo jer nisu bili primenljivi za naše prilike, a neke delove smo modifikovali, odnosno dodali smo tekstove koji su u skladu sa našim zakonodavstvom. Na to je nadograđeno naše desetogodišnje neposredno iskustvo u upravljanju finansijama, kako u Građanskim inicijativama, tako i u drugim organizacijama kao i iskustva velikog broja predstavnika NVO sektora iz zemlje i regiona koji su učestvovali na treninzima GI i TIMa TRI. Zahvaljujem se trenerici Tima TRI Branki Pavlović koja je doprinela da se delovi teksta MANGA nađu obrađeni u ovom priručniku, kao i Ljupki Paleček, Kemalu Gegiću, Srđanu Stošiću i Branislavu Lazareviću iz finansijske službe GI, koji su proverili i doterali delove koji se odnose na finansijsko poslovanje prema zahtevima našeg zakonodavstva. Posebno se zahvaljujem našem AVID volonteru Chrisu de Carlo koji nam je ukazao na mnoga praktična rešenja u finansijskom poslovanju NVO-a koja su našla svoje mesto i u ovom priručniku. Chris je osmislio delove teksta koji tumače stvari iz ugla profesionalnog računovođe, i on je pretežno dat u drugom delu priručnika.

Uvažavajući ravnopravnost polova kao jednu od vrednosti GI, ujedno odražavajući stanje u NVO sektoru u pogledu polne strukture aktivnih i zaposlenih lica, smatrala sam da je korektno napisati priručnik na način koji bi podjednako zastupio oba pola (muški i ženski). Da bih izbegla, često rogovatne konstrukcije koje objedinjavaju oba pola u jednoj reči, opredelila sam se da jedno poglavlje u celosti bude pisano u ženskom rodu, a drugo u muškom rodu.

Zahvaljujem se Freedom House, kancelarija Beograd i NOVIB, Holandija, koji u poslednjih nekoliko godina podržavaju naš rad i rad mnogobrojnih NVO u zemlji. Oni su, takođe, prepoznali potrebu da se posebna pažnja posveti temi finansijskog poslovanja, i time su omogućili izlazak ove publikacije za dobrobit celog sektora. Priručnik je besplatan i može se pronaći na www.gradjanske.org, dobiti u pisanoj formi, na zahtev, u kancelariji GI kao i na seminarima o finansijskom upravljanju Tima TRI.

Dubravka Velat

U Beogradu, mart 2005.

² Zahvaljujemo se autoru Terry Lewisu i organizaciji "MANGO" što je dozvolila da se tekst priručnika može slobodno koristiti i kopirati za potrebe izgradnje kapaciteta razvojnih i humanitarnih NVO, pod uslovom da se materijali ne koriste u komercijalne svrhe.

I. Upravljanje finansijama za rukovodeće osoblje u NVO

Uvod u upravljanje i kontrolu finansija u NVO sektoru

Uvod

Ovo poglavlje:

- Objašnjava zašto je upravljanje finansijama važno za NVO
- Razjašnjava šta sve podrazumeva finansijsko upravljanje i finansijska kontrola
- Opisuje osnovne principe na kojima počiva finansijsko upravljanje
- Objašnjava uloge i odgovornosti za upravljanje finansijama
- Ističe ključne komponente i alatke finansijskog upravljanja

Da bismo praktično razumeli čime se bavi ovaj priručnik, predlažemo da pročitate studiju slučaja koja sledi. Radi se o izmišljenoj organizaciji KEKEC čije ćemo probleme analizirati kroz ceo priručnik.

NVO KEKEC

Organizacija "KEKEC" osnovana je 1998. godine u malom mestu u Srbiji sa idejom da promoviše zdrave stilove života kod dece i mladih. Osnovali su je stručnjaci koji se u svom redovnom poslu bave decom. Uvaženi su kao NVO i jedinstveni u gradu, pa ih i Skupština opštine podržava. U KEKECU najviši organ odlučivanja je Skupština, a Upravni odbor (UO) je organ koji je zadužen za donošenje odluka u oblasti finansijskog poslovanja. Na čelu Upravnog odbora je predsednik koji je stalno zaposlen u lokalnoj osnovnoj školi, jako je zauzet i nema puno vremena da se bavi organizacijom, iako mu je jako stalo. Upravni odbor najčešće neće da donosi odluke bez njega. Upravni odbor se sastoji od 5 članova koji bi trebalo da se sastaju svake srede, ali ih je vrlo teško okupiti jer su svi jako zauzeti. Članovi Upravnog odbora, takođe rade na drugim mestima, a u KEKECU vode projekte kao koordinatori i za to dobijaju naknadu. Samo jedna osoba je stalno zaposlena u KEKECU, defektolog, koji vodi projekat "Igraonica za decu" i radi puno radno vreme. Ostali članovi UO očekuju da bi veći deo posla oko finansija trebalo da radi upravo defektolog, jer je "na plati". Pored defektologa, honorarno je angažovan i pedagog na projektu za mlade. Organizacija koristi prostor koji im je grad ustupio, uz simboličnu naknadu. Imaju 5 tekućih projekata, za koje sredstva dobijaju od različitih donatora, što privatnih fondacija, što Skupštine opštine, u ukupnoj godišnjoj vrednosti od 150.000 evra. Koriste usluge računovodstvenog servisa. U dogovoru sa jednim donatorom, sprema se revizija finansijskog poslovanja cele organizacije. Članovi UO trenutno ne mogu da utvrde koje im je finansijsko stanje, šta je stiglo od para na račun, a šta tek treba da stigne. Članovi UO traže informacije od zaposlenih. Defektolog i pedagog tvrde da to i nije njihov posao, oni su stručnjaci koji se bave decom i mladima i to njih uopšte ne interesuje, to je posao računovođe. Računovođa je u više navrata tražio da mu rukovodioci projekta, članovi UO i predsednik, saopšte gde da "smesti" neke troškove, oni kažu da je svedjedno, da stavi gde ima para; samo mu ispostave račun sa kojim on ne zna šta da radi; traže gotovinu kad god im to odgovara, bez najave, pa se ponekad desi da nema para u banci, a baš stignu telefonski računi, zakup prostora, plate i drugo. Niko ne zna kako da se ispetljaju iz postojeće situacije. Naime, ukoliko uspešno ne prođu reviziju, ne mogu konkurisati kod "velikog" donatora, čiji konkurs se očekuje za mesec dana, a čija sredstva značajno mogu da doprinesu dugoročnoj održivosti organizacije...

Da li ste u gornjem primeru prepoznali neku od situacija iz rada vaše organizacije? Verovatno ćete pomisliti da takva organizacija ne postoji i da je bolje da odmah stave ključ u bravu. Istina je da se radi o realnim situacijama koje smo kao treneri imali prilike da sretnemo u radu sa mnogobrojnim NVO u Srbiji i u širem regionu. Naravno, nisu se svi problemi uvek nalazili samo u jednoj organizaciji, ali se neretko dešavalo da se organizacija suočava sa kompleksnim problemima sa kojima nije umela da se nosi, pa joj je bila potrebna stručna pomoć.

Istina je da se u mnogim NVO, upravljanju finansijama daje nizak prioritet. Iz našeg iskustva, u većini slučajeva to je posledica koja proizilazi iz kombinacije više faktora: Prvo, radi se o stručnjacima određenog profila koji su toliko posvećeni onome što rade da im je samo to važno i ništa drugo ih ne interesuje (npr. pružaju direktne usluge psihosocijalne podrške, pravne pomoći, obuke, savetovanja...). Oni finansijama ne pridaju dovoljno veliki značaj jer smatraju da je najvažnije da oni kvalitetno rade svoj osnovni posao, a finansijama treba da se bavi neko drugi. Drugo, vrlo često se radi o neznanju - imali smo prilike da radimo sa novim NVO koje nisu znale da treba da predaju završni račun krajem februara tekuće godine, ili pak da moraju predati završni račun čak i kada nisu imale nikakav promet na računu. Treće, zahtevi koji se danas stavljaju pred NVO u Srbiji od strane, kako države tako i donatora, su daleko složeniji i komplikovaniji nego što su bili pre par godina, tako da mnogi nisu imali prilike ni da nauče sve što je potrebno da znaju, već uče kroz praksu ili na sopstvenim greškama. Najveći broj angažovanih u NVO i nema posebnu edukaciju iz ove oblasti.

Zašto je upravljanje finansijama važno za NVO?

NVO funkcionišu u takmičarskom svetu koji se brzo menja. Ako žele da njihove organizacije prežive u okruženju punom izazova, rukovodioci treba da razviju neophodno razumevanje i sigurnost da bi u punoj meri koristili alatke za upravljanje finansijama. Ovde se pre svega misli na pojam održivosti koji se zasniva na tri ključne komponente:

1. Programске aktivnosti i pružanje usluga koje uključuje:
 - a. Sposobnost i posvećenost da se obezbedi visok kvalitet programskih aktivnosti odnosno usluga
 - b. Postojanje standarda i drugih mera kojima se osigurava kvalitet
 - c. Sposobnost da se informiše, edukuje i komunicira
2. Opšti upravljački kapaciteti koji uključuju:
 - a. Jasnu organizacionu strukturu
 - b. Uključenost članova/ica Upravnog odbora u rad organizacije
 - c. Sposobnost planiranja
 - d. Zdrava upravljačka praksa
 - e. Administrativni sistemi koji dobro funkcionišu
 - f. Veštine marketinga radi proširenja usluga
3. Finansijski sistemi i procedure, koji uključuju:
 - a. upravljanje finansijama i kontrola koje se zasniva na knjigovodstvenom sistemu
 - b. značajan deo osnovnih troškova organizacije pokriven je, po mogućnosti, iz lokalnih izvora finansiranja,
 - c. raznovrsnost izvora finansiranja i sposobnost finansijskog planiranja

Finansijsko upravljanje, kao jedan od ključnih aspekata održivosti organizacije, treba da obezbedi sledeće:

- Pomoć rukovodiocima da uspešno i efikasno koriste sredstva da bi **postigli ciljeve** i ispunili preuzete obaveze u odnosu na zainteresovane grupe
- Pomoć NVO da budu **odgovornije** prema donatorima i drugim zainteresovanim grupama
- Sticanje **poštovanja** i poverenja donatorskih agencija, partnera i korisnika
- **Prednosti NVO** u takmičenju za sve manje raspoloživih sredstava i
- Pomoć NVO da se pripreme za **dugoročnu finansijsku održivost**.

Nekoliko vrlo uverljivih razloga da se to uradi na pravi način!

3 Engl. "sustainability"

Šta je upravljanje finansijama?

Upravljanje finansijama je važan deo **upravljanja programom** i ne sme da se gleda kao odvojena aktivnost kojom isključivo treba da se bavi finansijsko osoblje. Upravljanje finansijama nije samo vođenje poslovnih knjiga.

Upravljanje finansijama obuhvata planiranje, organizovanje, kontrolu i nadgledanje /praćenje finansijskih resursa organizacije da bi se ostvarili njeni ciljevi.

Upravljanje finansijama je kao održavanje kola. Ako ne stavimo kvalitetno gorivo i ulje, i ako ga redovno ne servisiramo, funkcionisanje kola će trpeti i kola neće voziti efikasno. Ako ga zapustimo, vozilo će se u nekom trenutku pokvariti i neće uspjeti da vozi do željenog odredišta.

U praksi, upravljanje finansijama je preduzimanje akcija da bi se vodilo računa o finansijskom zdravlju organizacije, a nikako prepuštanje stvari slučaju. To uključuje:

- **Upravljanje skromnim sredstvima**

NVO deluju u takmičarskom okruženju u kojem je raspoloživih sredstava donatora sve manje i manje. Zbog toga moramo biti sigurni da se odobreni fondovi i resursi koriste pravilno i na pravi način, da bi se dostigli misija i ciljevi organizacije.

- **Upravljanje rizikom**

Sve organizacije se suočavaju sa unutrašnjim i spoljašnjim rizicima koje mogu da ugroze funkcionisanje organizacije, čak i njen sam opstanak (npr. povučena sredstva, požar u kancelariji, pljačka). Rizicima treba rukovoditi na organizovan način da bi se ograničila šteta koju mogu da proizvedu. Ovo se radi na način da se uspostave sistemi i procedure za uvođenje finansijske kontrole.

- **Strateško upravljanje**

Upravljanje finansijama je deo sveukupnog upravljanja. To znači da rukovodioci treba da imaju u vidu "veliku sliku" - sagledavajući kako je cela organizacija finansirana u srednjoročnom i dugoročnom periodu, a ne da se fokusiraju samo na projekte i programe.

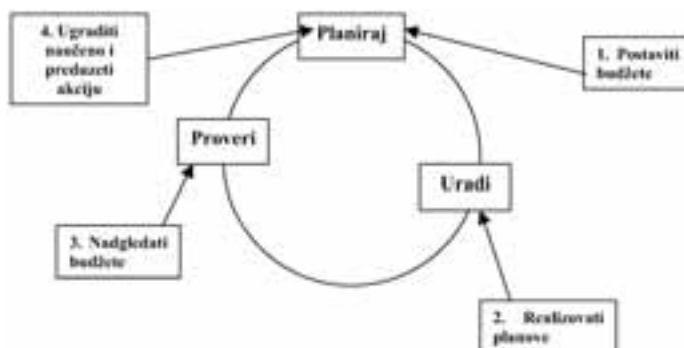
- **Upravljanje vođeno ciljevima**

Upravljanje finansijama uključuje visok stepen posvećivanja pažnje ciljevima projekta i organizacije. Proces upravljanja finansijama - **Planiraj, Uradi, Proveri** - se odvija svo vreme.

Planiraj: Kada organizacija započinje sa radom, ona postavi svoje ciljeve i planirane aktivnosti. Sledeći korak je da pripremi finansijski plan da bi pokrila troškove za preduzete aktivnosti, kao i da planira odakle će nabaviti sredstva

Uradi: Kada se dobiju sredstva, realizuju se aktivnosti i primenjuju se programi da bi se ostvarili ciljevi koji su postavljeni u fazi planiranja.

Proveri: Koristeći izveštaje o nadgledanju/pračenju finansija, stvarna situacija se poredi sa originalnim planom. Rukovodioci tada mogu da odluče, da li je organizacija na putu da ostvari svoje ciljeve, u dogovorenom vremenu i sa planiranim budžetom. Ono što se nauči u ovoj fazi provere koristi se kao osnova za sledeću fazu planiranja, i tako redom.



Grafikon 1.
Ciklus "Planiraj, Uradi, Proveri"

Šta je finansijska kontrola?

U središtu upravljanja finansijama je koncept **finansijske kontrole**. To opisuje situaciju kada se finansijski resursi organizacije koriste korektno i uspešno. Kada se to događa, rukovodioci noću spavaju mirno, korisnici su dobro opsluženi, a donatori su zadovoljni rezultatima.

Finansijska kontrola se odvija kada su postavljeni sistemi i procedure koji obezbeđuju da se finansijskim resursima organizacije ispravno barata.

Ukoliko je slaba finansijska kontrola u organizaciji, može se dogoditi:

- Da je imovina izložena riziku krađe, pronevere ili zloupotrebe
- Da se fondovi ne troše u skladu sa ciljevima NVO niti željama donatora, i
- Da se sposobnost i stručnost rukovodioca dovedu u pitanje

Ko je odgovoran za upravljanje finansijama?

Važno je razumeti strukturu NVO i pravni status da bi se razumelo ko je odgovoran za šta u upravljanju finansijama.

• Šta je NVO?

Pojam " nevladina organizacija " više nam govori šta ona nije nego šta jeste. NVO funkcionišu u širokom polju aktivnosti, a ima ih različitih vrsta, oblika, veličina. Iako je svaka NVO jedinstvena, većina ih deli neke zajedničke karakteristike:

- Vođene su vrednostima - njihov primarni motiv jeste želja da se poboljša svet u kojem živimo
- One su "ne-profitne" (ali, obratite pažnju, one mogu da ostvaruju prihode)
- Imaju jako mnogo zainteresovanih grupa i pojedinaca⁴ - NVO jeste savez mnogobrojnih različitih interesa
- One su privatne i autonomne organizacije, nezavisne od države
- Vodi ih telo sastavljeno od volontera - "upravni odbor", "*odbor poverenika*".
(U vezi sa ovim obeležjem, molimo vas da obratite pažnju na tumačenje situacije kod nas, dalje u tekstu).

• Upravljačko telo (u Velikoj Britaniji)

Upravljačko telo NVO je po Zakonu odgovorno i polaže račune za vođenje i kontrolu nad radom organizacije. To znači da, ukoliko bila šta krene naopako u organizaciji, Zakon drži članove Upravnog odbora odgovornima.

Ovo telo može da ima različite nazive - Veće, Odbor direktora, Odbor poverenika, Izvršni ili Upravni odbor - a uvek ima sledećih nekoliko funkcija:

- Odgovornost za donošenje odluka u sferi politike i strategije NVO
- Staranje i briga o svim sredstvima organizacije
- Postavljanje i podrška izvršnom direktoru
- Zatupanje interesa različitih zainteresovanih grupa

Upravljačko telo je često organizovano na način da ima pododbore - npr. za finansije, kadrove, projekte.

Članovi odbora su **volonteri** (neplaćena funkcija) i nazivaju se različitim imenima: poverenici, članovi komiteta, članovi veća i sl. Ukoliko bi članovi odbora ostvarili neku finansijsku korist od članstva u Odboru, to bi moglo značiti da postoji mogući konflikt interesa. **Počasne funkcije** imaju osobe koje su izabrane ili postavljene na određene pozicije u Odboru - kao što su predavajući, blagajnik, sekretar. Oni nadgledaju izvršavanje odluka Odbora i često potpisuju pravne poduhvate.

⁴ Engl. „stakeholders“

- **Predsednik** je obično glavna tačka kontakta za izvršnog direktora, i obično ispunjava veoma važnu funkciju odnosa sa javnošću za NVO
- Uloga **blagajnika** je da nadgleda finansijsko poslovanje organizacije. U manjim organizacijama blagajnik obično preuzima aktivniju ulogu i obavlja funkciju knjigovođe, dok u većim organizacijama gde postoji plaćeno osoblje, blagajnik više ima ulogu supervizora.

Čak i kada ne nadgledaju knjigovodstvo odnosno, ne učestvuju u izradi finansijskih izveštaja, članovi Odbora moraju biti sigurni da je sve u redu.

Članovi upravljačkog tela su, u krajnjoj liniji, odgovorni za finansijsko poslovanje organizacije i oni ne mogu da pobegnu od ove obaveze, osim u slučaju da daju ostavku.

Pošto se članovi Odbora sastaju svega nekoliko puta godišnje, oni delegiraju ovlašćenje za svakodnevno rukovođenje izvršnim direktorima, koje bira/postavlja Upravni odbor da bi sprovelo politiku jedne NVO. Izvršni direktor, potom, odlučuje da dalje delegira ovlašćenja, deli poslove među zaposlenima u timu. Iako je prihvatljivo da upravljačko telo delegira deo svojih ovlašćenja zaposlenim licima, ono **ne može delegirati ukupnu odgovornost**, pošto konačnu odgovornost za rukovođenje organizacijom snose poverenici u Upravnom odboru.

Štaviše, ovlašćenja bez odgovornosti su nezdrava - Upravni odbor mora da uspostavi mehanizme nadgledanja kojima će osigurati da se njihove instrukcije poštuju.

• Upravljačko telo - situacija kod nas

Kod nas se NVO registruju kao udruženja građana. Internom regulativom (Statutom i drugim pravnim aktima) uređuje se unutrašnja organizacija NVO i to:

- organizacioni delovi NVO: programi, odeljenja, klubovi, sekcije, kancelarije i dr.
- izbor i nadležnosti organa upravljanja i rukovođenja
- organizacija stručnih poslova: statusnih, pravnih, finansijskih, računovodstvenih, tehničkih, administrativnih i dr.

Postoji razlika između odgovornosti skupštine organizacije, nekog izabranog tela koje se povremeno sastaje (oni koji upravljaju) i osoba koje dnevno rukovode organizacijom. Najčešće, u našim uslovima, s jedne strane, imamo Upravni odbor kao rukovodeće telo (može se zvati i Izvršni odbor ili nekako drugačije), i s druge strane, imamo predsednike, izvršne direktore, sekretare, generalne sekretare, koordinate (i drugi mogući nazivi funkcija), kao neposredne izvršioce poslova. Za potrebe ove teme, zvaćemo ove druge zbirnim imenom: izvršni direktori (ID). Pored njih, obavezujući je i Nadzorni odbor, kao telo koje, kao i što mu samo ime kaže, ima funkciju da nadzire da li se stvari u organizaciji odvijaju onako kako je propisano zakonom, statutom i ostalim opštim aktima (pravilnik o radu, kolektivni ugovor, pravilnik o računovodstvu, itd).

Prema našem Zakonu, iako postoji odgovornost skupštine odnosno određenog tela za određene poslove i aktivnosti, ultimativna finansijska odgovornost je na pojedincu (pojedincima) koje je ovlašćeno da zastupa i predstavlja organizaciju, a što se definiše Statutom. To su osobe (ili samo jedna osoba) koje deponuju potpise u banci, prilikom otvaranja računa. Ove osobe dobijaju time, prema Zakonu, pravo i odgovornost za sveukupno finansijsko poslovanje organizacije.

Kada je u pitanju odgovornost za finansijsko upravljanje kod nas, problemi nastaju usled **nejasne podele ovlašćenja** između različitih tela i pojedinaca unutar organizacija. Naime, u velikom broju organizacija kod nas upravni odbor čine osobe koje su angažovane na realizaciji određenih projekata i za to primaju odgovarajuću naknadu (bilo da su u stalnom radnom odnosu ili su, što je češće slučaj, angažovane honorarno). Time se onemogućava sistem interne kontrole, jer se iste osobe javljaju u dvostrukoj ulozi - i kao nalogodavci, dakle oni koji odobravaju neki trošak pa samim time nadgledaju, i kao oni koji neposredno troše. To predstavlja kumulaciju ovlašćenja u rukama istih osoba i u direktnoj je suprotnosti sa principima internih kontrola (videti više o tome u poglavlju V).

Grafikon 1.4. prikazuje kako se uobičajeno ovlašćenja za svakodnevno finansijsko upravljanje delegiraju kroz strukturu upravljanja. U isto vreme, proces odgovornosti (polaganja računa) se vraća kroz strukturu pošto ljudi izveštavaju o napretku i potrošnji sredstava.

Grafikon 2. Primer Organograma - Kako se delegiraju ovlašćenja



- **Timski napor**

U praksi, svako ko radi na ostvarivanju ciljeva NVO, ima važan zadatak u upravljanju finansijama. Treba koristiti svaku priliku da se upravljanje finansijama integriše u svakodnevno operativno upravljanje organizacijom.

Principi upravljanja finansijama

Korisno je identifikovati seriju principa dobre prakse koji mogu da se koriste kao standardi u razvijanju pravilnih sistema upravljanja finansijama u NVO. Ovi principi će voditi i pomoći u razvoju politika i procedura u NVO.

Savet: Koristite ove principe kao listu za proveru koja će vam pomoći da identifikujete relativne snage i slabosti u svojim vlastitim sistemima.

Posmatrajte svaki od sedam principa finansijskog upravljanja kao ciljeve prema kojima stremite.

- **Staranje i briga o svim sredstvima organizacije**

Ovo se odnosi na vođenje brige i sigurnom čuvanju resursa organizacije. Članovi NVO s poverenjem brinu o imovini i fondovima i moraju obezbediti da se oni koriste u skladu sa Statutom i bilo kojim potpisanim ugovorom.

- **Polaganje računa - odgovornost**

Oni koji su investirali ne samo svoj novac, nego isto tako i vreme, napor i poverenje u organizaciju, zainteresovani su da vide da se resursi organizacije koriste uspešno i za svrhu kojoj su namenjena. Polaganje računa - odgovornost je moralna i pravna obaveza, koja se odnosi na pojedinca, grupu ili organizaciju, koji treba da objasne kako se koriste fondovi, oprema ili ovlašćenja data od strane trećih lica.

- **Transparentnost**

Moraju se uspostaviti sistemi koji omogućuju da se sve finansijske informacije beleže redovno i na vreme, da se prezentuju jasno, i da se mogu jednostavno prikazati onima koji imaju pravo da za njih pitaju. Ako se ovo ne postigne, ostavlja se utisak da se nešto krije.

- **Doslednost**

Finansijski sistemi organizacije treba da budu dosledni tokom godina tako da je moguće praviti poređenja, analizirati trendove i olakšati transparentnost. To ne znači da sistem ne treba doterivati. Ipak, nedosledan pristup finansijskom upravljanju može biti viđen kao naznaka manipulacije od strane nekih osoba.

- **Integritet**

Integritet - ili poštenje i pouzdanost organizacije, kao i pojedinaca unutar nje, mora da bude van svake sumnje, da bi se ispravno rukovalo finansijama. Da bi se ovo postiglo, ne sme da bude nikakva sumnja oko toga kako se koriste sredstva, evidencija treba da bude odraz stvarnosti, ispravne procedure treba da postoje i da ih osoblje poštuje i primenjuje.

- **Finansiranje bez deficita**

Organizacija ne bi smela da najavi da će ostvariti neke ciljeve dok nije sasvim sigurna da će imati odgovarajuća sredstva da pokrije troškove svojih aktivnosti. Ukoliko bi uradila drugačije, to bi značilo da preuzima obaveze koje ne može da ostvari i da koristi resurse koji će možda na kraju biti uzalud potrošeni.

- **Standardna dokumentacija**

Sistem za održavanje finansijske evidencije i dokumentacija treba da bude u skladu sa međunarodno prihvaćenim računovodstvenim standardima i principima. Vaš sistem za održavanje finansijske evidencije treba da razume bilo koji računovođa iz bilo dela sveta. (Napominjemo da je od prošle godine, metodologija izrade završnog računa/godišnjeg finansijskog izveštaja u Srbiji usklađena sa međunarodnim standardima).

Osnovne komponente finansijskog upravljanja

Ne postoji model finansijskog sistema koji odgovara svim NVO. Ali postoje neke osnovne komponente koje treba postaviti na mesto da bi se postigla dobra praksa u finansijskom upravljanju.

- **Računovodstvena evidencija**

Svaka organizacija treba da vodi ažurnu **evidenciju** finansijskih transakcija koje su se desile, da bi se pokazalo kako se koriste sredstva. Računovodstvena evidencija takođe obezbeđuje vrednu informaciju o tome kako se organizacijom rukovodi i da li ona ostvaruje svoje ciljeve.

- **Finansijsko planiranje**

Povezano sa organizacionim strateškim i operativnim planovima, **budžet** je kamen temeljac svakog sistema za upravljanje finansijama i igra važnu ulogu u nadgledanju upotrebe sredstava.

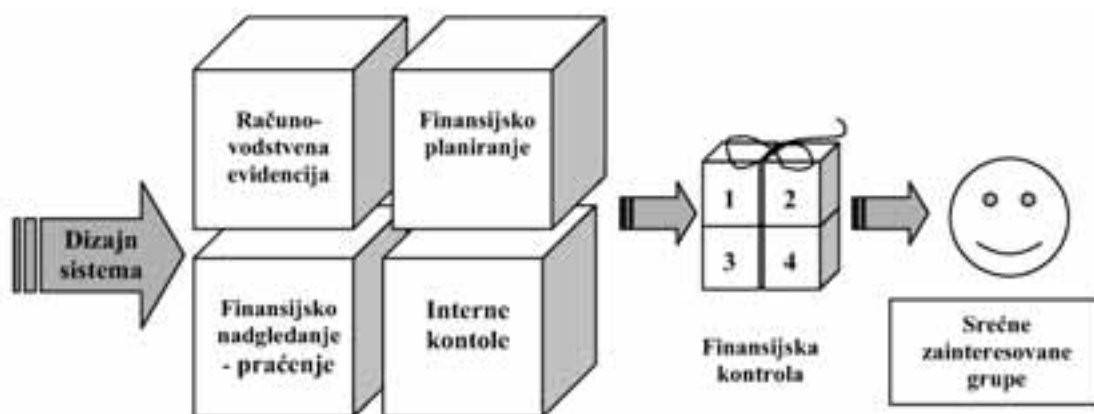
- **Finansijsko nadgledanje/praćenje**

Ukoliko je organizacija postavila svoj budžet, i ukoliko je vodila evidenciju i usaglašavala račune pravovremeno i na jasan način, onda je veoma jednostavno proizvesti **finansijske izveštaje** koji omogućavaju rukovodiocima da sagledaju napredak organizacije.

- **Interne kontrole**

Sistem kontrola, provera i bilansa - kolektivno nazvanim **interne kontrole**, postavljaju se da bi se sačuvala imovina organizacije i da bi se rukovalo internim rizicima. Njihova svrha je da onemoguće krađu ili proneveru i da se otkriju greške i propusti u računovodstvenoj evidenciji. Uspešan sistem unutrašnje kontrole takođe štiti osoblje koje je uključeno u finansijske poslove.

Grafikon 3: Osnovne komponente finansijskog upravljanja - pravilno razumeti osnove



Važno je da sve osnovne komponente budu svo vreme prisutne. Uspešna finansijska kontrola ne može da se postigne delimičnom primenom. Na primer, nema nikakve svrhe da se vodi detaljna računovodstvena evidencija ako se ne proverava da li ima grešaka ili propusta; neprecizna evidencija će rezultirati informacijom koja može da odvede u pogrešnom pravcu, koja zauzvrat može da utiče da se donese pogrešna odluka u oblasti finansijskog upravljanja.

Alatke za upravljanje finansijama

Postoje mnoge alatke, koje nisu nužno finansijske, koje rukovodioci mogu da koriste da bi sebi pomogli da dostignu dobru praksu u upravljanju i kontroli finansija:

• Planiranje

Planiranje je osnova procesa upravljanja i uključuje gledanje unapred da bi se što bolje pripremili za budućnost. Tokom sastavljanja plana, rukovodioci će sagledati nekoliko mogućih alternativa, moraće da biraju i donose mnogobrojne odluke. Planiranje uvek mora da prethodi delovanju.

Alatke: strateški plan, biznis plan, plan aktivnosti, budžeti, radni planovi, prognoza protoka gotovine, studija izvodljivosti...

• Organizovanje

Resursi organizacije - osoblje i volonteri, vozila, vlasništvo, novac - treba da budu koordinirani da bi se obezbedila primena sveukupnog plana. Treba da bude jasno koje aktivnosti i odgovornosti treba da se preduzmu, kada i ko to treba da uradi.

Alatke: statut, organogram, opisi poslova, dijagrami protoka, kontni okvir (plan), priručnik za finansije, budžeti...

• Kontrola

Sistem kontrola, provera i bilansa je od suštinskog značaja da se obezbedi ispravna primena procedura i resursa tokom realizacije programa.

Alatke: budžeti, delegirana ovlašćenja, procedure za nabavku, sravnjivanje, interna i eksterna revizija, lista inventara, politika korišćenja vozila, osiguranje...

• Nadgledanje/praćenje (N/P)

Podrazumeva redovnu i pravovremenu proizvodnju informacija za rukovodioce i zainteresovane grupe sa svrhom da im se omogući nadgledanje/praćenje. N/P uključuje poređenje aktuelne izvedbe sa planovima da bi se ocenila uspešnost planova, rano identifikovale slabosti i preduzele korektivne mere ukoliko je potrebno.

Alatke: evaluacioni izveštaji, izveštaji o nadgledanju/praćenju budžeta, izveštaji o protoku gotovine, izveštaji o finansijskom stanju, izveštaji donatorima, revizorski izveštaji...

II. Organizovanje posla

Postavljanje osnova upravo za vašu NVO

Uvod

Ovo poglavlje:

- Objašnjava zašto je važno da se dizajnira finansijski sistem koji je dobar baš za vašu NVO
- Opisuje dve grane računovodstva
- Upoznaje vas sa kontnim okvirom, fondovima, kodovima i njihovom važnom ulogom u organizovanju vaših budžeta, evidentiranju i praćenju troškova
- Definiše različite tipove troškova
- Objašnjava šta je finansijski priručnik i šta sve treba da sadrži
- Naglašava potrebu za radnim planom finansijskog upravljanja

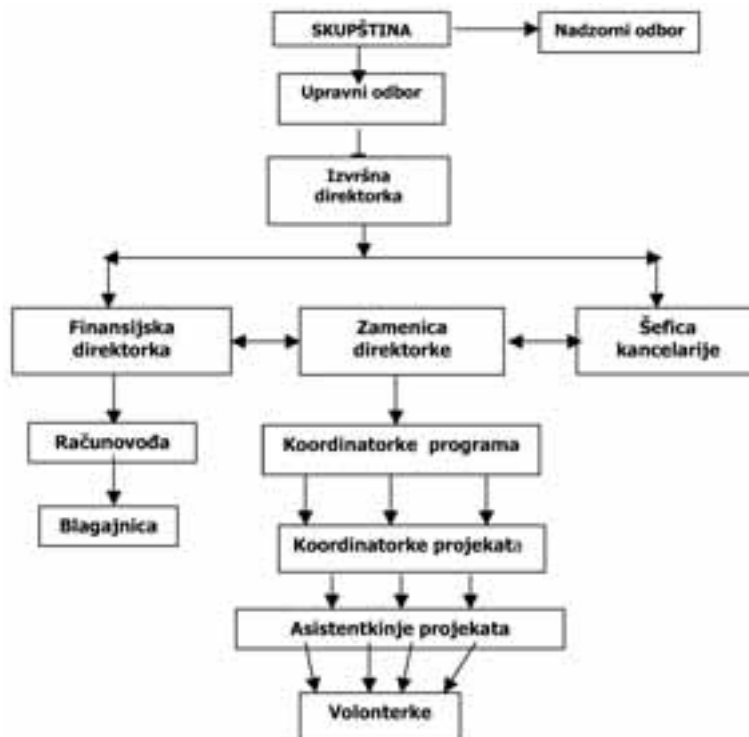
Dizajn sistema

Dizajn sistema je jedan od organizacionih aspekata finansijskog rukovođenja. NVO se prilično razlikuju od profitnih organizacija i državnih institucija, i finansijski sistemi treba da budu prilagođeni njihovim potrebama i resursima.

Ključne alatke koje će vam pomoći da organizujete vaše sisteme su:

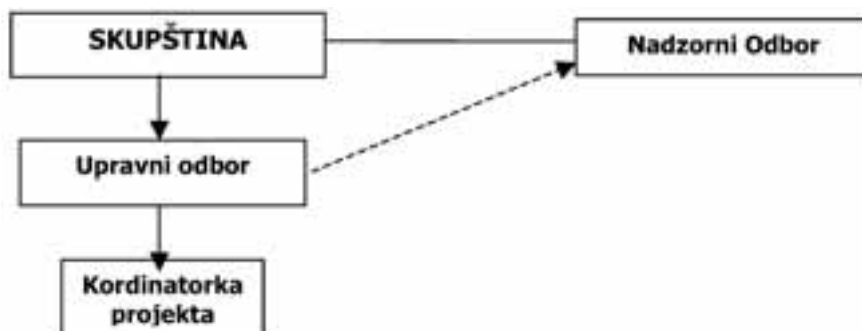
- Organogram i opisi posla osoblja⁵
- Struktura finansijskih računa - Kontni okvir (plan) i budžetske linije (kodovi) po projektima
- Finansijski priručnik - ili datoteka postavljenih politika i procedura.
- Planer finansijske godine

Grafikon 4. Primer organograma velike NVO (složena struktura)



⁵ Primeri opisa posla se nalaze na stranama 74 - 76.

Grafikon 5. Primer organograma male NVO (jednostavna struktura)



Jasno je da organizacije sa ovako različitim strukturama moraju imati i različito dizajnirane sisteme upravljanja finansijama.

Finansijski sistemi treba da obezbede sve što je potrebno za dve različite ali međusobno povezane grane računovodstva: **finansijsko računovodstvo** i **upravljačko računovodstvo**.

Finansijsko računovodstvo naspram upravljačkog računovodstva

Vrlo često u našim NVO nije jasna podela posla u vezi sa finansijama između osoba koje imaju rukovodeću funkciju (bilo da se radi o predsednici Upravnog odbora, izvršnoj direktorki ili kordinatorki programa) i finansijskog osoblja (likvidatorka, blagajnica, računovođa, knjigovođa, finansijska administratorica, finansijska direktorka, šefica finansijske službe). Kao što smo videli u primeru na početku, zaposlene u našoj izmišljenoj organizaciji su tražili od računovođe da "smesti neke troškove, one kažu da je svejedno, da stavi gde ima para, samo joj ispostave račun sa kojim ona ne zna šta da radi". Naravno da, odluka o tome koji projekat treba da se optereti kojim računom, ne spada u nadležnost odnosno odgovornost računovođe. Pošto ova situacija nije retka u našem sektoru, smatramo da je vrlo važno da se zna šta je čiji posao, odnosno odgovornost u okviru jedne NVO. Da bi proces upravljanja finansijama bio uspešan, finansijski sistemi i procedure treba da pokriju dva aspekta računovodstva.

• Finansijsko računovodstvo

Ono objašnjava sisteme i procedure koji se koriste da bi se pratio tok finansijskih ili novčanih transakcija koje se odigravaju unutar organizacije. **Finansijsko računovodstvo je sistem evidencije, klasifikacije i sumiranja informacija** za različite svrhe. Za ovaj aspekt računovodstva, odgovorno je **finansijsko osoblje**.

Evidencija finansijskog računovodstva može da se vodi putem ručnog ili kompjuterskog sistema (ili kombinacijom oba). Iako je važno usaglasiti se sa određenim računovodstvenim konvencijama i standardima, sistem koji organizacija usvoji za svoj rad zavisice od stručnosti i raspoloživih sredstava, obima i vrsta transakcija, zahteva izveštavanja rukovodstva, i obaveza prema donatoru.

Jedan značajan rezultat finansijskog računovodstva jeste **godišnji finansijski izveštaj** (izjava o stanju finansija), koja se prvenstveno koristi za polaganje računa onima koji su izvan organizacije. Rutinski produkti finansijskog računovodstva tokom cele godine moraju biti precizni i pravovremeni, ukoliko želimo da se, uz minimum napora, druga oblast uspešno sprovodi.

• Upravljačko računovodstvo

Ono uzima podatke koji su prikupljeni kroz proces finansijskog računovodstva, poredi rezultate sa budžetom i potom analizira informaciju da bi na osnovu toga donelo odluke ili sprovelo kontrolu. Stoga je izveštaj koji se priprema kroz proces upravljačkog računovodstva prvenstveno namenjen **internoj** upotrebi i odgovornost je **rukovodećeg osoblja**.

Ovi podaci treba da budu proizvedeni na redovnoj osnovi - najčešće mesečno ili kvartalno, u zavisnosti od potreba organizacije - što pre moguće nakon izveštajnog perioda, tako da su brojke relevantne za diskusiju i donošenje odluka rukovodstva.

Finansijsko računovodstvo naspram upravljačkog računovodstva	
Finansijsko računovodstvo	Upravljačko računovodstvo
Evidencija - beleži transakcije	Poredi ostvareno sa planiranim
Klasifikuje transakcije	Određuje razloge za razliku
Usaglašava evidenciju	Pomaže da se odredi korektivna akcija
Sumira transakcije	Prognoza i planiranje
Prezentuje finansijske podatke	Analiza informacije

Koji je pravi sistem?

Svaka NVO je različita - ne postoji takva stvar kao što je "model" finansijskog sistema. Stoga postoje određene stvari o kojima treba voditi računa da bi se pronašao pravi pristup za vašu NVO:

- **Struktura** - linija upravljanja; broj osoblja; njihove funkcije i gde su bazirani; operativna struktura (odeljenja, grane, funkcije, područne kancelarije); Ovde je jako koristan organogram.
- **Aktivnosti** organizacije - broj i vrsta aktivnosti.
- **Obim i vrsta finansijske transakcije** - da li plaćate za robu i usluge gotovinom ili preko računa, ili koristite oboje?
- **Zahtevi izveštavanja** - koliko često i u kom formatu treba da proizvedete finansijske izveštaje za različite zainteresovane grupe?
- **Resursi** organizacije - koji finansijski, ljudski i materijalni resursi (oprema) su na raspolaganju da bi se pomoglo oko vođenja finansija?

Ukoliko sve ovo uzmemo u razmatranje, to će nam pomoći da donesemo odluku o najadekvatnijem:

- Metodu za vođenje računovodstvene evidencije
- Strukturi kodiranja za transakcije
- Finansijskim politikama
- Rutinama finansijskog izveštavanja
- Korišćenju kompjutera
- Upotrebi administrativnog osoblja

Kontni okvir (kontni plan)

Kontni okvir je verovatno najvažnija alatka organizovanja za potrebe računovodstva i izveštavanja.

Postoji jako puno različitih finansijskih transakcija koje se odvijaju u jednoj NVO. Da bismo ostvarili naše ciljeve, kupujemo raznovrsne proizvode i usluge - od zakupa prostora za našu kancelariju do sveski i olovaka za program obuke. Mi takođe dobijamo različite vrste prihoda - grantovi, donacije, članarina...

Da bi sve te finansijske aktivnosti imale smisla, pomaže da razvrstamo (sortiramo) različite tipove prihoda i troškova u serije unapred određenih kategorija (*konta*). Ova konta su navedena u Kontnom okviru (planu) i obično su uređeni u logičnom redosledu: prihodi i rashodi, aktiva (ono šta posedujemo) i pasiva (ono šta dugujemo).

Potom, kada se dogodi neka transakcija, ona se beleži u glavnoj knjizi i kategoriše se u skladu sa uputstvima u kontnom okviru. Iste kategorije se koriste u budžetu, kao i u finansijskim izveštajima, jer se tako obezbeđuje i promoviše konzistentnost i transparentnost.

Kontni okvir jedne NVO u Srbiji, mora da bude u skladu sa Pravilnikom o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za preduzeća, zadruge i druga pravna lica, a koji se primenjuje od

1. januara 2004. godine, na osnovu Zakona o računovodstvu i reviziji. Međutim, interna kategorizacija troškova svake organizacije može da bude različita odnosno prilagođena njenoj delatnosti, vrsti imovine, obaveza, prihoda i rashoda. Organizacija može da otvori samo ona konta iz kontnog okvira, koja su joj potrebna.

Ono što vi kao rukovodeće osoblje u NVO treba da znate u vezi sa kontnim okvirom jeste činjenica da je pred vašom finansijskom službom veliki posao usklađivanja kontnog okvira kako ga je postavio Zakon i Pravilnik, i načina na koji se formulišu budžetske stavke u odnosu na različite donatore. Ovo je veoma složen zahvat koji traži stalnu saradnju rukovodećeg i programskog osoblja sa finansijskom službom vaše NVO.

Troškovi po fondovima/budžetima projekata (grantova)

Koncepcija fonda predstavlja centralno pitanje za upravljanje NVO-om. Fond je interni račun uz pomoć kojeg se određeni prihodi i rashodi identifikuju i međusobno odvajaju. Ovi fondovi treba da se posebno knjigovodstveno vode, tako da organizacija može da pokaže kako su korišćena sredstva za određeni projekat. Ovo se još zove i *knjigovodstvo fonda* i zahteva pažnju kada postavljate vaš knjigovodstveni sistem da biste mogli identifikovati i odvojiti potrebne informacije.

Najčešće se grant dobijen od neke fondacije ili od vlade upoređuje sa odgovarajućim fondom unutar sistema finansijskog upravljanja u nekoj organizaciji. Ako svaki od vaših programa podržava neki drugi donator, svaki taj program će imati drugačiji fond. Ponekad će vam isti donator dati novac za dva ili tri različita programa, i u tom slučaju ćete opet imati dva ili tri različita fonda. Na taj način se određeni fondovi mogu pratiti i za njih pisati posebni izveštaji.

Među našim NVO je uobičajeno da se, umesto termina "fond", koristi jednostavno termin "budžet projekta" ili "grant"⁶. Većina organizacija kod nas još uvek je projektno orijentisana, i sve vrste kategorizacija prihoda, odnosno rashoda, vrše se na osnovu jasno definisanih budžeta projekata (grantova) finansiranih od strane određenih donatora, prema uslovima ugovora.

Istovremeno, termin "fond", u smislu finansijskog upravljanja, kod nas se uobičajeno koristi za određena sredstva koja stoje na raspolaganju za određene svrhe (npr. fond plata, fond kancelarijskih troškova, fond solidarnosti), pa se nadamo da ovo neće izazvati zabunu i zato dodatno koristimo izraze "budžet projekta" odnosno "grant".

Ograničeni i neograničeni grantovi/budžeti

Budžeti/grantovi mogu biti ili **ograničeni** ili **neograničeni**. Ograničeni grant je onaj na koji je spoljni partner, najčešće donator, stavio ograničenja vezano za korišćenje sredstava. Većina grantova u vašoj organizaciji biće ograničenog karaktera.

Međutim, neke donacije koje dobijete ili druga vrsta prihoda, neće imati nikakvih uslovljavanja. Taj prihod se može staviti u jedan ili više neograničenih fondova. Takav novac ćete moći koristiti prema vašim potrebama, sve dok se one odnose na misiju vaše organizacije i dok su u skladu sa zakonom. Ove donacije se još zovu i "institucionalna podrška" i, na žalost, veoma su malo prisutne u finansiranju NVO u Srbiji.

Kodiranje troškova

Veoma je važno strukturisanje troškova i njihovog kodiranja, koje omogućava, s jedne strane standardizaciju prema našem Zakonu i kontnom okviru, a s druge strane udovoljava specifičnim zahtevima donatora u smislu izveštavanja. Kodiranje se može vršiti na različite načine: npr. prema geografskom obeležju (ako imate područne kancelarije), prema projektu (omladinski projekat, zdravlje žena, direktna pravna pomoć...), prema vrsti troška (troškovi osoblja, prevoza, opreme...). Vrlo je često kodiranje koje kombinuje različite kategorije. Ono što je važno jeste,

⁶ "Grant" je oblik finansijske pomoći koji se daje u određene svrhe (npr. za projektne aktivnosti ili za funkcionisanje organizacije)

da se ISTI kod (šifra) mora koristiti kako kod izrade budžeta tako i kod evidencije troškova, odnosno izveštavanja. To znači da je potrebno formulirati kodove već u procesu IZRADE BUDŽETA.

Na primer: šifra (kod) "USAID-01" mogao bi značiti materijal za treninge iz vašeg granta dobijenog od USAID-a. "01" označava materijal za treninge, tako da kad materijal za treninge stavite na teret granta koji ste dobili od Evropske Unije, kod koji će on imati je "Evropska Unija-01". S dokumentovanjem i praćenjem troškova opširno ćemo se pozabaviti kasnije.

Obično ćete imati različiti budžet za svaku godinu (ili neki drugi ciklus dodele sredstava) svakog donatorskog ugovora. Najvažnije, što ne smete zaboraviti, jeste da uz trošak UVEK pripišete ime ili broj granta⁷, kad evidentirate prihod ili rashod u računovodstvenom sistemu svoje organizacije. Kasnije u priručniku predstavimo vam neke praktične načine kako da to uključite u svoj redovni, svakodnevni posao.

Kada ste postavili budžete vaših projekata, svaki put pre nego što se odlučite gde ćete "smestiti" neku finansijsku transakciju u vašoj knjigovodstvenoj evidenciji, uvek postavite sebi dva pitanja:

1. *Kojoj budžetskoj stavci to pripada?*
2. *Kom fondu / projektu / grantu / donatoru to pripada?*

To znači da se lako i jednostavno mogu proizvesti odvojeni finansijski izveštaji za svaki pojedinačni grant/projekat, a to pomaže rukovodećem osoblju da nadgleda njihovu oblast odgovornosti i da izveštava donatorima projekta.

Struktura troškova

Kao što je važno identifikovati različite vrste troškova vaše organizacije, takođe je potrebno da ih možete klasifikovati i kao **direktne** odnosno **indirektne**.

- **Direktni troškovi** su oni koji su jasno u vezi sa određenim aktivnostima i mogu se direktno dodeliti određenom fondu odnosno projektu. Na primer, u projektu koji se bavi obukom, trošak zakupa prostora za trening ili naknada za trenere.
- **Indirektni troškovi** su oni koji su opštije prirode i odnose se na organizaciju u celini, pre nego li na neku konkretnu aktivnost. Na primer, zakup prostora glavne kancelarije, naknada za reviziju, plata izvršne direktorke. Ove troškovi obično nazivamo "kancelarijski, režijski ili administrativni" troškovi⁸

Naše iskustvo u radu sa NVO govori da vrlo često dolazi do zabune oko razvrstavanja ove dve grupe troškova. To dalje dovodi do toga da organizacija ima iskazane prevelike indirektno troškove (i preko 30%) i u tom smislu dobija komentar ili sugestiju donatora da smanji ovu vrstu troška.

Dajemo nekoliko primera za direktne odnosno indirektno troškove:

- Olovke i papir (*direktni ako se koriste za jedan program, indirektni ako se koriste u kancelariji*)
- Plata direktorke programa (*direktni*)
- Kompjuter (*direktni ili indirektni, zavisno od toga ko ga koristi. Ako ne znate, onda indirektni*)
- Telefon (*verovatno indirektni, iako troškovi poziva sami po sebi mogu biti direktni*)
- Račun za struju (*indirektni*)
- Plata izvršne direktorke (*upravljački deo plate će biti indirektan, ali ako je direktorka uključena u neki program, onda može biti direktan trošak, računa se u %*)
- Programске brošure (*direktni*)
- Plata administrativne pomoćnice (*direktni ili indirektni, zavisno od toga za koga ona radi*)

⁷ Videti primer na strani 77.

⁸ Engl. „core costs“ ili „overhead costs“.

- Vaš godišnji izveštaj (*indirektni*)
- Plate finansijskog osoblja (*indirektni*)
- Programska konsultantkinja za trening (*direktni*)
- Honorari za trenere (*direktni*)

Moramo biti u stanju da razlikujemo ove dve vrste troška u našim evidencijama, da bi rukovodeće osobe mogle da planiraju, nadgledaju i kontrolišu resurse u okviru svojih projekata. Posebno, troškovi kancelarije treba da se dele odnosno proporcionalno raspoređuju između različitih projekata/fondova, na način koji je fer i pravičan. Naime, i ovi troškovi treba da budu odnekle finansirani kao i svaki drugi trošak NVO pa je stoga važno da imate jasno formulisanu politiku o tome kako će vaša organizacija pokrivati indirektnne troškove.

Početni korak jeste da se proizvede poseban fond (budžet) samo za kancelarijske troškove kako ih ne bismo zapostavili ili zaboravili.

Postoje u osnovi dva načina - ili kombinacija oba - za finansiranje vaših indirektnih (režijskih) troškova:

- koristite **neograničena** sredstva (npr. novac koji je dat organizaciji za opšte namene, "institucionalni grant") da biste pokrili deo ili sve režijske troškove
- raspodelite troškove kancelarije među projektima koristeći unapred dogovoreni **ključ** za raspodelu

Ukoliko koristite ovaj drugi metod (ili ga kombinujete sa prvim), onda se raspodela vrši ili prilikom knjiženja finansijske transakcije, ili na kraju izveštajnog perioda tako što ćete izvršiti jednokratno usklađivanje. Odluka o tome kako raspodeliti indirektnne (režijske) troškove među različitim projektima/fondovima može da se bazira na kriterijumima koje kada stavimo u određenu međusobnu proporciju, dobijamo **ključ**.

Kriterijumi za formulaciju **ključa** za raspodelu indirektnih troškova su:

- broj zaposlenih na projektima
- ukupan broj fondova/projekata
- veličina svakog projektnog budžeta
- troškovi projektnog osoblja
- veličina prostora koje svaki projekat koristi
- broj korisnica
- stvarna potrošnja (npr. pređeni kilometri, broj fotokopija)

Ne postoji jednostavan i brz način da se raspodele režijski troškovi po projektima; treba koristiti logiku, a odabrani kriterijumi treba da budu opravdani.

Na primer, da biste raspodelili plate pomoćnom osoblju na nekim od projekata, može se koristiti broj osoba angažovanih na projektu; a da bi se raspodelio iznos za zakup kancelarijskog prostora, može se uzeti kao kriterijum stvarni deo prostora koje projektno osoblje koristi.

Koji god metod se koristi, mora da bude fer i opravdan, a jednom uspostavljen, treba da se primenjuje konzistentno, odnosno treba da budete dosledni i da imate unapred formulisanu politiku raspodele troškova. Naravno, u svemu ovome ste ograničeni i specifičnim zahtevima donatora, koji vrlo često ne dozvoljavaju da ovi troškovi budu veći od 20 - 25% od ukupnih troškova projekta, pa i to treba da imate na umu.

Posebno o tehnici izračunavanja različitih troškova za veće organizacije, pogledajte u **Kutku za finansijsko osoblje**, strana 73.

Finansijski priručnik (Pravilnik) i finansijske politike

Svaka organizacija treba da postavi seriju politika i procedura da bi se sve operacije provodile prema standardima i da bi se izbegli nesporazumi. Finansijski priručnik ih sve sakuplja u jednom dokumentu. Priručnik može još i da se zove Finansijski pravilnik ili Finansijske procedure.

Priručnik obično koristi finansijsko osoblje u svom svakodnevnom radu, ali on takođe služi i kao izvor informacija ukoliko programsko osoblje ima neko pitanje ili nedoumicu.

Neke od tema koje bi mogle biti uključene u vaš priručnik za finansijsku politiku:

- Rutine finansijskog računovodstva
- Kontni okvir, različiti kodovi za grantove i troškove organizacije
- Politika budžetiranja i planiranje
- Ovlaštena osoba koja ima odobrenje da potpisuje različite troškove
- Procedure naručivanja i kupovine
- Banka i rukovanje gotovinom
- Upravljanje i kontrola osnovnih sredstava
- Beneficije za osoblje
- Godišnji revizorski aranžmani
- Kako tretirati prevaru i druge nepravilnosti
- Da li će plate vaših zaposlenih biti u dinarima ili u valuti vašeg donatora
- Odnos prema profesionalnoj tajni u oblasti finansija

Dodaci priručniku za finansijsku politiku mogli bi da sadrže:

- Standardne formulare za odobrenja, kupovinu i gotovinu
- Organogram
- Opisi radnog mesta
- Platne razrede za sve pozicije i odgovarajuće rangove za te razrede

Budite svesni ograničenja finansijskog priručnika. Pošto je to jako veliki poduhvat, imajte na umu sledeće:

- Priručnik ne može pokriti sve, kada biste to uradili bio bi suviše birokratski napisan
- Mora da bude "živ", tj. treba da ga koriste i primenjuju svi u organizaciji
- Treba ga redovno preispitivati i doterivati da bi bio relevantan
- Skupo je proizvesti jedan takav priručnik, u smislu vremena potrebnog za njegovu izradu i troškova štampe
- Zahteva posebne veštine da bi bio napisan

U nastavku teksta dajemo vam primere određenih politika koje možete da koristite da biste počeli da osmišljavate sopstveni priručnik za finansijsku politiku:

- NVO XYZ će ustanoviti i održavati računovodstvenu politiku u skladu sa računovodstvenim zakonima Srbije.
- NVO XYZ će ustanoviti sistem interne kontrole, koji će biti periodično preispitivan
- NVO XYZ će projektovati prihode i rashode za sledećih tri do pet godina i te će projekcije svake godine ažurirati.
- NVO XYZ će imati sistem praćenja zaposlenih koji su posvećeni raznim grantovima, kao i metod da se obezbedi da zaposleni, dodeljeni svakom od tih grantova izvršavaju svoj zadatak dodeljen im u okviru projekta i to u procentima vremena koji su razrađeni u budžetu projekta.
- NVO XYZ će dati realistična predviđanja prihoda i jasno će izneti pretpostavke koje se nalaze u predviđanjima

Standardni formulari

Standardni formulari su dokumenta koja su posebno dizajnirana sa svrhom da se pojednostave ili olakšaju finansijske administrativne rutinske radnje. Oni predstavljaju najbolji način da se osigura poštovanje i razumevanje procedura od strane onih koji su odgovorni da ih provode. Standardni formulari se mogu koristiti za svaku proceduru, a posebno:

- Kada je potrebna informacija od strane trećeg lica, pre nego što će se transakcija dogoditi
- Kada transakcija zahteva da bude proverena ili autorizovana (videti "Formular za autorizaciju troškova - plaćanje preko banke" i "Formular za autorizaciju troškova - plaćanje gotovinom")
- Kada je finansijska informacija sumirana i sravnjena (videti "Formular specifikacije računa")

OPREZ! Prilikom korišćenja standardnih formulara, pokušajte da ne preterate sa papirologijom. Previše birokratije usporava proces knjigovodstva i dodatno opterećuje rutine autorizacije.

Tehnologija - softver za finansijsko upravljanje

Ako nameravate da u svoju organizaciju uvedete sistem za upravljanje finansijama onda će biti potreban i finansijski softver koji će to podržati. Podrazumeva se da korisnici ovog priručnika imaju kompjuter, kao i osnovno znanje u Microsoft Excelu. Koristeći Excel možete stvoriti datoteku sa višestrukim radnim tabelama, dovoljnim da se evidentiraju, analiziraju i arhiviraju sve bitne informacije.

Za koncepcije i preporuke koje vam pruža ovaj priručnik nije potreban dodatni softver - sve se može postići uz pomoć Excela. Međutim, ako je vaša organizacija velika mogli biste razmisliti o nabavci specijalizovanog softvera za računovodstvo. Ima ih nekoliko, a među najpoznatije spadaju Quicken (quicken.com) ili Blackbaud (blackbaud.com) koji je napravljen baš za NVO; tu je, zatim, i Ariaze (ariaze.com) ili MIP (mip.com).

Ukoliko vaša NVO nema kompjuter naš vam je savet da kupovinu računara postavite kao prioritet za svoju organizaciju. Predlažemo vam da to učinite, makar vam to kratkoročno usporilo neke aktivnosti. Polovni kompjuter može biti sasvim u redu. U današnjem svetu to je neophodni deo opreme. Gledajte na kompjuter kao na investiciju koja će se definitivno isplatiti u roku od samo nekoliko meseci, jer će vam uštedeti vreme i olakšati mnoge svakodnevne poslove.

Radni plan finansijskog upravljanja

Finansijsko upravljanje obuhvata mnogo različitih zadataka i rutina. Zbog toga je važno da se poslovi planiraju tokom finansijske godine, na primer:

- **Rutine finansijskog računovodstva** - npr. evidentiranje, sravnjivanje i probni bilans
- **Raspored izveštavanja** - posebno kada je potrebno da se zadovolje zahtevi donatora
- **Proces budžetiranja**
- **Ažuriranje** - npr. inventurne liste, finansijski priručnik, osiguranje, ovlašćenja
- **Procedure za kraj godine** - npr. priprema za reviziju

Svaka NVO treba sama da odredi šta od ovih rutina je neophodno da se provodi i u kojoj dinamici. Primer radnog plana finansijskog upravljanja možete naći na sledećoj stranici.

Prilog 1. Radni plan finansijske godine

	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC
Radni plan finansijski poslovi												
Odlazak u banku												
Plaća												
- Priprema naloga za plaćanje												
- Priprema i proveda naloga za isplatu												
- Refundiranje/Sravnjivanje gotovinskih transakcija												
- Abuziranje knjige blagajne												
- Sravnjivanje sa bankom												
- Prubi bilans												
- Arhiviranje												
- Abuziranje evidencije o robi												
- Sravnjivanje evidencije o robi												
Kraj godine												
- Sravnjivanje krajem godine												
- Priprema finansijskih izvještaja												
- Priprema rasporeda za kraj godine												
- Posuda revizije												
- Posudač godišnjeg poraća na prihode												
Budžetiranje												
- Priprema prve radne verzije budžeta												
- Priprema i izmena budžeta												
- Godišnja budžeta (priprema odbora na odobrenje)												
Izveštaji												
- Priprema izvještaja u području potrošnje budžeta												
- Priprema izvještaja o protoku novca												
- Priprema izvještaja za donatore												
- Donator 1												
- Donator 2												
Provera												
- Evaluacija imovine												
- Otpisivanje (u skladu sa politizama INO)												
- Kontrolni obilježje												
- Delogiranje odbliženja												
- Nagrada zaposlenima												
- Abuziranje pomoćnika za finansijske												

III. Razumeti računovodstvo

Uvod u misterije i žargon računovodstva

Uvod

Ovo poglavlje:

- Opisuje zašto NVO treba da vodi računovodstvo
- Opisuje različite metode koji se koriste da bi se pratile finansijske transakcije
- Naglašava koje računovodstvene evidencije treba da se čuvaju
- Definiše i objašnjava ključne finansijske koncepte i terminologiju
- Uvodi pojam finansijskih izveštaja koji se pripremaju iz evidencije

Zašto je potrebna računovodstvena evidencija?

Dobra finansijska evidencija je osnova za zdravo upravljanje finansijama vaše organizacije.

- **Informacija**

Sve organizacije treba da vode evidenciju svojih finansijskih transakcija kako bi mogle da imaju pristup informacijama o njihovoj finansijskoj poziciji, što podrazumeva:

- Zbirni (sumarni) izveštaj o svim **prihodima i rashodima** i kako su oni raspoređeni pod različitim kategorijama
- **Rezultati** svih operacija - ili višak ili manjak, neto prihod ili neto troškovi
- **Imovina i obaveze** - šta organizacija poseduje i šta duguje drugima.

Praktično, to znači da rukovodeće osoblje zna koliko para je potrošeno i na šta!

- **Kredibilitet**

NVO posebno moraju pokazati javnosti da su vrlo precizne i tačne kada barataju sa novcem - vođenje ažurne finansijske evidencije promovise integritet, polaganje računa i transparentnost i otklanja svaku sumnju na nepoštenje.

- **Pravni zahtevi**

Vrlo često postoji zakonska obaveza da se javno publikuju finansijski izveštaji (*kod nas ova obaveza ne postoji, ali postoji obaveza da se predaju završni finansijski izveštaji Centru za bonitet Narodne banke Srbije, do kraja februara tekuće godine za prethodnu godinu. Ne zaboravite, čak i ako niste imali promet preko računa, dužni ste da predate ove izveštaje!*). Istovremeno, donatori uvek žele da znaju kako je njihov novac potrošen.

- **Planiranje**

Poredeći stvarnu potrošnju sa planiranom (budžetom), rukovodeće osoblje može biti sigurno da ima dovoljno para za završetak svih projektnih aktivnosti. Iako je finansijska informacija u svojoj suštini PROŠLOST (odnosi se na nešto što se već dogodilo), ona će pomoći rukovodećem osoblju da planira BUDUĆNOST i da bolje razume funkcionisanje NVO. Sa informacijama koje se protežu na period od nekoliko godina, moguće je uočiti trendove na nivou cele organizacije.

Metode knjigovodstva

Knjigovodstvo nije ništa drugo nego li sistem evidentiranja poslovnih transakcija i pronalaženje odgovarajuće metode za pohranjivanje finansijskih informacija da bi organizacija mogla pokazati kako je potrošila novac i odakle su sredstva došla. Knjigovodstvena evidencija može da se čuva u ručnom formatu - npr. glavna knjiga računa - ili u kompjuterizovanom sistemu korišćenjem nekog poznatog knjigovodstvenog programa.

Postoje dva osnovna knjigovodstvena metoda:

- Jednostavno
- Dvojno

Ova dva metoda se razlikuju u mnogočemu, ali je najvažnije razumeti da je ključna razlika u načinu registrovanja vremena u vezi sa finansijskom transakcijom.

Jednostavno (prosto) knjigovodstvo

Ovo je najjednostavniji način vođenja računovodstvene evidencije i **ne zahteva** da osoba koja to radi ima certifikat za računovođu. Donatori obično traže ovaj metod. Njegove glavne odlike su sledeće:

- Prihodi i rashodi se evidentiraju na dan kad je uplata bila primljena ili kad je bila izvršena
- Sistem ne uzima u obzir neplaćene račune ili obećanja o plaćanju vašoj NVO
- Sistem ne vodi evidenciju o stvarima koje vaša organizacija poseduje ili o novcu koji vaša organizacija duguje
- Sistem ne može evidentirati nenovčane transakcije (npr. amortizaciju i deprecijaciju (devalvaciju novca))

Dvojno knjigovodstvo

Ovo je knjigovodstvo koje zahteva naše zakonodavstvo. Dvojno knjigovodstvo se odnosi na dvostruki aspekt neke finansijske transakcije (npr. neko nešto prima, a neko nešto daje). Ovaj sistem **zahteva** računovođu koji je prošao formalnu obuku i **ima certifikat**. Evo nekoliko karakteristika dvojnog knjigovodstva:

- Troškovi su evidentirani kad su napravljeni, a ne kad su plaćeni. Slično tome, prihodi su evidentirani kad su zarađeni, a ne kad su primljeni
- Priznavanjem finansijskih obaveza onda kada se dogode, a ne kad su plaćene ili primljene, prevazilazi se vremenski raskorak i dobija stvarnija slika o finansijskoj poziciji
- Ovaj sistem se može baviti svim vrstama transakcija i podešavanja
- Ovaj sistem pomaže da se evidentiraju stvari koje vaša organizacija poseduje i novac koji duguje

Primer: *Vaša organizacija angažuje profesionalnog trenera da izvrši obuku na terenu. On to obavi u februaru, ali bude plaćen tek u aprilu. Metod dvojnog knjigovodstva zahteva da se taj trošak evidentira u februaru, dok metod jednostavnog knjigovodstva evidentira trošak u aprilu.*

Vaša NVO će morati da koristi oba knjigovodstvena metoda tokom godine. Kao izvršni direktor ili finansijski direktor svoje NVO ne morate biti stručnjak za pitanja računovodstva. Međutim, morate razumeti razliku između dva metoda da biste obezbedili da vaš finansijski sistem bude u ispravnom stanju. **To isto tako znači da vaša organizacija, bez obzira na veličinu, vrstu aktivnosti i obim finansijskih transakcija MORA da angažuje ovlašćenog računovođu radi vođenja finansijske evidencije i izrade završnih računa. Ne zaboravite da uvrstite ovaj trošak prilikom planiranja svih budžeta vaše NVO!**

Koju vrstu finansijske evidencije treba voditi?

Za malu NVO koja ima mali broj finansijskih transakcija, jednostavni knjigovodstveni sistem će biti dovoljan. Međutim, kako vaša organizacija raste, kako uvećava broj projekata i izvora finansiranja, tako će se i zahtevi izveštavanja povećavati, a to će uticati da se i vaš finansijski sistem usložnjava.

Knjigovodstvena evidencija može da se podeli u dve osnovne kategorije:

- Dokumentovanje i praćenje troškova
- Poslovne knjige

Dokumentovanje i praćenje troškova

Dokumentovanje troškova spada među najvažnije delove upravljanja finansijama. I država i vaši donatori zahtevaju da priložite dokaze za sve troškove koji se terete na račun određenih programa.

Međutim, ne smete zaboraviti da unos u elektronski knjigovodstveni sistem ne predstavlja zvanični dokaz troška. Traži se i dokument na papiru! U nastavku vam dajemo listu različitih dokumenata koji služe kao podrška:

- Priznanica za novac koji je isplaćen
- Priznanica za novac koji je uplaćen
- Računi, overeni pečatom prilikom plaćanja
- Narudžbenice za kupovinu opreme
- Bankovne potvrde o uplati
- Bankovna evidencija o elektronskom plaćanju
- Izvodi iz banke

Ispravna dokumentacija za podršku treba uvek da vam da odgovor na svih pet dole navedenih pitanja:

1. Kad je transakcija izvršena?
2. Koliko je koštala?
3. Šta je plaćeno?
4. Koji fond/budžet će se zbog toga teretiti?
5. Zbog čega je izvršena?

Moraćete i da uvedete sistem evidentiranja. Bez obzira da li dokumente evidentirate po datumu, grantu ili tipu troška (ili po nekoj kombinaciji sva tri) obavezno budite 100% dosledni; trebalo bi da budete u stanju da kompletnu dokumentaciju granta pronađete za veoma kratko vreme. Ako to niste u stanju, razmislite o ažuriranju svog sistema evidentiranja.

Molimo vas da imate na umu sledeće dve stvari:

1. Račun/priznanice treba da budu zvanični - treba da ih izda onaj ko prodaje robu ili pruža usluge. Ponekad, kad prodavci nemaju naviku da pišu račune, moraćete da ih zamolite da vam izdaju isti.
2. Nijedna suma nije dovoljno mala da ne biste tražili račun/priznanicu. Što više dokaza o troškovima prikupite to ćete imati bolju poziciju kod svog donatora. Naravno, vaša organizacija ne želi da se nađe u situaciji da joj se odbije priznavanje troškova samo zato što za njih niste priložili odgovarajući dokaz.

Od svojih dobavljača i konsultanata treba svaki put da zatražite račun, sa detaljnim opisom izvršenih radova i datum izvršenja istih. Nikada nemojte da isplatite konsultanta ukoliko pre toga niste potpisali odgovarajući ugovor. Ne zaboravite da prema važećim zakonskim propisima, fiskalni isečak **NIJE** račun, te da uz njega morate **OBAVEZNO** obezbediti i **GOTOVINSKI RAČUN**. Gotovinski račun treba da sadrži 9 obavezujućih delova da bi bio važeći (detaljnije o ovome na strani 78, a posebno i u vezi sa PDV sistemom).

Sledi primer Formulara za specifikaciju računa/finansijski izveštaj, u situacijama kada podignete unapred gotov novac, pa korišćenjem ovog formulara pravdate novac i eventualni povraćaj u blagajnu. Uz formular idu i gotovinski računi, kao prateća dokumentacija.

Prilog 2. Formular za specifikaciju računa/finansijski izveštaj

		SPECIFIKACIJA RAČUNA				
		PROGRAM				
		RADNIK				
		POTPIS ODGOVORNOG LICA				
		TREBOVANI IZNOS				
DNEVNICE		ime i prezime	iznos	budžet linija		
	1					
	2					
	3					
					TOTAL	
TROŠKOVI PREVOZA		vrsta troška	iznos	budžet linija		
	1					
	2					
	3					
	4					
					TOTAL	
HRANA I OSVEŽENJE	HRANA		iznos	budžet linija		
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
						SUM1
	OSVEŽ		iznos	budžet linija		
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
					SUM2	
					TOTAL	
OSTALO	1					
	2					
	3					
						TOTAL
		GRAND TOTAL				
		PRIMLJENA AKONTACIJA				
		OSTAJE ZA ISPLATU				
u Beogradu, dana						

Poslovne knjige

Standardni zahtev za poslovne knjige su:

- Glavna knjiga
- Dnevnik knjiženja

Pored ovih, potrebno je da imate i tzv. "pomoćne" knjige.

Dnevnik knjiženja

Dnevnik knjiženja, kao hronološka evidencija svih poslovnih događaja, je kontrolor stanja i promena u glavnoj knjizi po sistemu dvojnog knjigovodstva, gde se svaka poslovna promena knjiži na dva računa/konta, na jednom računu na strani "duguje" i na drugom računu na strani "potražuje" u istom iznosu.

Glavna knjiga

Glavna knjiga, koju čine računi iz propisanog kontnog okvira, osnovni (analitički i subanalitički) računi/konta na kojima se vrše knjiženja računa aktive, pasive, prihoda rashoda i finansijskog rezultata po načelu sistematskog knjiženja, tako da se na jednom računu iskazuju podaci na strani duguje a na drugom računu na strani potražuje.

Zbir dugovanja i potražnje mora biti jednak u glavnoj knjizi i jednak sa zbirom dugovanja i potražnje u dnevniku knjiženja.

Pomoćne knjige

Pomoćne knjige se vode po sistemu prostog knjigovodstva gde se poslovna promena knjiži samo na jednom računu na strani duguje (ulaz, zaduženje, prijem i sl.) ili na strani potražuje (izlaz, isplate, razduženja, itd).

U pomoćne knjige spadaju:

- knjiga ulaznih faktura (Evidencija dobavljača)
- knjiga blagajne (Dnevnik blagajne)
- knjiga osnovnih sredstava
- knjiga plata
- inventarna lista

Vaš računovođa je u potpunosti upoznat sa ovim pravilima i zato se nećemo više ovde zadržavati.

Za vas, kao rukovodeće osoblje, važno je da razumete značaj dokumentacije i vođenja evidencije, jer kada računi odnosno dokumenta stignu do finansijske službe, vrlo često je kasno za bilo kakve intervencije odnosno korekcije. Istovremeno, na osnovu poslovnih knjiga i dokumentovane evidencije rade se finansijski izveštaji (kako za državu, tako i za donatora), a za njih ste konačno, vi odgovorni.

IV. Planiranje i budžeti

"Ne planirati znači planirati neuspeh" Kineska poslovica

Uvod

Ovo poglavlje:

- Opisuje proces izrade budžeta i kako je to povezano sa finansijskim upravljanjem odnosno planiranjem u organizaciji
- Naglašava različite vrste budžeta i kada ih treba koristiti
- Opisuje pristupe budžetiranju
- Daje primere dobre prakse u budžetiranju

Proces finansijskog planiranja

Finansijsko planiranje je istovremeno i strateški i operativni proces povezan sa dostizanjem vaših ciljeva. Uključuje izgradnju dugoročne strategije prikupljanja sredstava kao i kratkoročno budžetiranje i prognoze. Ono leži u srcu uspešnog finansijskog upravljanja.

Finansijsko planiranje ne počinje sa budžetima i brojkama. Uspešni budžeti mogu da budu proizvedeni kao rezultat dobrih planova. Nemoguće je da se započne finansijsko prognoziranje, a da se nema jasna ideja šta je ono što želite da radite i kako to planirate da uradite.

"Ako ne znate gde idete, onda ćete svakako završiti negde drugde".

Mark Tven

• Piramida planiranja

NVO postoje da bi ostvarile neke ciljeve. Obično se način na koji će se ti ciljevi ostvariti zapišu u dokumentu koji se zove *Strateški plan*. Dokument strateškog planiranja ima nekoliko komponenti (videti Piramidu planiranja, Grafikon 6), a počinje sa naznakom dugoročnih ciljeva - vizije i misije - da bi nastavio zalaženjem u detalje oko toga kako će se ostvariti misija.

Kako se povećava nivo detalja, tako i vremenski rokovi postaju sve kraći što zahteva da se povećava učešće osoblja i članstva u procesu planiranja.

Vizija

Vizija predstavlja dugoročni cilj organizacije - to je veliki problem koji NVO ne može da reši sama, ali se trudi da doprinese njegovom rešavanju. Na primer, vizija Ujedinjenih nacija je "mir u svetu".

Misija

Većina NVO ima izjavu o misiji kao deo svog dokumenta osnivanja. Misija razjašnjava svrhu - razlog postojanja i vrednosti organizacije u nekoliko opštih rečenica.

Ciljevi

Ciljevi su osnovni sastavni delovi koji pomažu organizaciji da ostvari svoju misiju. Ciljevi daju fokus sveukupnom radu organizacije i jasno saopštava šta to organizacija namerava da ostvari u datom vremenskom periodu. Oni bi trebalo da su SMART (specific, measurable, achievable, realistic and timed) - specifični, merljivi, dostižni, realni i vremenski određeni.

Strategija

Strategija pokušava da formuliše sveukupni pristup koji će organizacija preduzeti da bi ostvarila svoje ciljeve. Strategija naglašava akcije koje će se sprovoditi u okviru svakog cilja.

Planovi aktivnosti

Strategija može da bude podeljena u nekoliko specifičnijih i detaljnijih planova za svaku aktivnost, funkciju ili projekat. Planovi imaju kraći vremenski fokus (npr. oko jedne godine)

nego li strategije i ciljevi, i podložni su redovnoj proveri i doterivanju tokom odvijanja projekta. Planovi su osnove za izradu budžeta.

Grafikon 6. Piramida planiranja



Jednom kad su postavljeni planovi, organizacija pristupa izradi budžeta i prognozi protoka novca kako bi pomogla da se primene planovi. Tokom godine, proizvode se finansijski izveštaji da bi se poredio budžet sa stvarnom izvedbom.

Faza provere je veoma važna za proces finansijskog planiranja, pošto će ona ukazati na one oblasti gde se planovi nisu ostvarili kao što je očekivano. Ovaj proces učenja će pomoći da se identifikuju korektivne mere i intervencije u planovima. I tako se ciklus nastavlja... *Planiraj, Uradi, Proveri!*

Šta je budžet?

Budžet opisuje količinu novca koju organizacija **planira** da prikupi i potroši za postavljenu **svrhu** u toku datog **vremenskog perioda**.

Budžet ima nekoliko različitih funkcija i važan je za svaku fazu projekta.

- **Planiranje**

Budžet je neophodan da bi se planirao novi projekat, kako bi rukovodeće osobe imale preciznu ideju projektnih troškova. Ovo im omogućava da ustanove imaju li para da završe projekat i da li na najbolji način koriste sredstva koja su im na raspolaganju.

- **Prikupljanje sredstava**

Budžet je kritičan deo svakog pregovaranja sa donatorom. Budžet u detalje iskazuje šta NVO planira da uradi sa dodeljenim sredstvima, uključujući na šta će se potrošiti sredstva, i kakvi rezultati će biti ostvareni.

- **Realizacija projekta**

Tačan budžet je potreban da bi se kontrolisao projekat, jednom kada započne njegova realizacija. Najvažnije sredstvo za tekuće nadgledanje jeste poređenje stvarnih troškova sa planiranim. Bez tačnog budžeta, ovo je praktično nemoguće. Pošto se planovi ponekad i menjaju, možda će biti potrebno da se budžet modifikuje i dotera nakon početka projekta.

- **Nadgledanje i ocena uspešnosti**

Kada je projekat završen, budžet se koristi kao alatka za ocenu njegove uspešnosti. Budžet pomaže da se odgovori na pitanje: da li je projekat ostvario ono što je postavio kao cilj?

Kome su potrebni budžeti?

Budžete koriste različiti ljudi za različite svrhe.

- Upravnom odboru (ili nekom drugom upravljačkom telu) je potreban budžet NVO zato što ovo telo treba formalno da ga odobri i da nadgleda njegovo trošenje, odnosno napredovanje
- Izvršnoj direktorki je budžet potreban da bi nadgledala napredak cele organizacije i finansijsku situaciju
- Koordinatorima programa su budžeti potrebni da bi nadgledali realizaciju njihovih projektnih aktivnosti
- Onima koji se bave prikupljanjem sredstava, budžeti su potrebni da bi upotpunili formular za aplikaciju.
- Finansijskom osoblju su potrebni budžeti da bi bili sigurni da ima dovoljno sredstava u banci da bi se pokrili predviđeni troškovi.
- Donatorima su budžeti potrebni da bi videli kako organizacija namerava da potroši sredstva
- Partnerima u lokalnoj zajednici, bužeti su potrebni da bi videli kako NVO planira da potroši i prikupi sredstva za njihove zajedničke projekte u zajednici.

Različiti pristupi budžetiranju

Postoje različiti načini da se napravi budžet, a vi treba da usvojite onaj koji vam najviše odgovara, imajući u vidu veštine i raspoloživo vreme.

- **Rastuće budžetiranje**

Ovaj pristup zasniva bilo koji godišnji budžet na prošlogodišnjem realnom budžetu odnosno planiranom, sa dodatkom za troškove inflacije i poznate promene nivoa aktivnosti. Njegove glavne prednosti su jednostavna i brza primena. Najkorisniji je za organizacije čiji nivo aktivnosti i resursa se iz godine u godinu vrlo malo menja.

Česta kritika ovom pristupu je da ne ohrabruje sveže ideje i razmišljanja i da može održavati postojeću neefikasnost. Takođe, ovakav budžet otežava opravdavanje cifara pred donatorima, jer originalna kalkulacija može biti odavno zaboravljena.

- **Nulto budžetiranje**

Alternativni pristup je da se počne od čistog papira - od nule. Nulto budžetiranje ignoriše prethodno iskustvo i počinje ciljnim tačkama i aktivnostima za sledeću godinu. Ono zahteva da rukovodeća osoba opravda sve zahteve za sredstvima. Ovaj proces može da odgovara organizacijama koje prolaze kroz period brzih promena, kao što je to često slučaj sa NVO i čiji prihod je zasnovan na aktivnostima. Međutim, ovaj pristup predstavlja za menadžerku mnogo veće radno opterećenje nego rastuće budžetiranje.

- **"Od vrha ka dnu" ili "od dna ka vrhu"?**

Pošto je budžet finansijski plan koji je direktno povezan sa aktivnostima organizacije, važno je da one koje će biti odgovorne za primenu projekta budu uključene u pisanje budžeta organizacije. Ako se to ne učini, budžet će sigurno biti manje ispravan, a osoblje će manje uvažavati potrebu da troši u skladu sa budžetom ili da dosegne ciljne tačke prikupljanja sredstava. Kada je operativno osoblje uključeno u izradu budžeta to se naziva budžetiranje "od dna ka vrhu", nasuprot budžetiranju "od vrha ka dnu" gde budžete pripremaju i nameću više rukovodeće osobe. Mnoge organizacije koriste mešovitu varijantu ova dva pristupa tako što se budžet priprema **timski**.

Proces budžetiranja

Proces pripreme smislenog i korisnog budžeta je najbolje preduzeti kao strukturiranu timsku vežbu.

Tim za neposredno planiranje budžeta trebalo bi da čine:

- članice Upravnog odbora;
- izvršna direktorka organizacije;
- koordinatorke programa/projekata;
- šefica finansijske službe organizacije (šefica računovodstva odnosno blagajnica).

U pripremanju informacija važnih za planiranje budžeta organizacije, trebalo bi da učestvuju sve zaposlene osobe i svi saradnici na projektima.

Proces budžetiranja uključuje i postavljanje mnogobrojnih pitanja:

- Koji su ciljevi naše organizacije?
- Koje aktivnosti će biti uključene da bi se ostvarili ovi ciljevi?
- Koji resursi nedostaju da bi se sprovele ove aktivnosti?
- Koliko će koštati navedeni resursi?
- Odakle će doći sredstva, odnosno ko će nam dati pare za naše aktivnosti?
- Da li je rezultat realističan?

Jednom kada se dogovorite oko vašeg budžeta, dobijete sredstva i sprovedete aktivnosti, ovaj proces se završava poređenjem plana (budžeta) sa rezultatima (stvarnim), da biste videli da li ste nešto naučili i da li nešto može da se uradi drugačije sledeći put.

Dobra praksa budžetiranja

• Jasnoća

Pošto će veliki broj ljudi koristiti vaš budžet za različite svrhe, trebalo bi da ga oni razumeju (i da ga prilagode, ako je potrebno) bez ikakvih dodatnih objašnjenja onoga što je iskazano u samom budžetu. Jasnoća i tačnost su ključni, stoga je važno zabeležiti sve one pretpostavke na kojima se bazira vaš budžet kao i kalkulacije koje ste pri tome koristili.

• Vremenski period

U izradu budžeta je uključeno nekoliko faza, pre nego što je spreman da bude prosleđen rukovodećem telu na usvajanje. Zato nije loše da pripremite raspored za izradu budžeta, i da započnete ceo proces što pre tokom godine. Ovo može da bude i više od 6 meseci pre početka finansijske godine, u zavisnosti od veličine organizacije, stepena stabilnosti izvora finansiranja, kao i koji pristup izradi budžeta je usvojen.

• Budžetske stavke

Kada prvi put postavljate vaš budžet, ili kada proveravate i doterujete, potrebno je da vodite računa o Kontnom okviru, odnosno vašim kodovima (šiframa). Ovo stoga što se budžetske linije pojavljuju i u poslovnim knjigama i u izveštajima za rukovodeće osobe. Ukoliko budžetske linije i finansijska evidencija nisu konzistentni, biće jako teško da se proizvedu izveštaji za nadgledanje/pracenje u toku realizacije projekta.

Jedan način da se postigne konzistentnost jeste da se dizajnira Tabela za pripremu budžeta vaše organizacije, koja će služiti kao podsetnik i koja će pomoći vašem osoblju da uključe sve relevantne troškove. U ovoj tabeli možete izlistati sve glavne i redovne vrste prihoda i troškova koje projekt ili odeljenje može da ima tokom uobičajene godine.

• Procena troškova

Važno je da, kada procenjujete troškove, možete da opravdate sve računice u tabeli budžeta. Čak i kada koristite rastući metod kod izrade budžeta, nemojte prosto da kopirate budžet od

prošle godine sa dodatkom procenta za očekivanu inflaciju. Iako je prošlogodišnji budžet velika pomoć kao početna tačka u izradi vašeg budžeta, on isto tako može da vas odvede u pogrešnom pravcu i može da sadrži neke nepravilnosti iz prošlosti, koje su vam promakle ili ste možda na njih već zaboravili.

• **Nepredviđeni troškovi (rezerva)**

Pokušajte izbeći praksu da dodajete poslednju liniju na kojoj ćete iskazivati tzv. "nepredviđene troškove". Po pravilu, donatori to ne vole da vide, a to i nije baš neki ispravan način da se izračuna vaš budžet. Ako se već odlučujete za neočekivane troškove, onda je bolje da ovaj iznos bude uključen u sklopu nekih budžetskih linija - npr. plate, osiguranje, gorivo. Svaka stavka u vašem budžetu treba da bude opravdana - dodavanje procenta na dnu tabele se teško pravda - i još teže se nadgleda i prati.

• **Zaboravljeni troškovi**

Mnogi projekti su propali jer je budžet bio nedovoljan. Postoji tendencija među NVO da potcenjuju stvarne troškove realizacije projekta iz straha da im sredstva neće biti odobrena. Najčešće se zaboravljaju sledeći troškovi:

- Osoblje (troškovi nalaženja osoblja, obuka, porezi i doprinosi)
- Troškovi računovodstva
- Promotivne aktivnosti
- Režijski troškovi (zakup, osiguranje)
- Održavanje vozila
- Održavanje opreme (fotokopir, kompjuteri)
- Upravni odbor (sastanci)
- Revizija, evaluacija

Kakvi još treba da budi budžeti NVO?

REALAN - kako u smislu realnih iznosa koji se planiraju po svakoj budžetskoj liniji, tako i u smislu kapaciteta organizacije. Naime, nije realno da organizacija koja je u prethodnoj godini imala godišnji budžet od 30.000 evra, planira da u narednoj godini realizuje programe u vrednosti od 1.200.000 evra. Takođe, nije realno da se planira nabavka video bima za cenu od 50 evra.

OBUHVATAN - treba da pokrije SVE troškove organizacije. Vrlo često se događa da se prilikom planiranja budžeta zaborave neke stavke (videti prethodni tekst).

STRUKTUIRAN - budžet treba da je tako formulisan da se jasno mogu razlikovati troškovi kancelarije od programskih troškova. Istovremeno, budžet treba da ima svoju unutrašnju logiku i da grupiše srodne troškove (npr. pod zbirnom stavkom KOMUNIKACIJE nećemo staviti trošak goriva, ali ćemo svakako staviti troškove telefona, faksa, e-mejla, web stranice, poštanske troškove).

IZBALANSIRAN - ovo se posebno odnosi na odnos između kancelarijskih i programskih troškova. Videćemo kasnije u tekstu kako se to rešava.

PRECIZAN - treba izbegavati zaokruživanje iznosa po budžetskim linijama, po inerciji. Ne bi trebalo da budžet vaše organizacije sadrži pogrešne cifre ili pogrešne zbrojeve po redovima i kolonama.

Budžet projekta naspram budžeta organizacije

Izrada budžeta projekta i budžeta organizacije su dva procesa međusobno tesno povezana. Da biste izradili godišnji budžet organizacije morate imate informacije o režijskim troškovima kojima ćete opteretiti pojedinačni budžet projekta, koji ljudi će biti plaćeni, koje aktivnosti. I obrnuto, da biste izradili detaljan budžet projekta, potrebno je da unapred znate ne samo koji su zahtevi donatora, nego i koji je vaš plan aktivnosti za narednu godinu, kako je struktuiran

vaš godišnji budžet, te kako ćete rasporediti vaše ukupne režijske i programske troškove na pojedinačne projekte.

Iz svega navedenog, jasno je da je potrebna velika umešnost da bi se obilje ovih informacija međusobno ukrstilo i na pravi način iskoristilo.

Kako treba da izgleda budžet vašeg projekta?

Izgled i struktura budžeta svakog pojedinačnog projekta će, pre svega, zavisiti od zahteva i instrukcija donatora, u kom slučaju morate u potpunosti pratiti uputstva. Ukoliko takvog zahteva nema, možete iskoristiti model na sledećoj strani, a koji sadrži sve bitne elemente jednog budžeta projekta.

Za početak, jasno je da se budžet radi u excel programu, koji vam omogućava brze i jednostavne obračune (*model koji sledi je rađen u excel programu i prebačen u word*). Na vrhu tabele ćete uočiti tzv "identifikacione podatke", odnosno informacije koje odmah govore o čemu se radi. Dakle, **naziv projekta, ko upućuje, kome se upućuje, za koji vremenski period, koliko traje i koja je valuta**. Ovo treba da bude standard u svakom vašem predlogu budžeta projekta. Potom sledi zaglavlje sa **kodovima, vrstom i opisom troška, te iznosima**.

Kodove verovatno nećete unositi u tabelu koju ćete slati donatoru, to će ostati za vaše interne potrebe (videti primer na strani 77).

Opis troškova će se naći u svakom redu vašeg budžeta. Naravno, prethodno ćete grupisati troškove po vrsti - odvojicete kancelarijske od programskih, a u okviru ovih osnovnih kategorija, grupisaćete troškove prema vašim potrebama - npr. III. Komunikacija uključuje tri podgrupe troškova (telefon/faks, e-mail, poštanski troškovi).

Iznos mora da bude realan i precizan i da proizlazi iz opisa u prethodnoj koloni. U ovom našem primeru, mi smo u opisu dali i jedinicu mere, iznos po jedinici i broj jedinica. Vrlo često, donatori to traže da se iskaže zasebno (npr. projekti za Evropsku komisiju), na sledeći način:

Kod	Opis troška	Jednica mere	Količina	Trošak po jed. mere	Ukupni troškovi
	Plata računovođe	mesec	12	50	600
	Smeštaj/hrana učesnica	osoba/dan	90	37.5	6750

Preporuka je da je bolje, kada ste u sumnji, date više nego manje detalja.

Prilog 3. Model budžeta jednog projekta

PROJEKAT "KEKEC ZA MLADE"

Podneto od strane NVO "Kekec" "Veseloj fondaciji"

Period: 1. oktobar 2004 – 30. septembar 2005 (12 meseci)

Valuta: EUR

Kodovi	Vrsta i opis troška	Iznos
	TROŠKOVI KANCELARIJE (učešće u troškovima kancelarije)	EUR
	I. Plate (učešće u plati 10%)	
	A. Računovodstvo	600
	(12 meseci * 50)	
	B. Doprinosi na plate (74%)	444
	I. Subtotal	1,044.00
	II. Pribor i oprema	
	A. Kancelarijski pribor (12*50)	600
	II. Subtotal:	600
	III. Komunikacija	
	A. Telefon/Faks	150
	B. E-mail	150
	C. Poštanski troškovi	150
	III. Subtotal:	450
	IV. Bankarska provizija i drugi troškovi	
	A. Bankarska provizija	150
	IV. Subtotal:	150
	SUBTOTAL KANCELARIJA	2,244.00
	PROGRAMSKI TROŠKOVI	
	I. Personalni troškovi (plate)	
	A. Koordinatorica programa (50%)	3,000.00
	(12 meseci * 250)	
	B. Asistent programa (50%)	
	(12 meseci * 150)	1,800.00
	C. Doprinosi na plate (74%)	3,552.00
	I. Subtotal za plate	8,352.00
	II. KURSEVI ZA MLADE (2 kursa, 45 učesnika)	
	A. Lokalno putovanje (2*45*20)	1,800.00
	B. Smeštaj/hrana (2*2*45*37.5)	6,750.00
	C. Osveženje (2*2*45*8)	1,440.00
	D. Pribor i materijali za seminar	
	Pribor (2*45*2.5)	225
	Kopiranje/papir (2*45uč.*30strana*0.1E)	270
	E. Honorari za trenere (2*2osobe*100) doprinosi uključeni	400.00
	II. Subtotal za dva kursa	10,885.00
	Subtotal PROGRAM	19,237.00
	TOTAL	21,481.00

Kada se pristupa planiranju godišnjeg budžeta organizacije?

Konsultujući različitu stranu literaturu, našli smo da se često pominje kraj godine (novembar) kao vreme kada treba planirati budžet organizacije za narednu godinu, što je prihvatljivo za organizacije koje imaju redovne i stabilne izvore finansiranja. Međutim, za uslove u kojima rade NVO u Srbiji gde 74% NVO zavisi od donacija iz inostranih izvora, to je prekasno. Smatramo da je realno da proces planiranja godišnjeg budžeta NVO započne najkasnije sredinom godine (juni). Da biste bili sasvim sigurni da ćemo obezbediti sredstva za rad organizacije u narednoj godini, preporučujemo da početkom tekuće godine počnete razmišljati o narednoj godini. Na žalost, finansijska stabilnost NVO u Srbiji je takva da je veoma rizično ostaviti ovu vrstu planiranja za kraj godine.

Primer za Godišnji budžet organizacije

Godišnji ili operativni budžet organizacije nije samo važan za vas da znate šta ćete raditi i koliko će vam para trebati za te aktivnosti. Tabela sa ovim podacima je od vitalne važnosti za donatore - samo brzim pogledom na tabelu koja sledi, može se steći utisak o kapacitetima organizacije - u smislu obima posla, angažovanog kadra, raznovrsnosti izvora finansiranja. Dodatne informacije se mogu dobiti, npr. ako imate dugoročnu saradnju sa jednim donatorom koji može porediti vaše operativne budžete sa prethodnim godinama. Da biste mogli i sami praktično da vežbate izradu godišnjeg budžeta vaše organizacije, dajemo vam primer naše izmišljene organizacije KEKEC koja je izradila operativni budžet za 2005. godinu. Pogledajmo zajedno šta nam govori tabela na narednoj strani:

9 Odobreno - engl. approved

10 Obećano - engl. committed

11 Odobreno - approved

12 U pregovorima - under negotiations

13 U pregovorima - under negotiations

14 Obećano - committed

Prilog 4. Model godišnjeg budžeta organizacije: NVO KEKEC - Godišnji operativni budžet za 2005. u evrima

	Donator 1 ⁹	Donator 2 ¹⁰	Donator 3 ¹¹	Donator 4 ¹²	Donator 5 ¹³	Donator 6 ¹⁴	TOTAL	%
Indirektni troškovi								
I. Personalni troškovi (sa doprinosima)								
I.1. Izvršna direktorka	1,500.00	1,500.00		5,000.00	1,000.00	1,000.00	10,000.00	
I.2. Knjigovodstvo	1,000.00	1,000.00	500.00	3,000.00	800.00	600.00	6,900.00	
I.3. Tehnički sekretar	1,000.00	1,000.00		2,000.00	600.00	1,000.00	5,600.00	
Subtotal I							22,500.00	
II. Zakup prostora	1,200.00	1,200.00		3,000.00	600.00	1,000.00	7,000.00	
Subtotal II							7,000.00	
III. Oprema i pribor								
A. Pribor i održavanje	600.00	600.00		1,000.00	600.00	600.00	3,400.00	
B. Transport/gorivo	250.00	250.00		1,000.00	500.00	500.00	2,500.00	
C. Oprema	250.00	250.00		1,000.00	0.00	500.00	2,000.00	
D. Kopiranje/štampanje	150.00	150.00	500.00	1,000.00	500.00	0.00	2,300.00	
Subtotal III							10,200.00	
IV. Komunikacije								
A. Telefon/Faks	750.00	750.00	50.00	1,500.00	380.00	750.00	4,180.00	
B. E-mail	250.00	250.00	50.00	250.00	250.00	120.00	1,170.00	
C. PTT	200.00	200.00		500.00	50.00	50.00	1,000.00	
Subtotal IV							6,350.00	
V. Bankarska provizija (0.5%)	160.00	160.00	75.00	145.00	140.00	140.00	820.00	
Subtotal V							820.00	
TOTAL INDIREKTNI TROŠKOVI:	7,310.00	7,310.00	1,175.00	19,395.00	5,420.00	6,260.00	46,870.00	22%

PROGRAMSKI TROŠKOVI												
I Personalni - Pplate sa doprinosima												
I.1. Koordinatorica 1	3,600.00	0.00	600.00	0.00	2,000.00	0.00	6,200.00					
I.2. Koordinatorica 2	0.00	3,600.00	600.00	4,000.00	0.00	2,000.00	10,200.00					
I.3. Asistentkinja 1	3,000.00	0.00	420.00	0.00	1,200.00	0.00	4,620.00					
I.4. Asistentkinja 2	0.00	3,000.00	420.00	2,000.00	0.00	1,200.00	6,620.00					
I. Subtotal:	6,600.00	6,600.00	2,040.00	6,000.00	3,200.00	3,200.00	27,640.00					
II. Nepersonalni												
II.1. Programske aktivnosti 1	30,000.00		14,500.00				44,500.00					
II.2. Programske aktivnosti 2		30,000.00					30,000.00					
II.3. Programske aktivnosti 3					30,000.00		30,000.00					
II.4. Programske aktivnosti 4				10,000.00		25,000.00	35,000.00					
TOTAL PROGRAMSKI TROŠKOVI:	36,600.00	36,600.00	16,540.00	16,000.00	33,200.00	28,200.00	167,140.00					
GRAND TOTAL (INDIREKTNI+PROGRAMSKI):	43,910.00	43,910.00	17,715.00	35,395.00	38,620.00	34,460.00	214,010.00					
							167,140.00					78.10%
							214,010.00					100%

Napomena: Sume su potpuno izmišljene. Međutim, struktura troškova odnosno prikaz godišnjeg budžeta je, u potpunosti, u skladu sa standardom koji traže donatori.

- Uočićete da su INDIREKTNI (režijski) troškovi KEKECA na nivou od 22% od ukupnog budžeta što se može smatrati urednim. Da je ovaj procenat nešto veći (npr. da ide do 30%), onda bi to već otvaralo pitanje da li je naš KEKEC "skupa operacija", odnosno da li su režijski troškovi neprimereno veliki u odnosu na programske
- Primetićete da KEKEC planira da ostvari donacije od 6 različitih donatora. To mu svakako ide u prilog. Istovremeno, pošto KEKEC u potpunosti planira da obezbedi sredstva iz stranih izvora finansiranja, a uočen je trend odlaska donatora iz Srbije, preporučujemo Kekecu da što ozbiljno preispita svoju strategiju prikupljanja sredstava i da ispita mogućnosti obezbeđivanja sredstava iz lokalnih izvora - lokalna samouprava, ministarstva, poslovni sektor, individualna davanja...
- Ovi donatori su različiti po svojim zahtevima pa je tako donator 3 skloniji da daje samo za programske aktivnosti, dok je donator 4 raspoložen da u većoj meri finansira režijske troškove KEKEC-a (donator 4 je spreman da da institucionalni grant).
- Pažljivom proverom preciznosti budžeta, naći ćete da koordinatorka 2 ima godišnju platu veću nego izvršna direktorka, odnosno da asistentkinja 2 ima veću platu od koordinatorke 1. To treba proveriti, očigledno je da je negde napravljena greška u obračunu, a budžet sa takvim greškama ne bi smeo da izađe iz organizacije.
- Pokušajte dalje sami da uočite, "šta vam govori ovaj budžet o organizaciji", pokušajte da napravite godišnji budžet vaše organizacije, i zamislite situaciju u kojoj donator na isti način čita operativni budžet vaše organizacije.

Još jedna napomena u vezi sa gornjom tabelom. Donatori koji su ovde navedeni pod rednim brojem od 1 do 6, u vašem realnom operativnom budžetu će biti označeni svojim punim imenom. To znači da ste prethodno izvršili ispitivanje (istraživanje) donatora i da sa velikim stepenom sigurnosti možete očekivati sredstva od njih. Mi smo status donacije objasnili u fusnotama.

Prognoza protoka novca

Prognoza protoka novca¹⁵ se često brka sa godišnjim budžetom. Zato ćemo odmah na početku naglasiti razliku. Budžet je alatka planiranja koja nam govori o očekivanim prihodima i rashodima, kao i o potencijalnim izvorima finansiranja. Kao što smo prethodno objasnili, budžet predstavlja timski napor, zahteva određenu proceduru usvajanja i ima funkciju kako prema unutra tako i prema spolja.

Za razliku od toga, prognoza protoka novca je alatka koju koristi rukovodeća osoba u organizaciji (izvršna direktorka donosi odluke, a priprema neko iz finansijske službe) koja ima za cilj da **nadgleda kretanje gotovine kroz organizaciju**. Prognoza ukazuje na to da li organizacija ima dovoljno novca u banci da bi mogla platiti sve svoje troškove u određenom vremenskom periodu. To se radi na način da se predvide tačni termini tokom kojih će pristići određeni prihodi u organizaciju, odnosno u kojima će doći do nekih troškova/rashoda.

Predviđanje novčanih tokova će vam pomoći da identifikujete periode u kojima će stanje na vašem bankovnom računu biti problematično, odnosno nedovoljno da biste provodili svoje aktivnosti. Prognoza protoka novca je najbolji način da rukovodeća osoba u okviru organizacije ima relevantnu informaciju za donošenje važnih odluka (setite se priče s početka koje se tiču upravljačkog računovodstva).

Uobičajeno, prognoza se pravi na godišnjem nivou, a potom se razbija na manje vremenske periode. Da bismo uopšte mogli pristupiti prognozi protoka novca, važno je znati kada i kako nam pristižu uplate odnosno prihodi. To znači da pred sobom imate sve budžete i planove aktivnosti, kao i kompjuter sa excel programom (koji, naravno, vešto koristite). Kada već znate ko su vam donatori, odnosno kada već imate sklopljene ugovore, vi tačno znate kada možete očekivati neku uplatu. I one su obično redovne tokom perioda definisanog ugovorom. Napominjemo da uglavnom postoje dve vrste plaćanja. **Avansno plaćanje** se daje NVO-ima

¹⁵ Engl. „cash flow budget“, „cash flow projections“

unapred za plaćanje troškova, a prema postignutom dogovoru o budžetu granta. Potom se traže dokazi o troškovima, obično po završetku projekta. Neki davaoci granta plaćaju svojim korisnicima **naknadno (refundiranje troškova, engl. reimbursement)**. To znači da NVO prima uplatu za troškove tek nakon što su ti troškovi napravljeni, plaćeni i priloženi uredni dokazi. Zbog toga je važno da vam bude jasno da, ako u vašem ugovoru stoji da će plaćanje biti izvršeno naknadno, to znači da će vam biti potreban novac iz nekih drugih izvora, da biste platili svoje račune pre nego što vam donator uplati ratu, na šta se ponekad čeka i po tri meseca ili duže. **Ako vaša organizacija nema novca u banci, razmislite da li treba da prihvatite ovaj grant ili ne.** Iz naše prakse do sada, znamo za veliki broj organizacija koje su dovedene u nezavidnu finansijsku situaciju jer su ušli u ugovorni odnos sa donatorom koji deo sredstava daje po principu refundiranja (naknadno), i nisu imali odakle da finansiraju planirane aktivnosti, a bez njihove realizacije nisu mogli dobiti poslednju ratu. Posebno treba biti oprezan kada su u pitanju veći grantovi ove vrste.

Najčešći slučaj plaćanja jeste kombinovanje prethodna dva načina, s tim da se sredstva uplaćuju u tranšama (ratama). To znači da donatori ugovorom definišu nekoliko termina kada će izvršiti uplatu, a vrlo često to uslovljavaju i prethodno dostavljenim i odobrenim narativnim i finansijskim izveštajima.

Naravno da su avansna plaćanja povoljnija za organizaciju. NVO treba uvek da pregovara da u ugovor uđe plaćanje na osnovu avansa i da to uradi pre nego što realizacija granta počne. To, naravno, neće uvek biti moguće i zato je potrebna velika pažnja kod potpisivanja ugovora.

Postoje tri vrste projekcija odnosno prognoza protoka novca:

1. Godišnja prognoza protoka novca

Ova prognoza nam daje informacije o protoku novca i finansijskoj poziciji organizacije u toku cele fiskalne godine, s tim da se informacije daju na mesečnom nivou. Ova vrsta prognoze definiše iznos novca koji vam stoji na raspolaganju za sve vaše redovne troškove tokom cele godine. Ona se lako sastavlja na način da se u pretkoloni tabele iskazuju podaci o PRIHODIMA i RASHODIMA. Najpre se popišu svi vaši donatori i očekivani prilivi po mesecima, te zbir tih priliva na mesečnom nivou. U donjem delu tabele se daju svi vaši rashodi kao krupne stavke (npr. režijski troškovi, plate, obuka, program A, program B), te zbir tih rashoda na mesečnom nivou. Potom se računa razlika između prihoda i rashoda za svaki mesec, kao i stanje na kraju i stanje na početku svakog meseca. Primer tabele sa godišnjom prognozom protoka novca sledi na narednoj strani.

Pokušajmo zajedno protumačiti neke aspekte tabele, a ostalo pokušajte sami da biste uočili potencijalno krizna mesta.

Pre svega, uočljiv je veliki disbalans već u januaru, usled planirane nabavke vozila. Na to se nadovezuje veliki izdatak u februaru (trening osoblja u iznosu od 25.000). Da bi se izbegla ova krizna situacija, potrebno je da rukovodeća osoba donese odluku. Opcije koje stoje pred rukovodećom osobom:

1. Može odustati od nabavke vozila i/ili
2. Može pomeriti obuku osoblja na neki kasniji period kada bude dovoljno novca
3. Može se odlučiti da ispita mogućnost za obezbeđivanje dodatnih sredstava (ako se ispostavi da je obuka nužna da bi se realizovao neki potpuno novi projekat)
4. Može... šta biste vi uradili?

Ono što je važno znati jeste da organizacija ne bi smela da bude ostavljena u situaciji da nema sredstava u banci za minimum jedan mesec redovnog funkcionisanja.

2. Mesečna prognoza protoka novca

Ova vrsta prognoze daje procenu protoka novca, (prihoda i rashoda) na nedeljnom nivou u okviru jednog meseca. Prema našem iskustvu, ovo je potrebno raditi kada imate projekte koji traju kratko, odnosno kada vam češće pristižu manje uplate, pa je potrebno vršiti prognozu redovnije nego u prethodnom slučaju. Pristup je isti kao i kod prognoze na godišnjem nivou.

Prilog 5. Model prognoze protoka novca: Kekec - prognoza protoka novca za period 1 januar - 31 decembar 2005.

A. PRIHODI	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC
Donator 1	18,000	0	0	24,000	0	0	24,000	0	0	24,000	0	0
Donator 2	0	0	22,500	0	0	22,500	0	0	22,500	0	0	22,500
Donator 3	0	0	7,500	0	0	0	7,500	0	0	0	0	0
Kamata	40	5	0	0	71	0	0	74	0	26	96	0
Donator 4	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,500	1,800	2,000	2,000	2,500	3,000
Donator 5	0	0	2,000	0	0	2,000	0	0	2,000	0	0	2,000
Ugovori	3,500	7,000	0	7,000	3,500	0	0	7,000	3,500	0	7,500	3,500
Total PRIHOD	23,540	9,005	34,000	33,000	5,571	26,500	33,000	8,874	30,000	26,026	10,096	31,000
B. RASHODI												
Kancelarija	2,000	2,000	5,000	2,000	2,000	7,100	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Zaposleni	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,400
Vozilo	22,000	2,500	2,500	3,000	2,500	2,500	3,000	2,500	2,500	3,000	2,500	2,500
Trening osoblja	1,000	25,000	2,000	2,000	25,000	1,000	2,000	25,000	2,000	1,000	25,000	200
Total RASHOD	30,600	35,100	15,100	12,600	35,100	16,200	13,200	35,700	12,700	12,200	35,700	11,100
C Razlika [A - B]	(7,060)	(26,095)	18,900	20,400	(29,529)	10,300	19,800	(26,826)	17,300	13,826	(25,604)	19,900
D Stanje na početku meseca	8,095	1,035	(25,060)	(6,160)	14,240	(15,289)	(4,989)	14,811	(12,015)	5,285	19,111	(6,493)
E Stanje na kraju meseca [C + D]	1,035	(25,060)	(6,160)	14,240	(15,289)	(4,989)	14,811	(12,015)	5,285	19,111	(6,493)	13,407

3. Nedeljna prognoza protoka novca

Ova vrsta prognoze daje procenu protoka novca na dnevnom nivou (u okviru jedne nedelje). Najčešće će se ova vrsta procene raditi kada vam je potreban gotov novac, da biste mogli podići na vreme odgovarajuću sumu novca iz blagajne. Ovde treba imati na umu da postoje Zakonom propisana ograničenja (limiti) i to na sledeći način. Naime, po novom zakonu ne postoji limit para koje se mogu dnevno podizati iz banke. Ipak treba voditi računa o tome da svako podizanje gotovine mora da ima spremnu dokumentaciju (račune, nalog za putovanje...). Za svako podizanje novca preko 50.000 dinara, banka traži prateću dokumentaciju. Svaku transakciju u gotovom veću od 10.000,00 eura u dinarskoj protivvrednosti banka je dužna da prijavi Poreskoj upravi na osnovu Zakona o pranju novca. Ukoliko se radi o manjoj organizaciji verovatno nećete imati taj problem. Međutim, kod većih organizacija, gde postoji konkurencija većeg broja projekata i programa, gde ima dosta terenskog rada i plaćanja na licu mesta, ova vrsta prognoze je neophodna da biste uopšte mogli funkcionisati. Jedan od jednostavnijih načina da ovo rešite jeste da se napravi jedinstvena tabela na nivou organizacije koja se nalazi u finansijskoj službi. Tabela se pravi na osnovu predviđenih aktivnosti za nastupajući period, u ovom slučaju nedelju dana. Zatim se, na osnovu dobijenih informacija o tome koliko će novca biti potrebno da se te aktivnosti realizuju, sagledava koji se računi mogu platiti preko računa (realno), a za šta je potrebno imati gotovinu. **Trudite se da što više transakcija obavite preko računa - bezgotovinski, jer je taj način transparentniji i manja je mogućnost malverzacija.**

Na kraju, da sumiramo šta sve možete učiniti, odnosno kakve odluke možete da donesete, kad predvidite da će vam novčani tokovi biti tesni? Evo nekoliko stvari koje možete da uradite:

- Napravite spisak onih koji vam duguju novac. Tražite da vam odmah plate.
- Izvršite pregled ugovora s donatorima. Ponovo s njima pregovarajte o dinamici plaćanja. Zamolite ih da uplate ranije.
- Zatražite posebne uslove kreditiranja od najvećih dobavljača
- Napravite prioritete velikih uplata
- Odložite troškove koji mogu da sačekaju - oprema, održavanje, novo osoblje
- Pomerite vaše aktivnosti (ako je to moguće)
- Raspitajte se kod vaše banke da li postoji mogućnost kreditiranja na kratki rok.

Odeljak u drugom delu priručnika na str. 85 objašnjava detaljnije još neke aspekte prognoze protoka novca.

Modifikacije budžeta

Dali ste predlog projekta donatoru i on je prihvaćen. Tokom prve godine projekta shvatili ste da će vašim korisnicima biti korisnije ako promenite način upravljanja programom. Zbog toga ćete morati da izvršite promene u svom budžetu. Ali imate ugovor u kojem stoji da sami ne možete vršiti promene u budžetu (ili možda da ga možete samo malo promeniti). Šta ćete učiniti?

Mnoge NVO u početnim fazama rada svojih organizacija ne shvataju da mogu menjati budžete, u razumnim granicama. Taj proces se naziva modifikacija budžeta.

Različiti donatori će imati različita pravila o budžetskim promenama. Manje promene obično ne predstavljaju problem i njih je moguće brzo rešiti. Ipak, ako uspostavite odnos s vašim donatorom to može biti od koristi. Ne zaboravite da vaši donatori žele da budete uspešni!

Najčešće se u ugovoru, odnosno posebnim finansijskim uputstvima donatora, navodi da je dozvoljeno odstupanje u okviru jedne budžetske linije plus-minus 10% do 15%. To znači da za ovu vrstu modifikacije, odnosno odstupanja, nije potrebna prethodna dozvola donatora. U slučaju modifikacije/odstupanja koja probijaju navedene procenete, potrebno je poslati pisani zahtev i obrazloženje kojim se opravdava modifikacija. Naravno, ukoliko imate uspešnu komunikaciju sa vašim donatorom, najčešće ćete se prethodno raspitati koje su mogućnosti za izmenu i šta u najvećoj meri zadovoljava i vaše i zahteve donatora. Tek onda se pristupa pisanoj formi.

V. Čuvanje i briga o imovini

"Ima više smisla postaviti sistem koji će sprečiti proneveru, nego li postaviti sistem koji će je otkriti"

Uvod

Ovo poglavlje:

- Objašnjava značaj uvođenja internih kontrola
- Ističe principe delegiranja ovlašćenja i razdvajanja funkcija
- Naglašava značaj kontrole gotovine i rutina sravnjivanja
- Raspravlja o načinima da se upravlja i kontrolišu nekretnine

Interne kontrole

NVO se svakodnevno suočava sa potrebom rukovođenja unutrašnjim rizikom. Ovo rukovođenje se ostvaruje se nizom kontrola, provera i bilansa, koji, ako se sprovode na pravi način, omogućavaju da se izbegnu gubici i da se otkriju greške i propusti u računovodstvenoj evidenciji. Kontrole su takođe veoma važne kao zaštita svih onih koji se bave finansijskim poslovima organizacije, jer one otklanjaju svaku sumnju ili pokušaj nepoštenja.

Interne kontrole su "samoprovere" kojima se vaša organizacija sistematski podvrgava. Ideja postojanja internih kontrola je da u vašoj NVO postoje sistemi, procesi i procedure koji sprečavaju mogućnost zloupotrebe i krađe. Interne kontrole obezbeđuju da svi slede pravila koja su na snazi u Srbiji, te pravila vaših donatora i vaše organizacije.

Dobre interne kontrole:

- Obezbeđuju rukovodstvu podatke i blagovremenu povratnu informaciju o upotrebi resursa
- Čuvaju imovinu (aktivu) i evidenciju
- Ustanovljavaju odgovornost za imovinu (aktivu) uz verifikaciju i odgovarajuće praćenje
- Promovišu operativnu efikasnost i sprečavaju neefikasno korišćenje resursa
- Obezbeđuju tačno evidentiranje transakcija, da bi se mogli pripremiti finansijski izveštaji
- Nikad ne poveravaju punu odgovornost nad aktivom (pogotovo gotovine) samo jednoj osobi

Kategorije unutrašnjih kontrola

- Delegiranje ovlašćenja
- Razdvajanje funkcija
- Sravnjivanje
- Kontrola gotovine
- Fizička kontrola

Delegiranje ovlašćenja

Upravni odbor delegira izvršnom direktoru ovlašćenja za svakodnevno funkcionisanje organizacije. U velikoj i veoma zaposlenoj organizaciji nije praktično očekivati da jedna osoba donosi sve odluke i autorizuje sve transakcije. Izvršni direktor će, zbog toga, dalje delegirati ovlašćenja članovima tima, odnosno osoblju da bi se rasteretio i da bi osigurao besprekorno funkcionisanje u slučaju odsustva ključnih osoba.

• Dokument za delegiranje ovlašćenja

Svaka organizacija bi trebalo da unapred odluči ko šta treba da radi u vezi sa finansijskim procedurama. Primer dobre prakse je kad se zabeleži ono što je odlučeno u dokumentu za delegi-

ranje ovlašćenja. Njegova svrha je da razjasni ko je ovlašćen da donosi odluke, ugovori trošak i potpisuje sve pravne poduhvate u ime organizacije, tako da nema nikakve zabune ili zbrke oko toga šta je čija odgovornost.

Dokument za delegiranje ovlašćenja treba da sadrži instrukcije za sledeća zaduženja:

- autorizacija naloga za robe i usluge;
- potpisivanje naloga za plaćanje;
- autorizacija troškova osoblja;
- rukovanje prilivima novca;
- pristup sefu i blagajni;
- provera i autorizacija računovodstvene evidencije;
- potpisivanje svih pravnih poduhvata.

Dokument za delegiranje ovlašćenja treba da odobri upravljačko telo (Upravni odbor) i treba da se proverava svake godine da bi se osiguralo da odgovara tekućim potrebama. Povreda delegiranih ovlašćenja je ozbiljna stvar i nju treba rešavati jednako ozbiljno. Primer dokumenta za delegiranje ovlašćenja sledi.

Naravno, svaka organizacija treba da prilagodi ovaj dokument (predmete ovlašćenja, limite, ovlašćene osobe) svojim potrebama.

Pravila autorizacije/ovlašćenja

- 1) **Definisan je najniži nivo ovlašćenja.** Uzima se kao nesporno da oni koji su na višoj upravljačkoj lestvici takođe imaju taj nivo ovlašćenja.
- 2) **Niko ne sme da odobri transakciju iz koje će lično imati koristi.** Ovo postavlja osobu pred moguće optužbe za nedostojno ponašanje i dovodi u pitanje integritet organizacije.
- 3) **Osobe koje su niže na hijerarhijskoj lestvici ne smeju da odobravaju plaćanja nadređenima.** To treba da se prosledi onima koji su viši na lestvici u strukturi upravljanja.

Ima još nekoliko važnih tema koje treba da budu uvrštene u vaš sistem autorizacije/ovlašćenja:

- Uvek odobravajte troškove pre nego što su napravljeni. Nikad ih nemojte naknadno "dodeliti".
- Odobravajte samo troškove predviđene budžetom. Ako nema budžetske linije ili raspoloživih sredstava na vašem neograničenom računu, ne bi trebalo da ulazite u te troškove.
- Neka barem dve osobe odobre troškove. Jedna osoba može da potvrdi da je to odgovarajući trošak za određeni program, na čiji će se račun teretiti. To može biti koordinator programa. Druga osoba može potvrditi da u relevantnom budžetu ima raspoloživih sredstava. Ta osoba može biti finansijski ili izvršni direktor. Na taj način se sprečava pronevera. Listu ovlašćenih lica je potrebno redovno pregledati i revidirati je kad ljudi napuste organizaciju.
- Svi troškovi treba da nose šifru projekta i šifru troška. To pravilo treba da primenjujete čak i kod malih troškova ili onih koji će se pojaviti samo jednom.
- **Nikad nemojte tražiti od ovlašćenih osoba da potpisuju blanko naloge za buduću upotrebu, jer to narušava sveukupni smisao postojanja pravila autorizacije**

Slede dva primerka formulara za autorizaciju troška (plaćanje preko banke i plaćanje gotovinom). Ovi formulari treba da budu popunjeni pre nego što je roba kupljena ili usluga plaćena. Možete ga koristiti za sve troškove sem za plate zaposlenih. Potpisani formular možete arhivirati s vašim računom i potvrdom. To je onda dokaz vaše kontrolne procedure.

Primer Dokumenta za delegiranje ovlašćenja

Predmet ovlašćenja	Limit	Ovlašćene osobe
<input type="checkbox"/> Zvanična dokumenta (ako nije pokriveno niže navedenim primerima)		Bilo koje dve osobe od: 1.Izvršni direktor/ Predsednik 2.Blagajnik 3.Sekretar
<input type="checkbox"/> Zakup prostora ili iznajmljivanje opreme....	Do 200,000	Bilo koja jedna osoba: 1.Izvršni direktor/ Predsednik/ 2.Blagajnik
	Preko 200,000	Bilo koje dve osobe od: 1.Izvršni direktor/ Predsednik
<input type="checkbox"/> Nalozi za plaćanje preko banke	Do 200,000	Bilo koje dve osobe od: 1.Izvršni direktor/ Predsednik 2.Blagajnik 3.Sekretar
	Preko 200,000	Bilo koje dve osobe od: 1.Izvršni direktor/ Predsednik 2.Blagajnik 3.Sekretar 4.Član Upravnog odbora (UO)
<input type="checkbox"/> Avansi i pozajmice zaposlenima	maks.100,000	1.Izvršni direktor/ Predsednik/Blagajnik
<input type="checkbox"/> Troškovi zaposlenih i Upravnog odbora		1.Šef računovodstva za zaposlene osim za Predsednika i Izvršnog direktora 2.Predsednik ili blagajnik za šefa računovodstva
<input type="checkbox"/> Nabavka robe i usluge	do 60,000	Koordinator projekta/programa /u skladu sa budžetom
	do 300,000	Koordinator projekta/programa i šef računovodstva/u skladu sa budžetom
	do 1,500 000	Koordinator projekta/programa i izvršni direktor
	do 3,000 000	Izvršni direktor i 1 član UO
	Preko 3,000 000	Izvršni direktor i bilo koja dva člana Upravnog odbora
<input type="checkbox"/> Gotovinski troškovi	do 3000	Asistenti na projektu, u skladu sa budžetom i koordinator
	Preko 3000	Koordinatori programa, u skladu sa budžetom i šef računovodstva
<input type="checkbox"/> Ključevi od sefa		Šef računovodstva i blagajnik
<input type="checkbox"/> Primanje uplata		Finansijski administrator
<input type="checkbox"/> Godišnji odmori /bolovanje		Šef računovodstva
<input type="checkbox"/> Porodiljsko/trudničko bolovanje		Izvršni direktor /Predsednik/Blagajnik
<input type="checkbox"/> Ugovori sa zaposlenima		Izvršni direktor/Predsednik
<input type="checkbox"/> Platni spisak		Izvršni direktor/Predsednik
<input type="checkbox"/> Ugovori za honorarno angažovano osoblje		Izvršni direktor/Predsednik

Formular za autorizaciju troškova (plaćanje preko banke)

"KEKEC"
Organizacija za brigu o deci

Zahtev za plaćanje preko banke

Zahtev podnosi:

Svrha plaćanja :

Iznos (u din.):

Program:

Šifra budžetske linije

Odobrio (la):

Datum:

Formular za autorizaciju troškova (plaćanje gotovinom)

"KEKEC"
Organizacija za brigu o deci

Zahtev za isplatu gotovinskih sredstava

Svrha plaćanja : _____

Datum: _____

Iznos (u din.): _____

Odobrio (la): _____

Program: _____

Isplatio (la): _____

Primio (la): _____

Razdvajanje funkcija

Da bi se zaštitili oni koji rade i da bi se sprečila bilo koje iskušenje da se zloupotrebe finansijska sredstva, mora se uvesti razdvajanje različitih dužnosti u okviru finansijskih procedura. Na primer, dužnosti naručivanja robe, autorizacije plaćanja, čuvanja računa i sravnjivanja računa ne bi trebalo u potpunosti poveriti jednoj osobi. Sem što to slabi finansijsku kontrolu, to daje mnogo odgovornosti jednoj osobi i ako bi ona napustila organizaciju ili odsustvovala duži period, onda bi finansije bile blokirane. Funkcije bi trebalo da budu podeljene, što god je više moguće, između osoblja u timu i/ili Odboru.

Određene funkcije treba da budu fiksne i razdvojene na tri različite vrste aktivnosti:

- Odobravanje (autorizacija) finansijskih transakcija
- Evidentiranje transakcija u zvaničnim finansijskim evidencijama
- Čuvanje aktive, odnosno imovine

Jedna osoba **NIKADA ne bi smela da bude odgovorna za sve tri aktivnosti**. Na primer, ukoliko nabavka i evidentiranje nekog predmeta nije odvojeno (ukoliko ne obavljaju dve različite osobe), onda nema kontrole koja bi sprečavala da se evidentira neovlašćena nabavka odnosno da se propusti evidentiranje onih troškova koji su autorizovani. Slično, ukoliko evidencija gotovinskih računa nije odvojena od čuvanja gotovine, povećava se mogućnost da se počinu pljačka.

Razdvajanje funkcija je **suštinski** deo internih kontrola. U nekim slučajevima, ovo znači da se zadatak razbije u manje funkcije i uključivanje dve osobe tamo gde je to do sada radila samo jedna osoba. Ono što može da predstavlja problem kod razdvajanja funkcija jeste ukoliko je vaša organizacija sasvim mala i nema dovoljan broj ljudi među kojima bi se podelile ove funkcije. U tom slučaju, **potrebo je uključiti članove Upravnog odbora, odnosno volontere u sistem internih kontrola**.

• Procedura nabavke

Procedura nabavke uspostavlja korake i uslove koje osoblje treba da sledi da bi pribavilo robu i usluge tako da se ciljevi organizacije ostvare efikasno i delotvorno. Procedura bi trebalo da:

- označi proces i odgovorne osobe za naručivanje, primanje i plaćanje robe i usluga;
- opiše koji metod plaćanja ili sticanja će se koristiti za različite robe i usluge
 - na primer, kada je prihvatljivo da se koriste male gotovinske sume (ovo bi trebalo da bude retko), bankovni transferi ili plaćanje na osnovu računa dobavljača;

• Potpisivanje naloga za plaćanje

Svaka organizacija bi trebalo da ima više od jedne osobe koja je ovlašćena da potpisuje naloge za plaćanje/prenos novca. Na taj način se sprečava pronevera. Listu ovlašćenih lica je potrebno redovno pregledati i revidirati je kad ljudi napuste organizaciju.

• Provera i autorizacija računovodstvene evidencije

Jedna od ključnih odgovornosti rukovodećeg osoblja (Izvršni direktor u većoj NVO, blagajnik u manjoj NVO) je da s vremena na vreme proverava i autorizuje evidenciju, kontroliše gotovinu i nadgleda pravila za nabavke.

Molimo vas da imate u vidu da čak i izvršni direktor treba da podleže kontroli, te da bi to trebalo da bude uneto u vaš sistem kontrole. U Sjedinjenim Državama, kao i u mnogim evropskim državama, Upravni odbor sastavljen od dobrovoljno angažovanih osoba nadgleda izvršnog direktora. Međutim, takav sistem u Srbiji još uvek nije u potpunosti prisutan. Kao što smo već rekli, kod nas su vrlo često oni koji su članovi Upravnog odbora ujedno i osobe koje koordiniraju programe/projekte i za svoj rad dobijaju naknadu (platu ili honorar). Zbog toga vaša NVO treba da razvije sopstveni sistem "samokontrole" koji će onemogućiti situacije u kojima dolazi do "spajanja" funkcija i ovlašćenja tamo gde bi oni trebalo da budu razdvojeni.

Tako na primer, aktivnosti u koje je uključena gotovina i plaćanje računa mogu se razdeliti između različitih članova osoblja i Upravnog odbora:

- Otvaranje pošte i pravljenje spiska plaćanja/uplata
- Podizanje gotovine iz banke
- Blagajna i isplata gotovine zaposlenima
- Rukovanje gotovinskim priznamicama
- Pripremanje bankovnih uplata
- Održavanje evidencije potraživanja
- Pokretanje bankovnih transfera
- Odobranje bankovnih transfera
- Uspoređivanje bankovnih računa
- Autorizacija otpisa (otpis je zvanični gubitak za organizaciju kad postane jasno da neko ko vam duguje novac neće platiti); otpis je i kada neko osnovno sredstvo (npr. kompjuter) izgubi knjigovodstvenu vrednost tj. knjigovodstvena vrednost bude ravna nuli.

Sravnjivanje

Sravnjivanje uključuje verifikovanje računovodstvene evidencije da bi se obezbedilo da nema grešaka ili propusta koji su ostali neotkriveni. Evidencije koje treba da budu sravnjivane u regularnim intervalima:

- Knjiga bankovnih transakcija
- Knjiga gotovinskih plaćanja
- Registar o kontroli robe
- Popisi plata i odbitaka

Jednom kada je evidencija uspešno sravnjena, izjava o sravnjivanju mora da se prosledi hijerarhijski višoj rukovodećoj osobi ili članu Nadzornog odbora radi nezavisne provere. Kao što je prethodno rečeno, dužnost provere je ključna odgovornost rukovodioca (u većoj NVO) ili blagajnika (u manjoj NVO).

• **Knjiga bankovnih transakcija**

Knjiga bankovnih transakcija bi trebalo da se sravnjuje sa izvodima iz banke, bar jednom mesečno. Svrha ove aktivnosti je da se obezbedi da se evidencija organizacije slaže sa evidencijom banke. Ovo se postiže tako što se stanje na izvodu iz banke određenog datuma poredi sa stanjem u knjizi bankovnih transakcija istog dana, a potom se objašnjava razlika. ***U GI se to praktično radi na dnevnom nivou. Vi odredite dinamiku sravnjivanja u zavisnosti od dinamike transakcija na vašem računu.***

Ovo je važna provera ne samo za ispravnost i kompletnost evidencije, već takođe i kao rani indikator pronevere.

• **Knjiga gotovinskih plaćanja**

Gotovinska plaćanja bi trebalo da se sabiraju i sravnjuju bar jednom nedeljno i da se pripisuju odgovarajućim kategorijama. Ukoliko se nađe neka razlika, o njoj mora da se izvesti rukovodilac.

• **Registar o kontroli robe**

Registar o kontroli robe se mora proveravati u odnosu na obavljenje nabavke i račune o kupovini da bi se obezbedilo da se nije potkrala neka greška (ilic nestala neka roba).

• **Knjiga isplaćenih plata za osoblje**

Knjiga isplaćenih plata za osoblje i posebno evidencija o odbicima su ključne za eventualne neispravnosti i zloupotrebe u formi fiktivnih zaposlenih lica. Ona bi trebalo da se sravnjuje svakog meseca, a naravno, postoji i obaveza predavanja različitih obrazaca nadležnim organima (PP OPJ i PP OD). Vaš računovođa je u potpunosti upoznat sa ovim obavezama.

Kontrolne računovodstvene procedure

U vašoj NVO treba da postoje neke osnovne kontrole troškova i održavanja zvanične evidencije. Sledi spisak kontrolnih računovodstvenih procedura koje treba da postoje:

- Sve transakcije treba da budu evidentirane
- Sve transakcije treba da budu stvarne
- Sve transakcije treba da budu unesene (u knjigu) samo jednom
- Sve transakcije treba da budu unesene u tačnom iznosu
- Sve transakcije treba da budu unesene blagovremeno, ako je moguće odmah

Kontrola gotovine (blagajna)

Vaša organizacija će verovatno morati da koristi gotovinu za plaćanje nekih stvari. Sve organizacije, velike i male, moraju to da čine. Međutim, zakon u Srbiji ne dozvoljava da NVO drži gotovinu samo za tu svrhu. Za sva podizanja gotovine traže se potvrde. U slučaju da su vam ostala neutrošena sredstva koja ste podigli, obaveza vam je da ta sredstva vratite na račun organizacije.

Ovde vam može pomoći planiranje i vođenje evidencije. Vođenje evidencije vam može pomoći da ustanovite postojeće trendove za gotovinske rashode. Ima li neko određeno vreme u mesecu kad će uvek biti potrebno gotovinsko plaćanje? Da li vaš programski budžet zahteva sistematske troškove? Razumevanje prirodnog toka vaše organizacije, kao i potreba koje će nastati, pomoći će vam da procenite kad treba da idete u banku.

Sedam zlatnih pravila o rukovanju gotovinom:

- 1) **Novac koji primete držite odvojeno od novca koji izdajete.** Sav novac koji organizacija primi mora se odmah uplatiti na bankovni račun organizacije i uvesti u evidenciju, pre nego što se bude koristio za plaćanja od strane organizacije. Ako se ovo ne uradi, finansijska informacija će biti potpuno izmenjena i iskrivljena.
- 2) **Uvek izdajte priznanicu za primljeni novac.** Ovo štiti osobu koja je primila novac i osigurava da je osoba koja je preuzimala novac isti dobro prebrojala. Priznanica bi trebalo da bude ispisana mastilom ili hemijskom olovkom, a ne običnom olovkom i preporučuje se da bude iz numerisanog bloka priznanica.
- 3) **Uvek uzmite račun ili priznanicu za novac kojim ste plaćali.** Zapamtite da bez računa nemate dokaz da je plaćanje obavljeno. Vodite računa da sadrži sve elemente koje propisuje Zakon.
- 4) **Uplatite višak gotovine na bankovni račun.** Gotovina koja stoji po kancelariji je iskušenje za krađu i novcem će se bolje rukovoditi ukoliko se on čuva na bankovnom računu. Neobavezan i lak pristup gotovini može da navede ljude da "pozajme" novac, što je česta tužna priča o početku pronevera.
- 5) **Uspostavite i održavajte precizne procedure za primanje gotovine.** Da biste zaštitili one koji rukuju novcem, uvek bi trebalo da dve osobe budu prisutne kada se otvara gotovinska kasa i sl. Oboje bi trebalo da prebroje gotovinu i potpišu priznanicu.
- 6) **Ograničite pristup gotovini i sefu.** Ključeve od gotovinske kase i sefa trebalo bi dati samo autorizovanim pojedincima. To bi trebalo da bude zapisano u dokumentu o delegiranju ovlašćenja u organizaciji.
- 7) **Ograničite gotovinske transakcije na apsolutni minimum.** Gotovinu bi trebalo koristiti samo za ona plaćanja kod kojih su sve druge metode neodgovarajuće.

Fizička kontrola

Fizičke kontrole su dodatne, uobičajene mere predostrožnosti koje se preduzimaju da bi se sačuvala imovina organizacije.

Nabavite sef

Sef ili obezbeđeno sigurno mesto za čuvanje gotovine, finansijske i druge zakonske evidencije, je nešto o čemu treba da razmislite. Odgovarajući sef je vredan truda, posebno ukoliko vaša organizacija treba da čuva veće količine gotovine u prostorijama tokom noći. Sefovi su prilično skupi, tako da, ukoliko su vam sredstva "tanka", možda je ipak bolje da poboljšate vaše bankovne procedure.

Čuvanje i zaštite imovine organizacije (osnovna sredstva za rad)

Nekretnine mogu da predstavljaju prilično bogatstvo u obliku zemljišta, zgrade, vozila, mašina, kancelarijske opreme. Često se zanemaruje činjenica da oni zahtevaju posebnu pažnju da bi se osiguralo da se njihova vrednost održava i da ne nestanu usled nedostatka pažnje i brige.

Registar osnovnih sredstava i inventara

Prema našem Zakonu, pravi se razlika između osnovnih sredstava i inventara. Ova razlika se zasniva na vrednosti imovine, tj. ukoliko je njena vrednost veća od prosečne zarade u zemlji za mesec u kome se sredstvo nabavlja (ovaj podatak daje zvanični organ statistike krajem meseca za prethodni mesec), onda se ta imovina smatra osnovnim sredstvom (kompjuter, vozilo, stan, zgrada, video bim,...). Ukoliko je ispod ove vrednosti, onda se smatra inventarom (npr. heftalica, štampač, stolica)... Takođe, inventar se još opisuje kao imovina sa kraćim rokom trajanja.

Registar osnovnih sredstava treba da se uspostavi tako što će biti unet odnosno zapisan svaki predmet. Svaki komad imovine treba da bude označen jedinstvenim popisnim brojem radi lakše identifikacije. Registar sadrži informacije o tome kada i gde je predmet kupljen; koliko košta; na koliko je osiguran; istorijat popravke; može da sadrži i podatke o amortizaciji.

Evidencija treba da sadrži i podatke o tome gde se predmet nalazi i ko je odgovoran za njegovo čuvanje, održavanje i sigurnost. Ovaj spisak treba da kontroliše neko od rukovodećih osoba, odnosno član/ica Upravnog odbora ili Nadzornog odbora, a jednom godišnje se, Zakonom propisanim, obavlja popis osnovnih sredstava i sitnog inventara koji sprovodi posebno formirana komisija od strane organa upravljanja.

Politika održavanja radnog prostora i opreme

Da bi se sačuvala vrednost zgrade i opreme, organizacija treba da ima proaktivnu politiku održavanja. Za zgrade, to na primer znači, profesionalni ugovor o održavanju za koji treba imati i odgovarajuća sredstva u budžetu.

Kancelarijska oprema, kao npr. fotokopir mašina i električna oprema treba redovno da se servisiraju od strane kvalifikovanih lica da bi se obezbedilo njihovo sigurno i ispravno funkcionisanje.

Politika korišćenja vozila organizacije

Svaka organizacija koja poseduje vozilo, treba da ima politiku korišćenja vozila. To podrazumeva regulisanje sledećih pitanja:

- Amortizacija
- Osiguranje
- Kupovina, zamena, rashodovanje
- Održavanje i popravka
- Privatna upotreba vozila od strane osoblja
- Šta se radi ukoliko se dogodi saobraćajna nezgoda
- Vozačke dozvole i obuka vozača
- Prevoz putnika odnosno osoba izvan organizacije

Troškovi popravke i zamene delova takođe treba da budu iskazani u toku procesa planiranja budžeta.

Za svako vozilo treba da se pripremi dnevnik vožnje, kako bi se utvrdili tekući troškovi po kilometru, odnosno pratila upotreba vozila u privatne svrhe. Jednom kada ste prikupili informacije o troškovima upotrebe vozila tokom perioda od 12 meseci, moguće je izračunati prosečni trošak po kilometru.

Osigurajte imovinu organizacije

Odgovornost je izvršnog direktora da obezbedi odgovarajuće osiguranje svih predmeta koji predstavljaju imovinu organizacije, kako bi se omogućilo da oni budu zamenjeni odnosno nadoknađeni u slučaju gubitka, oštećenja ili krađe. Postoji više načina osiguranja koje možete da razmotrite:

- Kancelarijske prostorije (sa svim predmetima) protiv krađe i požara
- Cela zgrada (protiv požara), sprat, u slučaju oluje i drugih nepogoda
- Vozila protiv saobraćajne nezgode i krađe

Odluka o tome da li da se imovina osigura ili ne jeste dobar primer upravljanja rizikom - vagati razloge za i protiv plaćanja skupog osiguranja je uobičajena dilema rukovodećeg osoblja.

VI. Nadgledanje i praćenje finansijskog poslovanja - finansijski izveštaji

Šta nam govore brojke?

Uvod

Ovo poglavlje:

- Identifikuje **KO, ŠTA, KADA i ZAŠTO** finansijskog izveštavanja
- Objašnjava kako prikupiti i koristiti informacije u izveštajima rukovodećeg osoblja
- Upoznaje sa višenamenskim značajem praćenja potrošnje budžeta
- Opisuje proces praćenja potrošnje budžeta u praksi
- Naglašava značaj izveštavanja za donatore

Zašto i kome su potrebni izveštaji?

Postoje, u osnovi, dve grupe ljudi kojima su potrebni vaši finansijski izveštaji. Jedni su unutar vaše organizacije, a drugi su izvan organizacije. Sistemi i procedure koje smo opisivali u ovom priručniku, služe ne samo da biste održali vašu finansijsku stabilnost, već isto tako, da biste jasno komunicirali sa okruženjem o vašoj finansijskoj poziciji.

Unutrašnje korisnice

Članice vaše organizacije koje su odgovorne za planiranje, organizovanje, funkcionisanje i ocenu uspešnosti programa i aktivnosti, treba da su upoznate sa knjigovodstvenim procesima i da su obučene da koriste finansijske izveštaje kao i odgovarajuće alatke. Ne samo što je to od značaja prilikom kontrole tekućih troškova, nego je i od neprocenjive važnosti kada je u pitanju prognoza i izrada budžeta za sledeći finansijski period.

Spoljašnje korisnice

NVO postoje i rade u svetu koji zahteva oprez i proveru. Zbog onoga što rade, koga opslužuju u zajednici, kako dolaze do sredstava finansiranja, postoje mnogobrojne pojedinke, organizacije, institucije, zainteresovane grupe koje imaju interes da znaju šta se događa sa finansijskim poslovanjem organizacije.

Sledi spisak onih koje iz različitih razloga imaju interes da budu obaveštene o finansijskom poslovanju vaše organizacije:

Osobe angažovane na projektu (plaćene i volonterke)

Da bi znale koliko para i drugih sredstava je na raspolaganju za projektne aktivnosti i koliko je potrošeno do sada.

Rukovodeće osobe

Da bi nadgledale kako se koriste sredstva projekta, posebno u poređenju sa originalnim planom.

Finansijsko osoblje

Da provere i informišu da li ima dovoljno novca u banci da bi NVO mogla da kupi stvari ili plati usluge za nesmetano odvijanje programa

Upravni odbor

Da bi nadgledali trošenje sredstava u pravcu ostvarenja ciljeva organizacije.

Donatorke

Da bi osigurale da se sredstva koja su odobrile organizaciji troše kao što je dogovoreno i da se ciljevi projekta ostvaruju. Takođe, da bi razmotrile mogućnost ponovnog finansiranja organizacije u budućnosti.

Država

Da bi proverila da li NVO primenjuje propise i plaća doprinose i takse, kao i da ne zloupotrebljava svoj status neprofitne organizacije.

Korisnice

Da bi znale koliko košta obezbeđivanje usluga koje koriste i da bi mogle da odluče da li je to prava vrednost za njihovu zajednicu.

Javnost uopšte - građani i građanke

Da bi znali koliko sredstava NVO prikupi i troši tokom godine, i da bi imali informaciju na šta se troše sredstva NVO.

Godišnji finansijski izveštaji

Godišnji finansijski izveštaji su međunarodno prihvaćena evidencija vaše finansijske pozicije. Ako ste u dobroj finansijskoj poziciji, pripremanje ovih izveštaja će vašoj NVO dati finansijski kredibilitet i otvoriti čitav niz dodatnih mogućnosti za prikupljanje sredstava od mnogo različitih donatorki. Iako pripremanje takvih izveštaja košta i dodatnog rada i troškova, oni su vredni i tog vremena i tih troškova.

Završni račun, praćen sa godišnjim izveštajem o radu organizacije, čine glavno sredstvo za informisanje javnosti i promociju organizacije i treba da budu dostupni širokom krugu zainteresovanih lica i institucija. Iz tog razloga, završni račun treba da:

- Predstavi organizaciju u najboljem mogućem svetlu
- Pomaže da promoviše njen rad
- Zadovolji potrebe onih koji koriste sredstva
- Zadovolji potrebe revizije.

Godišnji finansijski izveštaji sumarno pokazuju:

- Odakle su pare došle
- Za koju svrhu su pare namenjene
- Kako su potrošene i
- Koji su rezultati aktivnosti

Ovi izveštaji treba da se pripreme što pre nakon završetka godine. Po našem "Zakonu o računovodstvu i reviziji", predaju se do kraja februara tekuće godine za prethodnu. Oni su odlična podloga za reviziju, ukoliko se revizija planira u organizaciji. Statut organizacije obično predviđa rok u kojem se finansijski izveštaj prezentuje skupštini, odnosno drugim relevantnim telima. Naši važeći propisi ne zahtevaju javno objavljivanje ovih informacija, već njihovo dostavljanje nadležnim službama, na propisanim obrascima i u propisanom roku.

Godišnji finansijski izveštaji za NVO¹⁶ sastoje se od:

- Bilansa uspeha
- Bilansa stanja

Posebno je korisno da imate i Izveštaj o novčanim tokovima (ovu vrstu izveštaja, po našem Zakonu, dužni su da pripreme srednja i velika preduzeća). Ovaj izveštaj će najčešće od vas tražiti pojedinačni donatori, a vrlo je moguće da će to od vas tražiti osoba koja vrši reviziju. Za vašu organizaciju je značajno da priprema ovu vrstu izveštaja, kako radi podnošenja računa, tako i kao osnovu za poređenje i izradu planova i prognoze protoka novca. Primerak izveštaja o novčanim tokovima se nalazi na strani 72.

¹⁶ Naš zakon predviđa da Centru za bonitet Narodne banke Srbije dostavite 3 dokumenta na propisanim obrascima: Bilans uspeha, Bilans stanja i Statistički anex (videti www.cb.grf.nbs.yu). Naravno, potrebno je pripremiti još različitih dodatnih materijala koje treba da predate nadležnim službama o čemu će vas na vreme izvestiti vaš ovlašćeni računovoda. Ovde ćemo se baviti međunarodno priznatim standardnim izveštajima sa kojima vi kao rukovodeća osoba u NVO treba da budete upoznati.

Bilans uspeha

Bilans uspeha liči na izveštaje koje podnosite svojim donatorima, zato što su ovde evidentirani i prihodi i rashodi, osim što su u ovom slučaju oni kombinovani za vašu organizaciju za celu godinu.

Kao što je već ranije rečeno, postoje neke značajne razlike između ovog izveštaja i onog koji se daje o grantu za donatore, zato što se ova godišnja evidencija računa pomoću **dvojnog knjigovodstva** koje se razlikuje od **jednostavnog knjigovodstva** koje kao metod služi za izveštavanje o grantu. O ovome je bilo više reči u poglavlju III.

Bilans stanja

Drugi izveštaj se zove BILANS STANJA. To je evidencija o tome šta vaša organizacija ima/posедуje i koliko duguje.

AKTIVA se odnosi na sve ono šta organizacija poseduje. U to spada:

- Obrtna sredstva - novac u banci (devize, dinari, računi, blagajna)
- Obećanja koja su vam druge strane dale da će vam platiti (zovu se *potraživanja*)
- Dati avansi - unapred plaćeni troškovi (kao što je zakup)
- Inventar
- Nameštaj
- Oprema
- Nekretnine

PASIVA se odnosi na sve ono šta organizacija duguje. U to spada:

- Obaveze koje imate prema drugoj strani, koje treba da platite (zovu se *dugovanja*)
- Avansni grantovi (grantovi ili donacije koje ste primili unapred, pre nego što ste izvršili stvarne usluge)
- Računi kreditnih kartica
- Krediti iz banke

Po zakonu, u Srbiji aktiva NVO mora biti jednaka pasivi.

Ono što imate i što dugujete očigledno prolazi kroz mnoge promene tokom godine. Zbog toga Bilans stanja treba posmatrati kao fotografiju vaše finansijske pozicije u bilo koje dato vreme.

Postoji važan finansijski koncept koji se pojavljuje i u dvojnog knjigovodstvu i u Bilansu stanja. On se naziva **amortizacija**. Amortizacija je umanjenje vrednosti osnovnih sredstava nakon određenog vremena korišćenja. Iskorišćenost utvrđuje Zakon o klasifikaciji osnovnih sredstava usklađen sa međunarodnim standardima.

Primer: Kompjuter ima korisni vek od pet godina. Ako je cena kompjutera 50.000 CSD, onda će 10.000 CSD (50.000/ 5 godina) biti evidentirano kao trošak svake godine tokom pet godina.

Osim toga, vrednost tog kompjutera na Bilansu stanja će svake godine biti umanjena za 10.000 CSD. Posle godinu dana konstatovaće se da je vrednost kompjutera 40.000 CSD (50.000 CSD originalni trošak - 10.000 godišnja amortizacija). Posle dve godine to će biti 30.000 CSD - 50.000 CSD originalni trošak - 10.000 godišnja amortizacija prve godine - 10.000 godišnja amortizacija druge godine).

Fiskalna godina

Fiskalna godina je period od 365 dana za koji ćete pripremiti gore navedene finansijske izveštaje. Prema našim propisima, fiskalna godina je ista kao i kalendarska godina (od 1. januara do 31. decembra). Međutim, ako većinu novca dobijate od nekog određenog donatora, a njihova ugovorna godina se razlikuje od kalendarske godine, onda ćete vaše izveštavanje prema donatoru uskladiti sa odgovarajućom fiskalnom godinom.

Izveštaji za rukovodeće osoblje

Da bi rukovodeće osoblje moglo da nadgleda i prati finansijsko poslovanje organizacije, neophodno je da se redovno i pravovremeno proizvode odgovarajuće finansijske informacije. Ove informacije omogućavaju poređenje aktuelne izvedbe sa planovima da bi se ocenila uspešnost planova, rano identifikovale slabosti i preduzele korektivne mere ukoliko je potrebno.

Postoje dve vrste finansijskih izveštaja koji su od značaja za rukovodeće osoblje:

- Nadgledanje/praćenje potrošnje budžeta
- Izveštaj o protoku novca

Nadgledanje/praćenje potrošnje budžeta

Jedna od ključnih alatki u ovoj oblasti jeste izveštaj o nadgledanju/praćenju budžeta (engl. "budget monitoring, grant monitoring"), koji se još zove i "Izveštaj o poređenju budžeta sa stvarnom potrošnjom". Ova alatka predstavlja i moćno sredstvo interne kontrole, jer nam daje precizne informacije ne samo o potrošenim novcima u odnosu na planirano, nego i o obavljenim aktivnostima u odnosu na planirane (pošto je budžet, u stvari, novčani iskaz vašeg projekta i planiranih aktivnosti). Dakle, pored analize stanja koja se iskazuje kao RAZLIKA (engl. "VARIANCE") između planiranih prihoda i rashoda u odnosu na stvarne prihode i rashode, treba da razumete i zašto se nešto dogodilo i šta treba promeniti, odnosno kakve odluke treba doneti da bi se ispravilo, eventualno, neprihvatljivo stanje odnosno propusti u radu.

Kako se to praktično radi?

Ovu analizu je lako sprovesti. Ona se radi, po pravilu, jednom mesečno tako što iz finansijske službe (u manjim NVO od računovođe ili koordinatorke programa koji sami vode internu evidenciju) dobijate izveštaj o utrošenim sredstvima po pojedinačnim projektima. Kada se radi o projektima koji traju 12 i više meseci, dovoljno je da se do 10. u mesecu dobije izveštaj za prethodni mesec. Ako se radi o projektima koji traju kraće, preporučujemo i češću analizu stanja (na primer, svake dve nedelje ili nedeljno, zavisno od trajanja projekta). Analiza se vrši tako što se poredi potrošnja sredstava po svakoj budžetskoj liniji u odnosu na planiranu stavku na istoj budžetskoj liniji, imajući na umu OČEKIVANU potrošnju. Šta to znači? To znači da, kada se radi o projektu koji traje 12 meseci, a vi analizirate stanje nakon prva tri meseca, za očekivati je da imate u proseku 25% potrošenih sredstava po svakoj budžetskoj liniji ili 50% ako ste na polovini svog jednogodišnjeg projekta. Međutim, neki programi nemaju konstantni tok odnosno dinamiku troškova, ili mogu imati jednu veliku i skupu manifestaciju i odjednom potrošiti sve pare. Vaša analiza stanja će morati da se podesi prema konkretnim aktivnostima vašeg projekta/programa. Ono što nam ova priča govori jeste da ovu vrstu analize **NE TREBA** da radi računovodstvo ili finansijsko osoblje. Oni treba da obezbede **FINANSIJSKI IZVEŠTAJ** u zadanom formatu i u dogovoreno vreme, a na vama kao rukovodećem osoblju (izvršna direktorka, koordinatorke programa/projekata) jeste da **ANALIZIRATE** i da **TUMAČITE** podatke, utvrdite razloge i u skladu sa tim donosite odluke, kako u odnosu na evidentirane troškove, tako i u odnosu na korekciju aktivnosti. Najčešće se vodi računa o znatnim odstupanjima u odnosu na planirano i dozvoljeno (setite se da je +/- 10% najčešće dozvoljeno odstupanje po budžetskoj liniji). Pogledajmo zajedno naš primer KEKEC ZA MLADE koji sledi.

PROJEKAT "KEKEC ZA MLADE"											
Period: Oktobar 2003 - Septembar 2004 (trajanje 12 meseci)											
Budžet je u EUR											
	Odobreno EUR	Potrošeno	Razlika	Potrošeno %	Oktobar	Novembar	Decembar	Januar	Februar	Mart	
TROŠKOVI KANCELARIJE											
I. Plate (učesće u plati 25%)											
A. Koordinator programa (12 meseci * 100)	1,200.00	634.25	565.75	52.85%		211.11	105.55	106.03	106.03	105.54	
B. Računovodstvo (12 meseci * 50)	600.00	336.90	263.10	56.15%		105.55	52.78		92.97	85.61	
C. Doprinosi na plate (74%)	1,332.00	400.32	931.68	30.05%		116.11	83.68	56.96	72.36	71.21	
I. Subtotal	3,132.00	1,371.47	1,760.53	43.79%	0.00	432.77	242.01	162.99	271.35	262.36	
II. Pribor i oprema											
A. Kancelarijski pribor	500.00	302.15	197.85	60.43%			72.21		221.67	8.27	
II. Subtotal:	500.00	302.15	197.85	60.43%	0.00	0.00	72.21	0.00	221.67	8.27	
III. Komunikacija											
A. Telefon/Faks	100.00	55.89	44.11	55.89%					55.89		
B. E-mail	100.00	0.00	100.00	0.00%							
C. Poštanski troškovi	100.00	0.00	100.00	0.00%							
III. Subtotal:	300.00	55.89	244.11	18.63%	0.00	0.00	0.00	0.00	55.89	0.00	
IV. Bankarska provizija i drugi troškovi											
A. Bankarska provizija	600.00	15.60	584.40	2.60%				11.82	0.95	2.84	
IV. Subtotal:	600.00	15.60	584.40	2.60%	0.00	0.00	0.00	11.82	0.95	2.84	
SUBTOTAL	4,532.00	1,745.10	2,786.90	38.51%	-	432.77	314.22	174.80	549.85	273.46	

PROGRAMSKI TROŠKOVI									
I. KURSEVI ZA MLADE (2 kursa, 45 učesnika)									
A. Lokalno putovanje	1,800.00	1,630.00	170.00	90.56%			850.00		780.00
B. Smeštaj/hrana	6,750.00	6,550.00	200.00	97.04%			3,250.00		3,300.00
C. Osveženje	320.00	345.00	-25.00	107.81%			150.00		195.00
D. Pribor i materijali za seminar									
Pribor	600.00	575.00	25.00	95.83%			300.00		275.00
Kopiranje/papir	300.00	285.00	15.00	95.00%			150.00		135.00
E. Honorari za trenere	2,160.00	2,258.00	-98.00	104.54%			1,130.00		1,128.00
I. Subtotal za dva kursa	11,930.00	11,643.00	287.00	97.59%	0.00	5,830.00	0.00	5,813.00	0.00
II. Jednodnevne radionice (10 lokalnih partnera po dve radionice, 2 trenera, do 20 učesnika na svakoj)									
A. Lokalno putovanje (20 događaja)	900.00	335.00	565.00	37.22%					160.00
B. Smeštaj/hrana	1,920.00	500.00	1,420.00	26.04%					200.00
C. Osveženje	280.00	101.29	178.71	36.18%					26.29
D. Pribor i materijali za seminar									
Pribor	600.00	150.00	450.00	25.00%			150.00		
Kopiranje/papir	400.00	120.00	280.00	30.00%			120.00		
E. Honorari za trenere	3,600.00	1,800.00	1,800.00	50.00%					1,800.00
II. Subtotal jednodnevne radionice	7,700.00	3,006.29	4,693.71	39.04%	0.00	0.00	270.00	386.29	2,350.00
III Subtotal program	19,630.00	14,649.29	4,980.71	74.63%	-	5,830.00	270.00	6,199.29	2,350.00
TOTAL	24,162.00	16,394.40	7,767.60	67.85%	-	6,262.77	584.22	6,374.10	2,899.85
									273.46

Odmah ćete uočiti nekoliko kriznih mesta u realizaciji projekta. Radi se o šestomesečnom izveštaju za projekat koji traje 12 meseci. Dakle, očekujemo da će u proseku troškovi biti oko 50% po svim budžetskim linijama. Za početak, videćete da su u oktobru, sve stavke 0%, što znači da nije bilo nikakvih aktivnosti u toku ovog meseca i treba videti (i objasniti) zašto je to tako. Da li je ugovor kasnije potpisan, da li su pare stigle sa zakašnjenjem, da li se nešto dogodilo što je (opravdano) pomerilo aktivnosti? Da nije neka greška u evidentiranju troškova? Ovo rukovodeća osoba treba da proveri i, u skladu sa nalazima, donese odluku i preduzme akciju. Dalje, ako pratite samo kolonu **Potrošeno %** (koja je inače prva kolona od koje se počinje analiza potrošnje), videćete da kod troškova kancelarije, stavka I.C. (doprinosi za plate 74%) imamo neočekivano malu potrošnju (30.05%). To može da znači da nije dobro planirano, ili da su angažovane osobe koje nisu u stalnom radnom odnosu pa su doprinosi manji od očekivanog, možda je greška u unosu podataka? Ako ovo ne možemo ispraviti, onda se mora tražiti modifikacija budžeta od donatora.

Stavka II. A. (kancelarijski pribor) je dosta premašila očekivanih 50%, tako da moramo obratiti pažnju kod planiranja ove vrste troška do kraja projekta. Da li smo se držali "ključa" za raspodelu?

Kod III. Komunikacija - imamo nule na B. (e-mail) i C. (poštanski troškovi). Ovo ne mora da bude alarmantno - može da znači da imamo ključ za raspodelu režijskih troškova koji određuje između ostalog, da se ovi troškovi raspoređuju na način da se prvo terete neki drugi projekti, koji ranije završavaju (jer je to lakše nego li svaki račun deliti svakog meseca između više projekata). U svakom slučaju, ovo zahteva proveru i pravu informaciju da bi se preduzela akcija, odnosno da bi se situacija držala pod kontrolom.

Kod IV. A. (bankarska provizija), imamo ozbiljno odstupanje (trošak je svega 2.6%), i to treba odmah proveriti o čemu se radi.

Vama prepuštamo da se bavite analizom troškova za svaku budžetsku stavku, po mesecima.

Što se tiče programskih troškova, izgleda da je KEKEC bio vredan i da je uredno odradio aktivnosti koje se tiču Kurseva za mlade (97.59%). Primećujemo takođe, da nijedna budžetska linija ovde nije probijena (u okvirima dozvoljenih 10%). Međutim, ako pogledamo jednodnevne radionice, situacija je nešto drugačija. Po troškovima honorara za trenerice, zaključićemo da je urađeno 50% posla jer su one toliko i dobile za svoj rad (održano 10 od planiranih 20 radionica). Svi ostali troškovi u okviru budžetske linije II. Jednodnevne radionice su daleko ispod očekivanih 50% i svaka od ovih stavki zaslužuje dodatnu proveru. Da li možda računi nisu još stigli na naplatu (nama se događalo da nedeljama ne možemo da dobijemo račun za hotelski smeštaj u unutrašnjosti)? Da li smo loše planirali, odnosno prebudžetirali i procenili da će nas radionice koštati više nego što je to realno? Da li su troškovi na terenu neočekivano niski, da li smo našli izuzetno jeftin smeštaj i hranu; Da li su naši troškovi greškom otišli na neki drugi projekat?

Prilikom analize RAZLIKE (engl. "variance"), moguće su sledeće dve situacije:

• **Povoljne**

- Stvarni prihod je veći nego planiran u budžetu
- Stvarna potrošnja je manja nego što je planirana u budžetu (ali obratite pažnju da ovo **NIJE uvek dobra vest za NVO - i višak treba objasniti jednako kao i manjak** i može da ukaže na loše planiranje/budžetiranje odnosno neozbiljnost i neprofesionalnost)

• **Nepovoljne**

- Kada je stvarni prihod manji od budžetiranog
- Kada je stvarna potrošnja viša od budžetirane

Najčešće se kao uzroci razlike, bilo da su stalni ili privremeni, mogu pojaviti:

- Promena cene
- Promena obima
- Promena plana
- Promena vremena za aktivnost

Kao što vidite, razloga za odstupanja može biti mnogo, važno je da se odstupanja **UOČE NA VREME** i da se preduzme akcija - bilo da se izvrše korekcije u izveštaju (ako se ispostavi da je u pitanju propust u unošenju podataka), bilo da HITNO izvršimo korekciju naših aktivnosti - ako je zaista tačno da su nam troškovi niži od planiranih jer su cene u lokalu daleko niže od onoga što smo planirali, vreme je da vršimo modifikaciju budžeta na način da se, na primer, obratimo donatoru sa predlogom da održimo dodatne aktivnosti.

U praksi Građanskih inicijativa, analiza potrošnje budžeta svih projekata se vrši jednom mesečno, do 10. u mesecu za prethodni mesec. Sve koordinatorke projekata dobijaju od finansijske službe stanje na budžetu svog projekta, vrše ovu vrstu analize (kako je gore opisana), daju svoje sugestije i predloge za proveru i korekciju. To se obavlja na timskom sastanku svih koordinatorki, zamenice direktora i finansijske direktorke, kada se ujedno razmenjuju informacije u vezi sa stanjem na stavkama "kancelarijski troškovi". Naime, kroz ovu razmenu, moguće je proveriti i da li su ispravno izvršene distribucije režijskih troškova (prema "ključu").

Izveštaj o protoku novca

Ovaj izveštaj je u stvari ažurirana prognoza protoka novca, koju korigujete u skladu sa stvarnim prihodima i rashodima, svakog meseca. Ovaj izveštaj, dakle, prikazuje razliku između prihoda i rashoda, u datom periodu. Na godišnjem nivou, prikazuje sveukupni protok novca u organizaciji, kako po mesecima, tako i po donatorima. Koristan je kao osnova za prognoze protoka i kod izrade godišnjih budžeta organizacije.

Ono što sledi jeste primer **Godišnjeg izveštaja** (analize) protoka novca naše izmišljene NVO "KEKEC".

Prilog 7. ANALIZA PROTOKA NOVCA - NVO KEKEC, Period januar - decembar 2004. godine

Analiza u evrima	Donator 1		Donator 2		Donator 3		Donator 4		Donator 5		Donator 6		Ukupno uplaćeno	Ukupno potrošeno
	Uplaćeno	Potrošeno	Uplaćeno	Potrošeno	Uplaćeno	Potrošeno	Uplaćeno	Potrošeno	Uplaćeno	Potrošeno	Uplaćeno	Potrošeno		
Januar		1,234			1,392		1,302		2,058		369		-	6,355
Februar		3,883			16,950	4,249	377		210		164		16,950	8,883
Mart		6,287	8,438	248	3,589	1,082	1,082		495		493	4,500	12,938	12,194
April	15,484	3,766	8,438	161	3,098	466	7,500		4,285		209		31,422	11,985
Maj		3,211		200	1,941	582			4,614		130		-	10,678
Jun		1,336		237	3,515	1,700	444		2,687		325		3,515	6,729
Juli		1,797		1,052	2,016	591	15,000		5,293		221		15,000	10,970
Avgust		1,701		528	1,448	7,500	6,413		2,207		214		7,500	12,511
Septembar		1,095		397	12,000	1,336	1,616		1,192		234		12,000	5,870
Oktobar	15,484	1,392	6,012	778	2,829	12,750	602		2,534		592		34,246	8,727
Novembar		1,736		455	3,872	754			7,520		881		-	15,218
Decembar		2,327		1,509	2,490	7,393	16,875		14,663		2,156		16,875	30,538
TOTAL	30,968	29,765	22,887	5,565	29,960	20,250	21,622	39,375	47,758	4,500	5,968	150,445	140,658	
RAZLIKA		1,203		17,322	2,505	(1,372)		(8,383)			(1,488)		9,787	
%	100	96	100	24	100	92	100	107	121	100	133	100	93	

Izveštavanje donatorima

Važno je da zapamtite da su i donatori odgovorni i da polažu račune svojim zainteresovanim grupama (poverenici, vlada, poreski obveznici...), te se zato u velikoj meri oslanjaju na informacije koje ćete im obezbediti.

• Polaganje računa

Finansijska odgovornost i polaganje računa podrazumeva da pokažete donatoru da su njihova sredstva iskorišćena za svrhu za koju su namenjena, tj. da se troše kao što je dogovoreno i da se ciljevi projekta ostvaruju. Takođe, donatorima su izveštaji potrebni da bi razmotrili mogućnost ponovnog finansiranja organizacije u budućnosti. Do sada smo već objasnili nadgledanje i praćenje troškova, kao i izradu godišnjih izveštaja. Ovde ćemo se posebno zadržati na specifičnostima izveštavanja donatoru.

• Odredbe i uslovi finansiranja od strane donatora

Za početak, važno je da pažljivo pročitate odredbe ugovora pre nego što ga potpišete. Možda ugovor sadrži nešto što nećete biti u stanju da ispunite. Kada potpišete ugovor, onda je važno i da se držite svih odredaba koje sadrži, posebno u vezi sa finansijskim izveštavanjem. Mnogi donatori su nam skrenuli pažnju da neke NVO ne čitaju pažljivo ugovore i dovode i sebe i njih u nezgodne situacije jer vrlo često ne urade stvari kako je predviđeno ili postavljaju pitanja koja ukazuju na to da nisu pročitali ugovor.

Odredbe ugovora koje su za vas relevantne u smislu finansijskog izveštavanja su sledeće:

- Izveštaj o napretku - dinamika, stil izveštavanja, da li kvartalno ili u nekoj drugoj periodici, da li se nova uplata uslovljava dostavom i odobravanjem izveštaja, rokovi (na primer, finansijski izveštaji za jedan naš projekat smo slali iz tri dela: I deo do 15. novembra za period 1. avgust do 31. oktobar 2004. godine; II deo do 15. januara za period 1. Novembar do 31. decembar 2004. godine; III deo do 15. aprila za period 1. januar do 31. mart 2005.)
- Obim i namena sredstava - za šta se smeju ili ne smeju koristiti sredstva; da li se sredstva mogu prenositi iz godine u godinu
- Režijski troškovi - koji su troškovi dozvoljeni, koji nisu, ili dopušteni procenat u odnosu na totalni iznos
- Način izveštavanja - to može da bude format u kojem se šalje. **Najčešći format jeste onaj u kojem je projekat odobren - dakle po istim budžetskim linijama i u istoj valuti.** Dobra ilustracija formata jeste model za "grant monitoring" dat na strani 67. Zatim, to može da bude jezik izveštavanja (npr. engleski), da li je dozvoljeno da se dostavlja elektronskim putem, da li je potrebna i štampana verzija, cd, disketa?
- Politika odstupanja - dozvoljeno odstupanje unutar pojedinih budžetskih linija, ograničenja u vezi sa time
- Bankovni račun i kamate - neki donatori traže da otvorite poseban bankovni račun za sredstva koji oni daju; takođe, mnogi donatori ne dozvoljavaju da zadržavate kamatu koju ostvarite na odobreni iznos.
- Politika amortizacije - kako da tretirate imovinu koju ste dobili kroz njihov grant
- Nezavisna revizija - sve više donatora u Srbiji zahteva da sprovedete nezavisnu finansijsku reviziju projekta za koji su odobrili sredstva, a ima zahteva i da se izvrši kompletna revizija finansijskog poslovanja organizacije. O reviziji će biti više reči u poglavlju koje sledi.

Posebno treba da obratite pažnju na potrebnu prateću dokumentaciju - to može da bude vrlo različito i potrebno ja zaista pažljivo pročitati ugovor. Takođe, treba se raspitati za posebna finansijska uputstva, ukoliko ih donator ima (većina "velikih" donatora ima ova finansijska uputstva i dostavlja kopije uz ugovor). Osnovnu dokumentaciju predstavljaju računi, ugovori sa trećim licima, nalozi za plaćanje, bankovni izveštaji. To samo po sebi nije problem. Međutim postoji mogućnost da donator ima vrlo specifične zahteve sa kojima možda nećete znati šta da radite. Evo nekoliko takvih primera:

- Donator traži da dostavite original račune - ovo treba odbiti, jer po našem Zakonu vi ste **dužni** da čuvate finansijsku dokumentaciju 5 godina. Ono što možete da uradite je da odnesete na uvid, ili da omogućite uvid u vaše originale, ali ni pod kakvim okolnostima ne smete da ih OTUĐITE IZ ORGANIZACIJE odnosno da ostanete bez njih.
- Donator može tražiti da stavi svoj pečat na vaš original račun da bi bio siguran da se isti račun neće koristiti kao dokumentacija u nekom drugom projektu.
- Donator traži da overite svaku kopiju računa - to se može uraditi u opštini (puno košta), može da uradi ambasada zemlje iz koje dolazi donator, možete izraditi svoj pečat koji vam služi samo u te svrhe (na kojem piše doslovce "ovim potvrđujemo da je kopija računa verna originalu", može da potpiše odgovorno lice)
- Donator traži listinge (spisak) telefonskih razgovora - nije uvek moguće obezbediti ako ste na "staroj" telefonskoj centrali. Ovo morate unapred objasniti da nećete biti u stanju da obezbedite.
- Donator traži izveštaj o radnom angažovanju ("time sheets") za osoblje angažovano na projektu koji finansira. Važi za sve angažovane, od koordinatorki i asistentkinja programa, do spoljnih konsultantkinja i vozačica.
- Donator ima specifične formate u kojima treba da izveštavate - nema vam spasa, morate da ih poštujuete, osim ukoliko ne ubedite donatora da su formati koje vi uobičajeno koristite, sasvim na mestu
- Donator traži da objasnite ključ po kojem ste odredili iznos za zakup koji ste "skidali" sa granta

Zapamtite, donatorima je potrebno da se uvere da NVO ima zdravo finansijsko poslovanje, pre nego što se odluče da vam uplate sredstva. Zato je ispravno izveštavanje donatoru OD VRHUNSKE VAŽNOSTI. U većini slučajeva, vaš izveštaj će se sastojati od tri osnovna dela: pisani (narativni) izveštaj o sprovedenim aktivnostima, finansijski izveštaj (potrošena sredstva u odnosu na odobreni budžet) i prateća dokumentacija.

I na kraju, evo nekoliko sugestija kako da upravljate svojim odnosima sa donatorima:

- Razvijajte lične, profesionalne odnose sa svim predstavnicima donatorskih kuća. Obično će to biti osobe zadužene za program i osobe zadužene za finansije. Potrudite se da upoznate te osobe.
- Poštujte sve rokove
- Obezbedite tačne rezultate
- Ne pokušavajte da prikrijete greške, trošenje preko ili ispod planiranog
- Modifikujte budžete kad se planovi promene, u skladu sa uputstvima
- Dodajte komentare da biste objasnili neuobičajena događanja
- Obaveštavajte donatoru o mogućim problemima, ne zaboravite da oni imaju višegodišnje iskustvo i da bi vam mogli ponuditi dobro rešenje!

VII. Finansijska revizija

Nezavisna provera knjigovodstvene evidencije i sistema

Uvod

Ovo poglavlje:

- Objašnjava šta je revizija
- Opisuje različite vrste revizije
- Pruža informacije o revizorskom izveštaju
- Daje praktične savete kako da se pripremite za reviziju

Šta je revizija?

Revizija je **nezavisno** ispitivanje evidencije, procedura i aktivnosti jedne organizacije čiji je rezultat izveštaj koji prikazuje revizorovo mišljenje o stanju stvari. Postoje dve vrste revizije: **unutrašnja revizija i spoljašnja revizija**.

Revizije su značajne za NVO, jer pokazuju posvećenost transparentnosti i odgovornosti («polaganju računa»). Spoljašne revizije mogu da budu vrlo skupe, tako da je potrebno da obezbedite uključivanje razumne sume za reviziju u vaš godišnji budžet.

Unutrašnja revizija

Unutrašnja revizija se radi na zahtev rukovodećeg osoblja organizacije; ona je fokusirana na sisteme i procedure i korišćenje resursa. Pristup unutrašnjeg revizora određuju sledeći faktori:

- Ekonomičnost - uraditi reviziju po najnižoj ceni
- Efikasnost - dobro uraditi reviziju
- Uspešnost - uraditi dobru reviziju uz utrošak što manje sredstava

Unutrašnji revizor ne mora nužno da bude iz profesionalne revizorske firme. Veće organizacije često zapošljavaju sopstvene unutrašnje revizore. Kod nas bi to, u određenoj meri, praktično bila uloga Nadzornog odbora.

Unutrašnja revizija obično uključuje sledeće provere kao deo nezavisnog pregleda:

- sisteme i procedure finansijskog računovodstva;
- sisteme i procedure računovodstva rukovođenja;
- mehanizme interne kontrole.

Spoljašnja revizija

Spoljašnja revizija je **nezavisno ispitivanje finansijskih izveštaja i dokumentacije organizacije**. Ona se obično obavlja iz statutarnih razloga (jer je zakon zahteva - prema našem Zakonu, srednja i velika preduzeća imaju obaveznu reviziju svake godine). U vanrednim slučajevima, može se raditi i u svrhu istražnog postupka (npr, kad se traga za proneverom).

Kod nas ne postoji zakonska obaveza revizije finansijskog poslovanja NVO. Međutim, u poslednje vreme sve veći broj donatora koji deluju u Srbiji zahteva, kao jedan od uslova da organizacija dobije donaciju, da se ugovorom i u budžetu planira finansijska revizija projekta, po njegovom završetku. Očekujemo da će ovih zahteva biti sve više, a isto tako i zahteva za revizijom sveukupnog finansijskog poslovanja organizacije.

Rezultati revizije u revizorskom mišljenju su **istinito i objektivno** viđenje sledećih stvari:

- stanja stvari organizacije (ukupna slika o načinu poslovanja)
- operativnih aktivnosti u određenom periodu.

• Zakazivanje

Spoljašnja revizija kod nas, može da se obavi ili kao deo godišnjeg pregleda računa ili kao specijalni pregled pojedinačnog projekta, a najčešće je to na zahtev donatorske kuće. Nju obavlja nezavisna revizorska firma sa priznatim profesionalnim kvalifikacijama. Dolazak revizora zakazuje Upravni odbor ili donator, ako je u pitanju specijalna revizija. Revizori su nezavisni od organizacije koja ih angažuje. To znači da revizor ne sme biti uključen u vođenje računovodstvene evidencije ili na bilo koji drugi način povezan sa organizacijom u kojoj obavlja reviziju.

• Svrha

Svrha spoljašnje revizije je da verifikuje da godišnji računi (ili računi jednog projekta koji finansira određeni donator) obezbeđuju istinitu i objektivnu sliku o finansijama organizacije i da se sredstva koriste u skladu sa ciljevima navedenim u Statutu, odnosno projektu organizacije. **Nije primarna uloga revizije da otkrije proneveru, mada to može da izađe na površinu u toku provera.**

VAŽNA NAPOMENA: TRENUTAK DA SE ZAPOČNE PRIPREMA ZA REVIZIJU JE POČETAK FINANSIJSKE GODINE, A NE NJEN KRAJ.

• Šta je uključeno?

Revizori imaju ograničeno vreme za obavljanje svog posla, tako da se oni koncentrišu na proveru valjanosti **uzorka** transakcija i rezultata a ne na iscrpnu proveru svih vaših dokumenata, knjiga i računa. Iako revizorovu nezavisnost treba poštovati i posmatrati u svakom trenutku, oni ipak pružaju uslugu za koju će dobiti honorar i imate pravo da za sopstveni novac očekujete kvalitet.

Revizija bi trebalo da bude pozitivno, a ne zastrašujuće iskustvo; to je prilika da dobijete povratnu informaciju o snagama i slabostima u vašem finansijskom sistemu. Iskoristite priliku da sa vašim revizorom prodiskutujete načine kako da unapredite vaš računovodstveni sistem i procedure i uvek ohrabrujte podnošenje **Pisma rukovodstvu («Management Letter»)** koje sumira nalaze revizora, podvlači slabosti i daje preporuke za unapređenje.

Vrsta primedbi odnosno sugestija koje revizori mogu da navedu u ovom pismu se kreću od sugestije da se otvore podračuni za svaki pojedinačni projekat/grant (sa čime vi ne morate da se složite, jer to od vas ne zahtevaju ni donatori), do ukazivanja na potrebu utvrđivanja „ključa“ za raspodelu režijskih troškova. Ove vrste sugestija mogu ukazivati na slabosti u finansijskom poslovanju organizacije koje nisu od materijalnog značaja, te ne utiču na izražavanje pozitivnog mišljenja o finansijskim izveštajima vaše NVO.

• Izveštaj revizora/ke

Revizija rezultira izveštajem koji daje «**revizorsko mišljenje**» kao «**istinito i objektivno**» gledište o poslovanju organizacije i operativnim aktivnostima u određenom periodu.

- „Istinito“ podrazumeva da je transakcija zaista obavljena i da dokaz (račun) postoji.
- „Objektivno“ podrazumeva da je transakcija ispravno vrednovana i da su dokazi i odgovornosti ispravno navedeni.

Ako se revizor ne slaže sa finansijskim rezultatima prezentovanim od strane organizacije, oni mogu da odbiju da potpišu izveštaje, što praktično znači negativno mišljenje. To može da bude vrlo nepovoljno za jednu NVO koja traži donatorsku podršku. Sledeća tabela sumira tipove mišljenja.

Revizorsko mišljenje	Komentar
1. Bez oznake, bez zamerki	Nema problema od značaja za izveštaj, izveštaji su potpisani od strane revizora.
2.a. Kvalifikovano: «Podvrgnuti proverii»	Neke nejasnoće postoje ali sve drugo je u redu, treba pregledati još neka dokumenta.
2.b. Kvalifikovano: «Izuzev za»	Neslaganje oko jednog pitanja ali sve ostalo je u redu; način na koji je jedan dokaz (račun) vrednovan.
3. Oспорavanje kvalifikovanosti (diskvalifikacija)	Negativno mišljenje, revizor/ka ne može da potpiše. Ovo je zaista vrlo loše.

Revizorski izveštaj (na nivou projekta) se sastoji od naslovne stranice koja iskazuje revizorsko mišljenje (videti primer na strani 72.), odobreni budžet, analiza prihoda i rashoda, komentari o metodologiji vođenja finansijske evidencije, usklađenost sa zahtevima i uputstvima donatora, pismo rukovodstvu. Slično, na nivou cele organizacije, revizor će dati IZVEŠTAJ O IZVRŠENOJ REVIZIJI FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA ZA određenu godinu, koji još uključuje i bilans stanja i bilans uspeha, i bavi se analizom i metodologijom vođenja finansijske evidencije na nivou cele organizacije.

Revizorski izveštaj mora biti usvojen od strane Upravnog odbora, odnosno nadležnog tela u organizaciji.

• Donatorska revizija

Povremeno, donatorske agencije mogu zahtevati nezavisnu spoljašnju reviziju evidencije i aktivnosti i zakazati dolazak kvalifikovane osobe koja je deo njihovog finansijskog osoblja, da obavi pregled. Primarna svrha takvog pregleda je da proveriti da se grantovi koriste kako je namećevano i u skladu sa budžetom originalnog ugovora o finansiranju. Ono što morate da znate jeste da, čak i kada se radi revizija jednog granta ili projekta, revizija može da vam postavi pitanja koja „izlaze“ iz okvira jednog konkretnog projekta. To se posebno odnosi na sistem internih kontrola, posedovanje određenih dokumenata, kao i na one troškove koji se dele između više projekata (pitanje ključa i kriterijuma za raspodelu).

Revizor ili evaluator će skoro sigurno želeći da intervjuiše osoblje i članove/ice Upravnog odbora i možda će čak zahtevati da posmatra određene aktivnosti organizacije. U toku takvih poseta trebalo bi pružiti svaku vrstu saradnje i usmeriti sve napore da se bude otvoren i iskren u vezi sa snagom i slabostima organizacije.

Šta je revizoru potrebno?

- Mirno mesto za rad
- Odvojena prostorija za poverljive razgovore sa osobljem
- Dokumentacija i evidencija potrebna za revizorski rad. Imajući u vidu obim posla koji je pred revizorskom kućom, verovatno će vam unapred dostaviti spisak dokumentacije koju treba da pripremite.

Potrudite se da je sva dokumentacija ažurna i uredno arhivirana, pošto će to olakšati rutinske provere i najmanje uticati na poremećaj u radu organizacije. Ovo će vam takođe pomoći da uštedite na naknadi za reviziju (mada je kod nas uobičajeno da revizorske kuće uzimaju naknadu kao procenat u odnosu na sumu koja je predmet revizije - taj procenat ide od 3% do 5%).

Koju dokumentaciju revizori/ke obično traže?

- Statut organizacije
- obaveštenje o razvrstavanju organizacije za godinu za koju se revizija radi
- rešenje o registraciji
- sva opšta akta organizacije (pravilnici)

- brojevi tekućih računa koji se vode kod poslovnih banaka
- elaborat o popisu stanje 31.12. godine za koju se radi revizija (sa odlukom organa upravljanja o razlikama po popisu)
- zapisnici o izvršenoj kontroli svih inspekcijskih organa
- važniji sudski sporovi
- finansijski izveštaji - bilans stanja, bilans uspeha, dodatni računovodstveni izveštaj - poreski bilans - Obrazac PB-1
- Bruto bilans
- Zaključni list
- Izveštaj o poslovanju
- REV-obrazac (obrazac za revalorizaciju osnovnih sredstava)
- Predlozi projekata sa pripadajućim budžetima
- Ugovori sa donatorima
- Finansijska uputstva donatora
- Izveštaji o realizaciji projekta
- Ugovori sa trećim licima
- Ugovor o zakupu prostorija
- Sva druga relevantna prateća dokumentacija

Spisak uobičajenih pitanja koja vam predstavnici revizorske kuće mogu postaviti, kao i dokumentacija koju u vezi sa postavljenim pitanjem mogu tražiti:

1. Kako plaćate račune? Da li imate autorizaciju? Ko ima pravo na autorizaciju? *Dokument - Sistematizacija radnih mesta; Dokument o autorizaciji ovlašćenja; Nalozi za plaćanje*
2. Kako se dele plate? Imate li ključ po kome se raspoređuju plate, koliko, ko i sa kojeg projekta? *Dokument - Odluka o načinu razvrstavanja režijskih troškova; Izveštaj o radnom angažovanju (Time Sheet)*
3. Ko vodi računa o kasi, a ko ubacuje podatke u računar? Koliko često se radi spravnjivanje? *Poželjni odgovori: Jednom u 30 dana obavezno, poželjno i češće (obavezno je da to budu dve osobe); u kasi ne sme da bude puno gotovine, pare se podižu samo kada već imate gotove račune, a nikako unapred (izuzetak su službena putovanja kada se može podići avansno, ali se obavezno sredstva pravdaju za 8 dana, a moraju se knjižiti najkasnije 5 dana posle dostave (ukupno 13 dana)*
4. Zakup prostora: Da li imate ugovor o zakupu? Odakle se plaća? Ako je sa više projekata, po kom ključu? *Poželjan odgovor: Proporcionalno dobijenim sredstvima i prema unapred definisanom ključu (objasniti vaš ključ). Dokument: Ugovor o zakupu, ugovor o korišćenju prostora. Ne zaboravite da, ukoliko iznajmljujete prostor od pravnog lica, onda plaćate i porez u iznosu od 18% ukoliko je u sistemu PDV-a, a ukoliko iznajmljujete od fizičkog lica onda porez na dohodak građana 20%, umanjen za normirane troškove.*
5. Pored Statuta, imate li Pravilnik o radu, Pravilnik o računovodstvu, Politike računovodstva? Da li organizacija prati razne zakone koji se odnose na finansijsko poslovanje? *Svaka registrovana NVO (bez obzira na broj stalno zaposlenih) automatski postaje pravno lice, a samim tim stiže prava i obaveze da prati Zakone i podzakonska akta.*
6. Da li se može desiti da jedan račun bude dva puta prikazan? *(Ovim se proverava sistem internih kontrola). Poželjni odgovori: jedna osoba plaća, druga osoba knjiži, unosi u grantmonitoring > proverava sa koordinatorom); bilo bi dobro da na svakom računu bude obeleženo koji donator ga plaća.*
7. Da li su kupovali nešto od osnovnih sredstava? Ko je odobrio plaćanje i na osnovu kojeg dokumenta? *Poželjni odgovori: Prikupljene tri ponude; Postoji procedura za nabavku robe.*
8. Da li se prilikom prijema robe potpisuje dostavnica? *(Proverava se da li ima kontrole nabavljene robe)*

9. Telefonski troškovi: kako se raspoređuju među projektima odnosno donatorima? Ključ? *U nekim organizacijama ne plaćaju privatne razgovore, proverava se listing.*
10. Da li postoje ugovori za honorarne saradnike? *(Dešavalo se da organizacija samo isplati pare na priznanicu (nekad i bez potpisa onoga koji je novac primio). Ovde se proverava ne samo pravni osnov za isplatu, nego i da li se poštuju propisi kod utvđivanja vrste ugovornog odnosa ili odgovarajućih doprinosa i poreza (autorski, ugovor o delu).*
11. Koji kursevi se koriste kad su prilivi u devizama a koji pri izveštavanju? *Odgovor se nalazi na stranama 87 - 88.*
12. Kako se isplaćuju putni troškovi? Poželjni odgovori: *Donosi se odluka o slanju na put, popunjava se putni nalog, podnosi se izveštaj sa puta, vrši se refundiranje troškova, obračunavaju se dnevnice, plati odgovarajući porez; Neke organizacije traže i od vozača početnu i završnu kilometražu ukoliko organizacija koristi službeni ili privatni auto (Car log sheet).*
13. Kako kontrolišete da li je račun ispravan tj. da li plaćate ono što ste potrošili *(primer može da bude kod angažovanja agencije radi organizovanja seminara na terenu, koja može da ispostavi zbirni račun seminara sa specifikacijom pojedinačnih troškova, ali ne sa pratećim računima iz hotela).*
14. Koliko se često sastaje Skupština osnivača? *Odgovor treba da bude u skladu sa Statutom NVO*
15. Kontrola potrošnje sredstava po budžetima (grant monitoring)? *Poželjan odgovor bi trebalo da ukaže da imate sistem redovnog nadgledanja i praćenja potrošnje sredstava po svakom projektu da bi se izbeglo prebacivanje sredstava sa jednog na drugi projekat.*
16. Imate li opise posla za sva zaposlena lica? *Poželjni odgovor: DA !*

Ukoliko želite da angažujete nezavisnu revizorsku kuću da pregleda finansijsko poslovanje u vezi sa jednim vašim projektom ili celokupne organizacije, naš vam je savet da tražite tri ponude, jer se cene trenutno prilično razlikuju na tržištu (3-5% od vrednosti koja je predmet revizije). Takođe, kada budete formulisali vaš zahtev (u kojem ćete navesti koja vrsta revizije, za koji iznos, koji period i sl.), svakako tražite, pored nekoliko primeraka izveštaja na srpskom jeziku, i određeni broj primeraka revizije na engleskom jeziku. Ovo će vam biti potrebno kada budete aplicirali kod stranih donatora. Ovi izveštaji se daju u formi ORIGINALA, tj. sa odgovarajućim potpisima i pečatima i to vam olakšava posao kasnije kada aplicirate.

Sledi primer naslovne stranice revizorskog izveštaja, za individualni projekat.

NAZIV REVIZORSKE KUĆE

Udruženje građana KEKEC

Grad, adresa

MIŠLJENJE REVIZORA

Izvršili smo reviziju priloženog finansijskog izveštaja Udruženja građana KEKEC iz Grada za Projekt AOE 34-45-2002 za period od 01.10.2002. do 30. 09. 2003. godine. Za finansijski izveštaj prikazan na stranama 2 do 8 odgovorno je rukovodstvo Udruženja. Naša je odgovornost da na osnovu izvršene revizije izrazimo mišljenje o istinitosti i objektivnosti ovog finansijskog izveštaja.

Reviziju smo obavili u skladu sa Međunarodnim standardima revizije i DONATOR-ovim Smernicama za prezentaciju predloga projekta i budžeta projekta i izveštaja o napredovanju i finansijskih izveštaja (DONATOR Guidelines for the Presentation of Project Proposals and Project Budgets and progres Report and Financial Reports). Ovi standardi i Smernice nalažu da reviziju planiramo i obavimo na način koji omogućava da se u razumnoj meri uverimo da finansijski izveštaj ne sadrži pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje dokaza, na bazi provere uzoraka, kojima se potkrepljuju iznosi i informacije obelodanjene u finansijskom izveštaju. Revizija takođe uključuje ocenu primenjenih računovodstvenih načela i značajnih procena koje je izvršilo rukovodstvo, kao i opštu ocenu prezentiranih finansijskih izveštaja. Smatramo da revizija koju smo izvršili obezbeđuje solidnu osnovu za izražavanje našeg mišljenja.

Finansijski izveštaj je pripremljen na osnovu podataka o prijemu novčanih sredstava i isplata za realizaciju projekta, pri čemu su svi prijemi novčanih sredstava registrovani kao prihodi na dan prijema i sve isplate su registrovane kao troškovi na dan plaćanja.

Po našem mišljenju, finansijski izveštaj prikazan na stranama 2 do 8 daje **istinito i objektivno** stanje na osnovu prijema novčanih sredstava i iskazanih troškova, kako je opisano u prethodnom paragrafu, za period od 12 meseci i to od 01. oktobra 2002. do 30. septembra 2003. godine i pripremljen je u skladu sa NOVIB-ovim zahtevom za izveštavanjem i Smernicama.

U Beogradu, 25. marta 2004. godine

Potpis i pečat Revizorske kuće

Kutak za finansijsko osoblje

Ovaj deo priručnika se detaljnije bavi nekim pitanjima koje smo samo dotakli u prvom delu i primereniji je potrebama većih organizacija, u smislu broja zaposlenih, obima finansijskih transakcija, raznovrsnosti donatora. Detaljnija objašnjenja je pripremio naš AVID volonter Chris de Carlo.

Takođe, ovaj deo sadrži dodatne primere, modele i formulare koji vam mogu koristiti u budućem radu. Predlažemo da ovo pročitate zajedno sa vašim finansijskim osobljem i da proverite u kojoj meri su predložena rešenja primenljiva za vašu organizaciju.

Posebno vas podstičemo da ispunite «**MANGO upitnik za samoproveru - Provera ispravnosti vođenja finansija**» koji se nalazi na stranama 89 - 95, a koji može da vam pomogne u sagledavanju stanja vaših finansija i da vam ukaže na oblasti na kojima treba da izvršite eventualna poboljšanja.

Dodatak 1.1. Primeri za opise posla

1.1. OPIS POSLA - Šefica finansijske službe

Naziv programa:	Finansijska služba NVO XY
Adresa programa:	_____
Naziv posla:	Šefica finansijske službe
Odgovara prema:	Izvršnoj direktorki
Odgovara za:	2 osobe (blagajnik i računovođa)
Plata:	iznos u din.
Radno vreme:	40 sati nedeljno
Posebni uslovi:	Rad popodne i vikendom, po potrebi

Kratak opis posla/osnovna svrha posla:

Staranje o ispravnom i urednom finansijskom poslovanju NVO

Odgovornosti

- Pomoć Izvršnoj direktorki u budžetiranju, finansijskoj kontroli, monitoringu, reviziji i izveštavanju
- Osigurava funkcionisanje finansijske službe i kontroliše procedure
- Obezbeđuje potrebne finansijske izveštaje za donatore
- Upravlja bankovnim računom, transferom novca u odnosu na treća lica
- Priprema mesečne izveštaje rukovodstvu na kraju svakog meseca
- Nadgleda finansijsku situaciju, priprema tabelu sa finansijama na kraju svakog meseca
- Redovno komunicira i saraduje sa rukovodiocima projekta
- Pomaže pri svakoj reviziji
- Stalno radi na razvijanju i poboljšanju finansijskog sistema
- Koordinira rad finansijske asistentkinje
- Obezbeđuje da svi podaci budu tako arhivirani i organizovani da pristup bude brz i jednostavan
- Obezbeđuje podršku pomoćnom finansijskom osoblju i saraduje sa njima da bi se osiguralo da finansijske informacije budu precizne i pravovremene
- Uz pomoć knjigovođe/ blagajnika vodi evidenciju o dnevnom prometu gotovog novca (dnevnik blagajne)
- Pomaže u pripremi budžeta i izveštaja donatorima
- Evidentira dnevne isplate i račune i obezbeđuje mesečne finansijske izveštaje kordinatorkama projekta, praćenje troškova i izrada izveštaja o stanju na projektima
- Obezbeđuje odgovarajući sistem fajliranja svih finansijskih transakcija
- Obezbeđuje uslove da se sve transakcije ispravno unesu u sistem
- Kontrolise protok novca i osigurava da dovoljna sredstva uvek budu na raspolaganju na računu u banci

Potrebne kvalifikacije:

- Certifikat o položenom ispitu za računovođu (odgovarajuće iskustvo može da zameni diplomu)
- Znanje i iskustvo u radu sa programima za finansijsko poslovanje
- Prethodni rad i iskustvo u NVO sektoru
- Tečno znanje engleskog jezika
- Znanje i iskustvo u administrativnim poslovima
- Rad na kompjuteru
- Dobre komunikacione i interpersonalne veštine, sposobnost za rad u timu
- Sposobnost rada pod pritiskom i fleksibilno radno vreme, po potrebi

1.2. OPIS POSLA - Finansijski administrator - blagajnik

Naziv programa:	Finansijska služba NVO XY
Adresa programa:	_____
Naziv posla:	Finansijski administrator - BLAGAJNIK
Odgovara prema:	Šefu finansijske službe
Odgovara za:	/
Plata:	iznos u din.
Radno vreme:	40 sati nedeljno
Posebni uslovi:	Rad popodne i vikendom, po potrebi

Kratak opis posla/osnovna svrha posla:

Pomoć šefu finansijske službe oko uspešnog funkcionisanja finansijskih procedura

Odgovornosti

- Priprema dokumentacije za knjiženje - kontrola formalne i zakonske ispravnosti knjigovodstvene dokumentacije
- Plaćanje mesečnih obaveza; porezi, komunalne takse, porez na finansijske transakcije
- Priprema izveštaja službi poreske uprave
- Popunjavanje obrazaca za podizanja po putnim nalogima
- Izrada obrazaca PPP - godišnji izveštaj poreskoj upravi
- Vođenje matične evidencije radnika. Administracija oko prijavljivanja radnika
- Podizanje gotovine - materijalnih troškova, proveravanje ispravnosti sitnih računa, podizanje gotovine za plate, putne naloge
- Kontrola ispravnosti računa, spiskova ugovora, priznanica (overa, potpis)
- Obračun i isplata autorskih honorara i ugovora o delu
- Evidencija i provera dokumentacije potrebne za isplatu autorskih honorara i ugovora o delu (ugovor, izjava i fotokopija lične karte)
- Administracija kod promene u statusu zaposlenih (prijava - odjava)
- Plaćanje dobavljačima i evidencija primljenih računa
- Plaćanje usluga (PTT, komunalija, i vođenje evidencije)
- Nabavka kancelarijskog materijala (plaćanje na osnovu računa)
- Arhiviranje izjava
- Podnošenje izveštaja NBS
- Obaveze prema bankama
- Evidencija plaćenih faktura
- Dostavljanje dokumentacije knjigovođi i šefu finansijske službe
- Prijem i evidencija važne dokumentacije u delovodnik (elektronska forma)
- Osmišljavanje poboljšanja u delokrugu svojih poslova - predlozi

Potrebne kvalifikacije:

- Poznavanje rada na računaru, posebno programa/baza podataka za upravljanje finansijama
- Znanje i iskustvo u administrativnim poslovima i procedurama
- Znanje i iskustvo u finansijskim poslovima i procedurama, u skladu sa domaćim zakonodavstvom i zahtevima donatora
- Tečno znanje engleskog jezika
- Sposobnost rada pod pritiskom
- Dobre komunikacione i interpersonalne veštine, sposobnost za rad u timu

1.3. OPIS POSLA - Računovođa

Naziv programa:	Finansijska služba NVO XY
Adresa programa:	_____
Naziv posla:	Računovođa
Odgovara prema:	Šefici finansijske službe
Odgovara za:	/
Plata:	iznos u din.
Radno vreme:	20 sati nedeljno
Posebni uslovi:	Rad popodne i vikendom, po potrebi

Kratak opis posla/osnovna svrha posla:

Staranje o evidenciji i ažurnom funkcionisanju sistema finansijskih transakcija

Odgovornosti

- Knjiženja u glavnoj knjizi svih poslovnih promena
- Knjiženja izvoda banaka, ulaznih faktura, blagajničkih izveštaja, autorskih honorara
- Vođenje evidencije o donacijama
- Obračun zarada - na osnovu bodovanja, naknade porodijskog i ostalih bolovanja
- Izrada i obračun putnih naloga za inostranstvo
- Pripreme radnje za izradu periodičnog i završnog računa
- Obračun amortizacije osnovnih sredstava
- Revalorizacija sredstava, amortizacije, kapitala
- Svrnjivanje godišnjih izveštaja popisnih komisija sa stanjem u knjigovodstvu i knjiženja utvrđenih razlika na osnovu odluke direktora
- Obračun kursnih razlika
- Zaključivanje poslovnih knjiga i otvaranje istih za novu poslovnu godinu
- Izrada završnog računa, poreskog bilansa i poreske prijave; predaja u Centar za bonitet i poresku upravu
- Sastavljanje godišnjeg obračuna zarada M-4 i predaja u PIO
- Razmatranje završnog računa sa direktorom
- Dostavljanje podataka direktoru
- Evidencija o bilansu firme - mesečna i godišnja. Evidencija odnosa prihod - rashod
- IOS - izvod otvorenih stavki
- Praćenje propisa
- Izrada pravilnika (ugovori, Pravilnik o radnim odnosima)

Potrebne kvalifikacije:

- Položen ispit za ovlašćenog računovođu
- Poznavanje rada na računaru, posebno programa/baza podataka za knjigovodstvo
- Znanje i iskustvo u administrativnim poslovima i procedurama
- Znanje i iskustvo u finansijskim poslovima i procedurama, u skladu sa domaćim zakonodavstvom i zahtevima donatora

2. Spisak kodova - Primer iz programa GI

PRIMER KODOVA	
NovR Ia.offAccount	TROŠKOVI KANCELARIJE
NovR Ib.offAdminis	
NovR Ila.offRent	
NovR IIB.offsupplies	
NovR IIIa.offtelephone/fax	
NovR IIIb.offEmail	
NovR IIIc.offpostage	
NovR IVa.offbank charges	
NovR IVb.offtaxes on salaries	
NovR IA.Coordinator	
NovR IB.Assistantt	
NovR IC.trainer consultant	
NovR ID.Taxes on salaries	
NovR IIA.Travel adviser	
NovR IIB.Per diem&refreshment	
NovR IIIA.Travel	
NovR IIIB.Per diem&refreshment	
NovR IIIC.Trainers fees	
NovR IVA1 old travel	
NovR IVA.2 DAJA travel	
NovR IVA.3 New travell	
NovR IVB.Meals&accomodation	
NovR IVB1.Daja Meals&accomodation	
NovR IVC.Refreshment	
NovR IVD1.Supplies	
NovR IVD2.Copying/paper	
NovR IVE.Trainers fees	
NovR IVF.Translation/printing	
NovR VA.in-country travel	
NovR VB.meals&accomodation	
NovR VD1.Supplies	
NovR VD2.Copying/paper	
NovR VE.Trainers fees	
NovR VIA.in-country travel	
NovR VIB.meals&accomodation	
NovR VIC.Refreshment	

U PRIMERU SE JASNO VIDI KOJI DONATOR JE U PITANJU:

- Nov - skraćeno od "Novib Holland", što ukazuje na donatora
- R - znači Romski projekt, pošto isti donator finansira nekoliko projekata
- I, II, III, IV, itd. su budžetske stavke
- A, B, C 1, 2, 3 su budžetske linije u okviru budžetskih stavki

3. Dokumentovanje i praćenje troškova

Na strani 30. smo ukratko objasnili o čemu treba voditi računa prilikom dokumentovanja troškova. Ovde dajemo dodatna objašnjenja, imajući u vidu da je kod nas nedavno uveden PDV i da smo često suočeni sa pitanjima i nedoumicama NVO u vezi sa primenom PDV-a i obavezama koje iz toga proističu.

U slučaju da ste u sistemu PDV-a a račun vam izdaje pravno lice koje je takođe u sistemu potrebno je da račun sadrži sledeće elemente:

1. Mesto, datum izdavanja i redni broj računa
2. Naziv, adresu, PDV identifikacioni broj i PIB broj izdavaoca računa
3. Ime, adresa i PIB primaoca računa
4. Datum obavljanja prometa (ne mora biti isti dan kada se izdaje račun)
5. Vrstu i količinu dobara ili usluga i opis kojim se identifikuju isporučena dobra i usluge
6. iznos naknade bez PDV-a
7. Poreska stopa koja se primenjuje
8. iznos PDV-a koji je obračunat
9. ukupan iznos naknade za obavljen promet i ukupan iznos obračunatog PDV-a i u nekim slučajevima napomenu o poreskom oslobođenju.

U slučaju da vam račun izdaje pravno lice koje je van sistema PDV-a račun **ne mora** da sadrži:

1. Redni broj računa
2. PDV identifikacioni broj
3. iznos naknade za promet, bez PDV-a
4. Poresku stopu koja se primenjuje
5. Iznos zaračunatog PDV-a

3.1. Porez na dodatu vrednost (PDV)

Pošto smo već pomenuli PDV, samo da se ukratko osvrnemo na status NVO u režimu poreza na dodatu vrednost (PDV). Tekst u okviru koji sledi je, uz dozvolu, preuzet iz "Pregleda poreskih zakona koji se odnose na nevladine organizacije u Srednjoj i Istočnoj Evropi" u izdanju ICNL (International Center for Non-for-Profit-Law).

Postoji nekoliko načina na koje se porez na dodatu vrednost (PDV) primenjuje na NVO. Jedan način je izuzimanje NVO iz režima poreza na dodatu vrednost. Saglasno tome, NVO nisu obavezne da obračunavaju i plaćaju porez na dodatu vrednost na robe i usluge koje pružaju, niti imaju administrativne troškove povezane sa obračunavanjem PDV. Na žalost, u ovom režimu NVO ne mogu da ostvare pravo na povraćaj poreza na dodatu vrednost koji plaćaju prilikom kupovine roba i usluga. Zbog toga ovaj pristup nije posebno povoljan za NVO. Druga mogućnost je primena "nulte stope" na robe i usluge. Na primer, ukoliko je opšta stopa PDV 20%, NVO neće obračunavati PDV na robe koje isporučuju i usluge koje pružaju. Na drugoj strani, moraće da plate 20% PDV-a koji je uključen u cenu roba i usluga koje kupuju, ali mogu tražiti povraćaj ovog iznosa. Ovaj se pristup smatra najpovoljnijim za NVO. Drugi pristupi uključuju posebnu stopu, pre nego nultu stopu, na određene proizvode i usluge, odnosno izuzimaju određene transakcije iz režima PDV. Sve države u regiji propisuju monetarni prag u isporuci roba i usluga za uključenje u režim PDV; ukoliko je vrednost isporuka roba i usluga organizacije ispod tog praga, organizacija ne mora da se registruje kao obaveznik PDV.

Kod nas je situacija donekle složena. Zakon o PDV se odnosi na sva lica, kako pravna tako i fizička. U tom smislu, obaveza prema Zakonu o PDV imaju i NVO. Kod nas postoji osnovna dilema da li NVO treba da se prijave i da budu u sistemu PDVa, a to proizlazi iz tretmana prihoda od primljenih donacija. Da bi neka isporuka dobara ili usluga bila predmet PDVa, potrebno je da istovremeno budu ispunjeni sledećih 5 uslova:

1. da postoji promet dobara i usluga
2. da se promet vrši uz naknadu
3. da se promet vrši u zemlji
4. da se promet vrši od strane obveznika koji je u sistemu PDVa
5. da se promet vrši u okviru delatnosti poreskog obveznika

Suština dileme sastoji se u tome: koliko se udruženja i različite NVO po svojoj delatnosti, načinu rada i sistema prihoda mogu uklopiti u ovih 5 uslova. Najspornije su tačke 1. i 2., a na žalost, stručnjaci se ne mogu dogovoriti oko najboljeg rešenja. Nedavno organizovana konferencija na temu PDV i uticaja na rad NVO, koje su GI održale u saradnji sa ICNL, možda će razrešiti ovu dilemu. Detaljne informacije će krajem maja biti objavljene na sajtu GI (www.gradjanske.org), odnosno u narednom izdanju časopisa MREŽA, pa vam sugerišemo da se dodatno raspitate o novim informacijama.

3.2. Budžetske stavke i primer budžeta

Niže je dat još jedan primer jednostavnog budžeta za grant. Za potrebe ovog primera molimo vas da pretpostavite da je u pitanju godišnji budžet i da godina granta traje od 1. jula ove godine do 30. juna sledeće godine.

Prihod	2.847.000
Troškovi	
Programske plate	
Zaposleni 1 @ 0.80 FTE ¹⁷ (full time equivalent)	480.000
Zaposleni 2 @ 0.50 FTE ¹⁸	270.000
Ukupne plate	750.000
Porezi @73%	547.500
Osoblje ukupno (A)	2.047.500
Programski konsultanti (uključujući porez)	300.000
Ostali programski troškovi (OTPS)	
Materijal za obuku	60.000
Zakup prostorija za obuku	60.000
Oprema	30.000
Ukupni programski troškovi koji se ne odnose na osoblje (B)	450.000
Ukupni programski troškovi (=A+B)	2.497.500
Režijski troškovi	349.500
Troškovi ukupno	2.847.000

Iako ovaj primer budžeta nije komplikovan, on ilustruje mnoge stavke koje ćete morati da uzmete u obzir kad budete postavljali svoj sistem za upravljanje grantovima. Evo nekoliko ideja o kojima treba razmisliti u vezi sa gore prikazanim budžetskim stavkama:

¹⁷ Angažovanje osobe je 80%

¹⁸ Angažovanje ove osobe je 50% na projektu

Rashod na plate

Ova budžetska stavka se odnosi na plaćanje troškova za osoblje, za vreme provedeno u direktnom pružanju usluga navedenih u grantu. Iako svaki davalac granta ima svoju politiku, nadzor zaposlenih koji rade na određenom programu treba uključiti u ovu linijsku stavku. U ovu linijsku stavku nisu uključene plate zaposlenih koji rade u delu rukovodstva i finansijskog nadzora, a ne rade direktno na programskim uslugama koje su navedene u grantu. Ovi zaposleni se plaćaju iz odeljka **Režijski troškovi** odnosno **Troškovi kancelarije**. Kasnije ćemo detaljno objasniti koncept režijskih troškova. U linijskoj stavci "Plate" uvodimo koncept FTE, koji je skraćeni- ca za Full-Time Equivalent (ekvivalent za puno radno vreme) ako neki zaposleni provodi 80% svog vremena na projektu, to se označava sa 0,8 FTE.

KORISTAN SAVET: *Kad razmišljate o svojim budućim potrebama vezano za osoblje, uvek mislite koliko je onih s punim radnim vremenom (FTE) potrebno za određene programe. To će vam pomoći pri kreiranju budžeta, ali i da razmislite koje su to posebne veštine i iskustva potrebni vašoj organizaciji. Ovo treba da uradite sa svim svojim grantovima, čak i kad donator od vas to ne zahteva.*

Konsultantski troškovi

Nevladine organizacije često angažuju konsultante za posebne usluge potrebne za određene grantove. Konsultantski troškovi treba da se razdvoje od redovnih troškova zaposlenih i da se prikažu na posebnoj linijskoj stavci, tj. u programskom delu.

Oprema

Institucije koje daju grantove često imaju određenu politiku kad je u pitanju kupovina opreme sredstvima iz granta. O tome se treba raspitati PRE nego što se podnese molba za grant. Oprema kupljena sredstvima iz granta često se smatra vlasništvom institucije koja daje grant. Davaoci granta obično zahtevaju da se vodi spisak inventara u koji se unosi sva oprema kupljena od njihovih sredstava. Kad je grant završen NVO može da zatraži da im se oprema prepusti.

3.3. Izveštaj o radnom angažovanju (Time sheet)

Najbolji i najtačniji način je da zaposleni popunjavaju radne liste svakoga dana i da tačno unesu vreme provedeno na svakom programu. Na osnovu te informacije možete teretiti odgovarajućeg donatora. Neki donatori će i sami zahtevati radne liste. Primer radne liste odnosno izveštaja o radnom angažovanju (engl. "Time-sheet") sledi.

Izveštaj o radnom angažovanju

MESEC:

Ime i prezime:

Program:

Funkcija:

Dan	Datum	Od	Do	Vreme	Komentari	Dnevnice	Noćenje
Pon							
Ut							
Sre							
Čet							
Pet							
Sub							
Ned							
Pon							
Ut							
Sre							
Čet							
Pet							
Sub							
Ned							
Pon							
Ut							
Sre							
Čet							
Pet							
Sub							
Ned							
Pon							
Ut							
Sre							
Čet							
Pet							
Sub							
Ned							
Ukupno radni sati:				-	Prekovremeni rad:		

Redovna plata _____ Kod (šifra) _____

Usklađivanja _____ Kod (šifra) _____

Ukupno: _____

Ovlašćeno lice: _____

Datum: _____

Isplata: _____

Datum: _____

Primio/la: _____

Datum: _____

3.4. Formular o pojedinačnom učinku

Najmanje što treba da se uradi jeste da zaposleni i njihovi supervizori vrše redovni pregled posla na svakom programu; takođe treba da postoji neka dokumentacija o tome. Kad grant počinje ili se završava ili, ako ima nekih promena u pogledu sume finansiranja ili u vezi s programskim ciljem, moraće se izvršiti promene i vezano za izvor plate zaposlenih. "Formular o pojedinačnom učinku zaposlenih" (Personnel Action Form) u vidu Excel tabele koja sledi, omogućiće vam da obavljate monitoring, budžetiranje i da dokumentujete raspodelu plata. Ovaj formular treba da se popuni kad nekoga zaposlite i kad dođe do bilo kakvih promena u izvorima finansiranja. Ne zaboravite da zbir radnog vremena zaposlenog **uvek** mora da iznosi 100%, ni više ni manje. To znači da ćete svaki put kad vaša NVO dobije novi grant morati da podešavate sa već postojećim grantovima koje imate (sem ako se kompletno osoblje zaposleno na novom grantu sastoji od potpuno novih osoba u vašoj organizaciji). To se odnosi i na slučajeve kad je novi grant sasvim mali.

Ime NVO
Formular o pojedinačnom učinku

Ime zaposlenog: Mika Mikić
Datum primanja u službu: 01.01.2001.
Mesečna plata: 10.00 evra
Datum ličnog učinka: 15.05.2004.

Od koga:

Ime granta	Plata	% FTE ¹⁹
Grant 1	1.00	10.00%
Grant 2	5.00	50.00%
Grant 3	2.00	20.00%
Grant 4	2.00	20.00%
Ukupno	10.00	100.00%

Kome:

Ime granta	Plata	% FTE
Grant 1	7.00	70.00%
Grant 2	3.00	30.00%
Grant 3	0.00	0.00%
Grant 4	0.00	0.00%
Ukupno	10.00	100.00%

Potpis supervizora programa _____
Potpis finansijskog direktora _____

19 FTE - Full Time Employment, Lice sa punim radnim vremenom

3.5. Razvrstavanje plata zaposlenih po grantovima

Ukoliko imate više projekata sa kojih plaćate zaposlene, može vam koristiti da napravite u Excelu stalnu tabelu sa procentom raspoređenosti plata za sve zaposlene. To je lako napraviti. Lako je i održavati, pomoću kopiranja tekuće datoteke (file), uz unošenje promena i promenu imena datoteke (npr. od septembar 2004 na oktobar 2004). Primer za ovo sledi. Ako svakog meseca ažurirate svoju tabelu imaćete važnu evidenciju o raspodeli plata, kao i informaciju koju možete koristiti za analizu.

Razvrstavanje plata zaposlenih po grantovima

	Fond 1	Fond 2	Fond 3	Fond 4	Uprava i administracija *	Ukupno
Osoblje 1	10.00%		20.00%	70.00%		100.00%
100,000	10,000	0	20,000	70,000	0	100,000
Osoblje 2	80.00%	20.00%				100.00%
20,000	16,000	4,000		0	0	20,000
Osoblje 3			100.00%			100.00%
50,000	0	0	50,000	0	0	50,000
Osoblje 4					100.00%	100.00%
30,000	0	0	0	0	30,000	30,000
Osoblje 5			50.00%	50.00%		100.00%
70,000	0	0	35,000	35,000	0	70,000
Osoblje 6		50.00%			50.00%	100.00%
100,000	0	50,000	0	0	50,000	100,000
Ukupno FTE	0.9	0.7	1.7	1.2	1.5	6.0
370,000	26,000	54,000	105,000	105,000	80,000	370,000

* Uprava i administracija ili režijski troškovi biće razvrstani na četiri fonda, kako sledi:

Ukupno uprava i administracija CSD = 80,000.00
 Ukupno program (nerežijski troškovi) FTEs 4.50 (6,0 -1,5)

Ime fonda	FTEs	Ukupno FTEs na programu	Raspodela % (FTEs/ Ukupno FTEs na programu)	Ukupno uprava i administracija CSD	Raspodela režijskih troškova (Raspodela % * Ukupno režijski troškovi CSD)
Fond 1	0.9	4.5	20.00%	80,000	16,000.00
Fond 2	0.7	4.5	15.56%	80,000	12,444.44
Fond 3	1.7	4.5	37.78%	80,000	30,222.22
Fond 4	1.2	4.5	26.67%	80,000	21,333.33

3.6. Model za raspodelu režijskih troškova

Na strani 22 Priručnika na kojoj smo pisali o strukturi troškova, takođe smo pomenuli i ključ za raspodelu režijskih troškova, kao i osnovne principe koji treba da vas vode u postavljanju kriterijuma. Na ovom mestu dajemo nešto složeniji pristup primeren većim organizacijama. Ostavljamo vam da se dogovorite sa finansijskim stručnjacima u vašoj organizaciji, koji pristup ćete koristiti.

Kao prvo, treba da odredimo kolika je ukupna suma indirektnih troškova za organizaciju. U prethodnom paragrafu su objašnjene smernice kako to da uradite. Ukupna suma indirektnih troškova postaje vaš **Zbir režijskih troškova** (Overhead Cost Pool).

Zbir režijskih troškova = indirektni troškovi NVO

Sad vaše indirektno troškove treba raspodeliti ili rasporediti između fondova koji pružaju direktne usluge. Na taj način se ti indirektni troškovi dele između programa. To se radi tako što se odredi **procenat utroška odnosno procenat raspoređenosti**. To je **procentualni udeo određenog programa u režijskim troškovima** koji se pridodaje određenom programu. Zbir svih procenata raspoređenosti treba da bude 100%.

Sad jednostavno pomnožite procenat **utroška** raspoređenosti određenog granta ili programa sa ukupnom sumom režijskih troškova da biste izračunali sumu režijskih troškova programa.

Ukupna suma režijskih troškova x procenat raspoređenosti = suma režijskih troškova fonda

Suština koncepta raspodele je da se režijski troškovi podele kroz programe na najkorektniji način. Ali, kako da znamo koji je to korektni način podele tih troškova?

Potreban nam je **ključ za raspodelu troškova** (Cost Driver). Ključ za troškove je faktor ili kriterijum na osnovu kojeg distribuiramo režijske troškove među projektima finansiranim od strane različitih donatora. U NVO okruženju najočigledniji ključ za troškove je broj ljudi, npr. što više ljudi imate to će vam biti potrebna veća kancelarija i više ćete trošiti na zakup.

Koristeći broj osoblja kao ključ za troškove možemo odrediti procenat utroška za sve vaše programe tako što ćemo broj zaposlenih s punim radnim vremenom (FTEs) na određenom programu podeliti sa ukupnim brojem programskog osoblja. Ne zaboravite da iz svoje računice isključite neprogramsko osoblje, jer je ono uključeno u vaš zbir režijskih troškova.

Primer izračunavanja procenta raspoređenosti, a zatim režijskih troškova, koristeći zaposlene s punim radnim vremenom (FTEs) kao ključ za troškove:

NVO "Demokratija u Srbiji" ima dva programa, ABC i XYZ. Ukupan broj osoblja je 13, sa sledećom strukturom:

- 1 izvršni direktor koji nema programskih odgovornosti
- 1 finansijski direktor
- 1 sekretarica koja radi samo sa izvršnim i finansijskim direktorom
- 10 zaposlenih koji čine programsko osoblje
 - 7,9 FTEs su dodeljeni programu ABC
 - 2,1 FTEs su dodeljeni programu XYZ
- Organizacioni troškovi NVO = 1.000.000 dinara (CSD)

Prvo treba da izračunamo procenat utroška (raspoređenosti) za svaki program

Program	(a) FTEs na određenom programu	(b) FTEs ukupno na programima	(c) procenat utroška(a/b)
ABC	7,9	10	79%
XYZ	2,1	10	21%

Da bi smo izračunali sumu režijskih troškova za svaki program pomnožićemo ukupne režijske troškove sa procentom raspoređenosti svakog programa:

Režijski troškovi programa ABC = 1.000.000 CSD x (79%) = 790.000 CSD

Režijski troškovi programa XYZ = 1.000.000 CSD x (21%) = 210.000 CSD

4. Predviđanje novčanih tokova

Finansijske alatke vam takođe mogu pomoći da planirate BUDUĆNOST. Alatka koja se za to koristi naziva se PREDVIĐANJE.

Predviđanje je aktivnost u kojoj uzimate informaciju o onome što ste naučili iz prethodnog iskustva i pomoću toga na naučnoj osnovi predviđate budućnost. Razmislite o situacijama i odlukama koje bi zahtevale razumevanje vaše BUDUĆNOSTI, predviđeno finansijsko stanje. Treba li da se preselimo u veću kancelariju ili da možda kupimo neki prostor umesto da ga uzimamo u zakup? Možemo li sebi priuštiti da angažujemo novo osoblje? Treba li da kupimo mašinu za fotokopiranje za našu kancelariju ili da i dalje koristimo usluge štampanja kod spoljnih izvršilaca?

U Dodatku koji sledi nalazi se primer predviđanja vaših operacija/aktivnosti. Molimo vas da imate u vidu da možete koristiti onoliko linijskih stavki koliko želite, čineći ih što je više moguće određenim/specifičnim. S takvim modelom možete predvideti koliko god hoćete godina ili meseci. Ograničenja nema.

KORISTAN SAVET: Najtačniji način za projektovanje vaših budućih prihoda je upotreba prethodnog proseka. Biće vam potrebno da razvijete istorijsku bazu podataka od tri do pet godina o izvorima prihoda i kategorijama troškova. Prikupite podatke za svaki mesec i izračunajte mesečni prosek. Budite oprezni kad su u pitanju troškovi sezonske prirode - troškovi koji su u određenim periodima godine viši.

Iako je važno izvršiti pregled prethodnih proseka, isto tako je važno i razmisliti o tome kako će se prethodni proseci reflektovati u budućnosti. Da li su se stvari u vašoj okolini promenile? Da biste primenili dobru tehniku planiranja budžeta potrebno je da dobro razumete svoje sadašnje okolnosti.

Prilog 8. Primer za predvidanje novčanih tokova NVO

	Jun-04	Jul-04	Avg-04	Sep-04	Okt-04	Nov-04	Dec-04	Jan-05	Feb-05	Mar-05	Apr-05	Maj-05
Početni saldo	100,000	76,000	454,670	230,004	207,997	332,642	94,934	70,867	-430,567	344,628	322,443	-303,126
Grant 1	600,000			600,000			600,000			600,000		
Grant 2		1,000,000							1,000,000			
Grant 3			400,000			400,000			400,000			400,000
Grant 4					750,000							750,000
Pokloni						60,000		120,000				
Ukupni prihod	600,000	1,000,000	400,000	600,000	750,000	460,000	600,000	120,000	1,400,000	600,000	0	1,150,000
Program A - Troškovi												
Plate	58,000	55,000	58,000	55,000	58,000	55,000	58,000	55,000	58,000	55,000	58,000	55,000
Materijal	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Putovanja	3,000		3,000		3,000		3,000		3,000		3,000	
	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Program B Troškovi	287,000	287,000	287,000	287,000	287,000	362,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000
Plate	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000	285,000
Materijal	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000						
Oprema						75,000						
Program C Troškovi	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Plate	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Materijal												
Relijski troškovi	249,000	249,330	249,666	250,007	250,355	250,708	251,068	251,433	251,806	252,184	252,570	252,962
Upr, Fin, Admin	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Zakup	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Komunalije	9,000	9,090	9,181	9,273	9,365	9,459	9,554	9,649	9,746	9,843	9,942	10,041
Kanc. mater.	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Komunikacije	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989	13,249	13,514	13,784	14,060	14,341	14,628	14,920
Ukupni troškovi	624,000	621,330	624,666	622,007	625,355	697,708	624,068	621,433	624,806	622,184	625,570	622,962
Završni saldo	76,000	454,670	230,004	207,997	332,642	94,934	70,867	-430,567	344,628	322,443	-303,126	223,912

KORISTAN SAVET: Verovatno ćete za svoja predviđanja koristiti Excel tabelu. Uz pomoć takve tabele je lako napraviti **FINANSIJSKI MODEL SVOJE BUDUĆNOSTI**. Na primer, kad pogledate unazad nekoliko godina kakvi su bili vaši troškovi za komunalije, videćete da su rasli otprilike 10-15% godišnje. Prosek bi mogao biti 12% godišnje, odnosno 1% mesečno. U primeru niže, koji je uzet iz jedne Excel tabele, vidi se kako možete **PROJEKTOVATI** taj prethodni trend u godine koje dolaze koristeći funkciju formule Ctrl-R (copy right). Tekući mesec je juli 2004.

u dinarima

1	A	B	C	D	E
2	Stavka troška	Juli 2004	Avgust 2004	Septembar 2004	Oktobar 2004
3	Komunalije	300	=B3*1,01	→ Ctrl-R	→ Ctrl-R

Što će se prevesti u:

u dinarima

1	A	B	C	D	E
2	Stavka troška	Juli 2004	Avgust 2004	Septembar 2004	Oktobar 2004
3	Komunalije	300	303	306	309

KORISTAN SAVET: najbolji budžeti su oni koji se prave "od dole naviše" - osoblje koje je najbliže programu/klijentu obično najbolje razume budžetske potrebe. Dozvolite svojim menadžerima programa da naprave budžete na osnovu sopstvenih zahteva. Kao rukovodstvo, vi možete praviti izmene, uskladiti sve svoje programe i TADA raspodeliti režijske troškove.

Analiza scenarija

Kad ste završili predviđanje možete preći na analizu scenarija. Koncept i implementacija su prilično direktni - možete menjati svoje analize novčanih tokova postavljanjem pitanja "Šta ako?" šta ako dobijemo neki grant? Šta ako izvesni grant smanji svoje fondiranje/finansiranje? Šta ako angažujemo dve nove osobe, ali uradimo manje treninga u zajednici? Šta ako kupimo kancelariju umesto da je uzimamo u zakup? Različiti scenariji će prouzrokovati promene u celoj vašoj organizaciji, npr. kod raspodele režijskih troškova. Analiza scenarija vam pomaže da vizuelizujete nekoliko različitih budućnosti.

KORISTAN SAVET: Uvek nastojte da budućim događanjima pridodate procenat verovatnoće. Da li su vaši izgledi da dobijete neki grant 90% ili bliži 10%? Nećete biti savršeni u svojim procenama, ali će vaša analiza scenarija zbog toga imati dodatno značenje.

5. Vođenje poslova u međunarodnom okruženju - o valutama i kursovima

Ako ste NVO u Srbiji, većina vaših sredstava će verovatno dolaziti od međunarodnih donatora. Zbog toga će vam prihod biti dostavljan u međunarodnoj valuti, najverovatnije u evrima ili US dolarima.

Zakon u Srbiji je sasvim jasan kad kaže da će vaša NVO morati da vodi poslove u srpskim dinarima (CSD). Svoje zaposlene morate plaćati u dinarima. Morate koristiti banku u Srbiji za primanje sredstava od međunarodnih institucija i prebacivati stranu valutu u dinare u roku od 24 časa.

Međutim, svom donatoru ćete morati da pišete izveštaj u valuti u kojoj je grant originalno plaćen. Niže su navedena dva načina da se to uradi.

Intervalni pristup prihodu (Revenue Interval Approach). Svoj grant ćete verovatno primiti u nekoliko rata. Svaka rata prihoda će biti po različitom deviznom kursu (na dan uplate). Jedan od načina da se to reši jeste da se usklade svi troškovi sa određenom ratom prihoda i da se

troškovima pripíše isti devizni kurs. Za neke vrste troškova, npr. plate, to možda i neće biti teško. Međutim, ovaj proces neće biti tačan, jer će određene troškove biti teško uskladiti unazad s prilivom u ratama, pogotovo ako su podeljeni kroz vreme (kroz različite vremenske periode) ili ako postoji značajna razlika između trenutka kad se prihod primi i kad je trošak napravljen.

Pristup srednjeg deviznog kursa, odnosno doteranog proseka (Weighted Average Approach). Pristup koji priznaje različite devizne kurseve, ali pojednostavljuje izveštavanje je pristup prosečnog deviznog kursa, odnosno doteranog proseka. Doterani prosek se razlikuje od jednostavnog proseka po tome što uzima u obzir veličinu različitih tranši, kao i devizni kurs. U tekstu niže dat je primer doteranog proseka za grant od ukupno 100.000 evra, sa dve tranše uplate, od po 75.000 i 25.000 evra:

	Suma (u evrima)	Devizni kurs	CSD (dinari)
Prva rata	75.000	70	5.230.000
Druga rata	25.000	72	1.800.000
Ukupno/Odmereni prosek	100.000	70,3	7.030.000

Srednji kurs se izračunava tako što se ukupna suma dinara podeli sa ukupnom sumom evra (**7.030.000din : 100.000Eur = 70,3din za 1 eur**). Upotreba doteranog proseka će pojednostaviti vaše izveštavanje na kraju budžetske godine, jer ćete moći da koristite samo jedan devizni kurs za sve svoje troškove.

Stopa plate

Po zakonu morate svoje zaposlene plaćati u dinarima. Međutim, moraćete da odlučite da li će *stopa plaćanja* (700 evra ili 50.000 dinara) biti prema nekoj međunarodnoj valuti ili prema dinarima. Evo o čemu treba da razmislite:

Ako koristite neku međunarodnu valutu kao stopu:

Stvarno, konkretno plaćanje će i dalje morati da bude u dinarima. Morate odlučiti koji devizni kurs ćete koristiti. Možete koristiti devizni kurs za poslednju (u smislu najskorijeg datuma) ratu koja je uplaćena ili neku vrstu prosečnog deviznog kursa. Ako je neki zaposleni dodeljen projektu kojeg u potpunosti plaća jedan donator, međunarodna devizna stopa plate će verovatno dovesti do stanja manjeg potrošnje za taj grant (tj. stvarna potrošnja će biti bliža budžetu).

Međutim, teško je time upravljati za zaposlene na različitim projektima, jer u pitanju mogu biti različiti donatori, različiti devizni kursevi i različite valute. Ako imate grant koji se isplaćuje tek nakon što su troškovi napravljeni, takođe bi moglo biti teško naći odgovarajući devizni kurs za isplatu zaposlenih. Osim toga, može doći do široke fluktuacije (nestabilnosti) u stvarnoj sumi dinara koji se tokom vremena isplaćuju zaposlenima, jer se devizni kurs pomera gore-dole.

Ako kao stopu koristite fiksnu platu u dinarima:

Zaposleni će primati stalan prihod u dinarima. Međutim, sad vaša organizacija preuzima rizik fluktuacije devizne stope (umesto da taj rizik prenese direktno na zaposlene). To će značiti veću razliku u stvarnim troškovima od onih predviđenih budžetom. Svakako ćete provesti više vremena na pitanjima budžetiranja.

Međutim, vaša NVO će i dalje imati fleksibilnost da gubitke zbog kursnih razlika, prenese na zaposlene (u obliku nižih plata) ili smanjivanjem troškova na neki drugi način. Zbog toga bi ovo mogla biti efikasnija politika, ali će zahtevati više rada na upravljanju finansijama vaše organizacije.

Bez obzira za koji od ova dva načina se vaša NVO odluči, budite dosledni i svoju politiku zabeležite u formalnom, pismenom obliku.

MANGO upitnik za samoproveru

Provera ispravnosti vođenja finansija

U kojoj meri je ispravno vođenje finansija u vašoj nevladinoj organizaciji?

Pilot verzija

Uvod i upozorenje

Ova provera finansijske ispravnosti pokazuje samo generalno stanje ispravnosti vašeg vođenja finansija. To nije iscrpljujući spisak svih aspekata vođenja finansija. Ona nije revizija i ne opisuje standardni niz procedura koje bi uvek bile kompletno relevantne u svakoj situaciji.

Svaka organizacija je različita i to se odražava na sisteme vođenja finansija. Stav "univerzalna veličina" ne može nas zadovoljiti - ono što je za jednu organizaciju bitno, ne mora biti bitno za drugu.

Ipak, ključni aspekti dobrog poslovanja isti su za većinu nevladinih organizacija tokom većeg dela vremena. Provera ispravnosti se fokusira na ove aspekte. To je kamen temeljac dobrog poslovanja.

Provere finansijske ispravnosti

Provera finansijske ispravnosti je serija od pedeset jednostavnih iskaza. Potrebno je samo **prodiskutovati te iskaze sa relevantnim članovima osoblja** i zabeležiti koji od njih su "uvek tačni", "najčešće tačni", "ponekad tačni" ili "nikad tačni" u vašoj organizaciji.

Rezultat dobijenih odgovora se tumači na sledeći način:

Odgovor	Objašnjenje	Rezultat
Uvek tačno	Tačno 100%	5
Najčešće tačno	Tačno više od 80%	4
Ponekad tačno	Tačno 20% - 80%	1
Netačno	Tačno manje od 20%	0

Rezultati se beleže pored svakog od pitanja. Zaokružite Vaš odgovor za svaki od iskaza Provere. Zatim saberite svoj rezultat za svaki od odeljaka. To je to! Potom ćete, upoređujući svoje rezultate sa tabelom na strani "tumačenje Vašeg rezultata" biti u mogućnosti da kažete u kojoj meri je ispravno vođenje finansija u Vašoj organizaciji.

Proveru ispravnosti možete obaviti uz pomoć radionice (približnog trajanja od jednog do dva sata), ili pomoću više sastanaka jedan na jedan.

Odeljak 1: Osnovni sistemi

Prateća dokumentacija

Sve finansijske transakcije trebalo bi da budu potkrepljene 'pratećom dokumentacijom', tj. računom, fakturom ili potvrdom prijema. To je dokaz da je određena transakcija obavljena.

		<i>Uvek</i>	<i>Uglav- nom</i>	<i>Pone- kad</i>	<i>Nikad</i>
1.1	Dostupna je prateća dokumentacija za svaku obavljenju transakciju u tekućoj finansijskoj godini.	5	4	1	0
1.2	Dostupna je prateća dokumentacija za svaki postignuti dohodak u tekućoj finansijskoj godini.	5	4	1	0
1.3	Prateća dokumentacija je uredno složena, tako da je jednostavno naći svaki potreban dokument.	5	4	1	0
1.4	Izvodi iz banaka za svaki račun u banci su uredno složeni.	5	4	1	0
1.5	Prateća dokumentacija i bankovni izveštaji se čuvaju u poslednjih sedam godina.	5	4	1	0

Knjiga prometa

Svaka transakcija treba da bude upisana u glavnu knjigu. Glavna knjiga je spisak novčanih iznosa koje je jedna organizacija potrošila i primila. Može se voditi na papiru ili u računaru.

		<i>Uvek</i>	<i>Uglav- nom</i>	<i>Pone- kad</i>	<i>Nikad</i>
1.6	Datum, opis i iznos svake transakcije je zapisan u glavnu knjigu.	5	4	1	0
1.7	Svi dnevnicu blagajne se ažuriraju najmanje jednom mesečno.	5	4	1	0
1.8	Postoji posebna evidencija za svaki bankovni račun.	5	4	1	0

Knjigovodstvene šifre

Knjigovodstvo se obavlja pomoću konta koje se dodeljuju transakcijama unesenim u glavnu knjigu. Konta omogućavaju da se transakcije saberu i da se naprave završni izveštaji. Komplet šifri koje jedna organizacija koristi naziva se njenim "kontnim okvirom" ("Chart of Accounts"). Za označavanje transakcija u posebnim projektima ili aktivnostima koristi se drugi komplet šifri. One se obično nazivaju šifre "budžetskih linija"

		<i>Uvek</i>	<i>Uglav- nom</i>	<i>Pone- kad</i>	<i>Nikad</i>
1.9	Standardna konta/kodovi se koriste za označavanje svih finansijskih transakcija u dnevniku knjiženja.	5	4	1	0
1.10	Ista konta/kodovi se koriste za pravljenje budžeta i finansijskih izveštaja.	5	4	1	0
1.11	Transakcije su, takođe, klasifikovane po projektima ili aktivnostima pomoću standardnog spiska "budžetskih linija"	5	4	1	0

Ukupan rezultat za osnovne sisteme

Odeljak 2: Unutrašnja kontrola

Nevladine organizacije koriste više vidova unutrašnje kontrole da bi bile sigurne da se njihova sredstva koriste ispravno i da one mogu da postignu svoje ciljeve. Ovaj spisak nam daje izbor vidova kontrole. Ovo nije kompletan spisak - postoje i drugi vidovi kontrole koji su veoma važni za nesmetano obavljanje rada Vaše organizacije. Ipak, ovaj spisak sadrži vidove kontrole za sve ključne oblasti vođenja finansija.

Primer: ostali odeljci Provere ispravnosti su takođe važni vidovi kontrole. Na primer, prateća dokumentacija dokazuje da je finansijska transakcija obavljena. Revizija finansijskog izveštaja je najbitniji vid kontrole za menadžere, jer osigurava praćenje svih troškova.

		<i>Uvek</i>	<i>Uglav- nom</i>	<i>Pone- kad</i>	<i>Nikad</i>
2.1	Sva gotovina koja se čuva u kancelariji, čuva se u zaključanoj kutiji ili u sefu.	5	4	1	0
2.2	Svi bankovni računi glase na ime nevladine organizacije, ne na imena pojedinaca.	5	4	1	0
2.3	Postoji pisano ovlašćenje kojim članovi organizacije mogu da autorizuju troškove.	5	4	1	0
2.4	Svaka transakcija je autorizovana od strane ovlašćenog člana (članova) osoblja.	5	4	1	0
2.5	Osoblje proverava da su roba ili usluge koje kupuje nevladina organizacija dobijeni.	5	4	1	0
2.6	Nalozi za plaćanje se ne potpisuju pre nego što se popune detalji (uključujući 'primalac' i 'iznos') i potpiše prateća dokumentacija.	5	4	1	0
2.7	Plate osoblja (uključujući avanse i kredite) potvrđuju stariji menadžer ili poverenik svakog meseca.	5	4	1	0
2.8	Posao vođenja finansija je podeljen na više zaposlenih	5	4	1	0
2.9	Dnevnik blagajne proverava svakog meseca osoba koja ga nije sastavila.	5	4	1	0
2.10	Dnevnik knjiženja se usklađuje sa glavnom knjigom barem jednom mesečno, da bi se proverilo da li su sve transakcije ubačene u glavnu knjigu	5	4	1	0
2.11	Bilans u dnevniku blagajne se usklađuje sa fizičkim iznosom gotovine u kancelariji svakog meseca	5	4	1	0
2.12	Sva usklađivanja proverava stariji menadžer ili član Upravnog odbora svakog meseca.	5	4	1	0
2.13	Svi fondovi kojima nevladina organizacija raspolaže su uneseni u Registar fondova.	5	4	1	0
2.14	Za svaku područnu kancelariju predviđa se obavljanje revizije jednom godišnje, od strane kvalifikovanog spoljašnjeg revizora.	5	4	1	0
2.15	Svake godine Upravni odbor (a ne osoblje) bira revizore	5	4	1	0

Ukupan rezultat za unutrašnju kontrolu

Odeljak 3: Planiranje

A) Budžet

Budžet ima najvažniju ulogu u dobrom vođenju finansija. Da bi budžeti bio korisni, oni moraju da budu uredni i kompletni. To znači da oni treba da budu zasnovani na realnoj proceni aktivnosti koje se očekuju i na realnoj proceni njihovih cena.

		<i>Uvek</i>	<i>Uglav- nom</i>	<i>Pone- kad</i>	<i>Nikad</i>
3.1	Budžeti se pripremaju za sve troškove u okviru organizacije svake godine.	5	4	1	0
3.2	Budžeti se pripremaju za svaki projekt pre nego što projekt počne.	5	4	1	0
3.3	Budžeti se pripremaju kalkulacijom cena u predprojektim aktivnostima, što odgovara svim ciljevima.	5	4	1	0
3.4	Budžeti podrazumevaju dovoljno sredstava za plaćanje svih planiranih troškova.	5	4	1	0
3.5	Budžete odobrava Rukovodstvo organizacije.	5	4	1	0

B) Prognoza priliva novca

Prognoza priliva novca je važna za budžet. Prognoza priliva novca Vam govori kada će se desiti prilivi i plaćanja. Čak iako Vam je poznato da ćete dobiti 10.000 USD za projekt, ne možete početi da trošite novac pre nego što ga dobijete!

		<i>Uvek</i>	<i>Uglav- nom</i>	<i>Pone- kad</i>	<i>Nikad</i>
3.6	Svakog meseca se priprema prognoza priliva novca za sledeći šestomesečni period	5	4	1	0

C) Donatori

Donatori žele da postave određene projekte sa određenim budžetom. Ali, nevladine organizacije često rade sa više različitih donatora u isto vreme. Veoma je važno da se vodi računa o tome koji donator finansira koji projekt (ili deo projekta). Smatra se veoma lošom praksom "pozajmljivanje" novca od jednog donatora, sa jednog projekta za drugi projekt. U stvari, to je obično nedozvoljeno. Uzimanje novca od dva različita donatora za jedan isti trošak je nedopustivo.

		<i>Uvek</i>	<i>Uglav- nom</i>	<i>Pone- kad</i>	<i>Nikad</i>
3.7	Izveštaj se priprema tako da pokazuje koji donator pokriva koje troškove.	5	4	1	0
3.8	Postoji dovoljno sredstava koja pokrivaju sve troškove rada organizacije i projekata.	5	4	1	0
3.9	Različiti donatori ne mogu pokrivati iste troškove istog projekta (poznato kao "duplo finansiranje").	5	4	1	0
3.10	Organizacija može da nastavi da radi i u slučaju da jedini donator obustavi finansiranje.	5	4	1	0

Ukupan rezultat za planiranje

Odeljak 4: Izveštaji

Menadžeri, članovi Upravnog odbora i donatori se u procenjivanju finansijske pozicije određene organizacije oslanjaju na finansijske izveštaje.

Menadžerima su potrebni uredni unutrašnji izveštaji da bi znali na šta je novac potrošen i da li ima dovoljno sredstava da se isplate zarade i računi koji dospevaju u sledećim mesecima. Donatorima su izveštaji potrebni da bi pratili Vašu upotrebu njihovih sredstava - oni mogu da prekinu finansiranje ukoliko ne dobiju izveštaje! Vlada, takođe, obično šalje zvanične zahteve nevladinim organizacijama da joj podnesu finansijske izveštaje.

Kao minimum, mesečni finansijski izveštaj treba da sadrži izveštaj o svim prilivima i troškovima napravljenim u toku meseca, kao i iznos novca koji se čuva u gotovini i u banci. Drugi važni finansijski izveštaji sadrže: izveštaj o stvarnim troškovima u odnosu na budžet; prognozu priliva novca, kao i izveštaj koji prikazuje korišćenje sredstava dobijenih od svakog donatora.

		<i>Uvek</i>	<i>Uglav- nom</i>	<i>Pone- kad</i>	<i>Nikad</i>
4.1	Svakog meseca viši rukovodilac pregleda i odobrava finansijske izveštaje.	5	4	1	0
4.2	Rukovodstvo dobija uredne izveštaje sa monitoringom budžeta u roku od dve nedelje od završetka svakog meseca.	5	4	1	0
4.3	Realno prekoračenje svakog budžeta iznosi do 10% budžeta.	5	4	1	0
4.4	Nadzorni odbor vrši reviziju finansijskih izveštaja na svakih šest meseci.	5	4	1	0
4.5	Rukovodstvo (kao i osoblje zaposleno u finansijama) zna koje izveštaje treba da podnose donatorima.	5	4	1	0
4.6	Finansijski izveštaji se podnose donatorima u odgovarajućem obliku i na vreme.	5	4	1	0
4.7	Finansijski izveštaji se podnose odgovarajućim vladinim službama u odgovarajućem obliku i na vreme.	5	4	1	0
4.8	Unutrašnji izveštaji za rukovodstvo su usklađeni sa izveštajima za donatore i izveštajima koji se šalju vladi.	5	4	1	0

Ukupan rezultat za izveštaje

Odeljak 5: Osoblje

Dobro vođenje finansija se zasniva na dobrom osoblju. Osoblje treba da bude pravilno osposobljeno i da bude u stanju da obavlja sve opisane dužnosti. To podrazumeva da rukovodioci programa (koordinatori) treba da poznaju vođenje finansija isto tako dobro kao i osoblje koje radi u finansijama.

		<i>Uvek</i>	<i>nom</i>	<i>kad</i>	<i>Nikad</i>
5.1	U nadzornom odboru postoji osoba koja je osposobljena da nadgleda sve finansijske poslove.	5	4	1	0
5.2	Osoblje zaposleno u finansijama poseduje znanje (i kvalifikacije) potrebne za obavljanje svih finansijskih poslova.	5	4	1	0
5.3	Postoji dovoljan broj zaposlenog osoblja da bi se obavili svi finansijski poslovi.	5	4	1	0
5.4	Rukovodeće i ostalo osoblje poseduju znanja iz oblasti finansija koja su potrebna za kontrolisanje i vođenje budžeta.	5	4	1	0
5.5	Opis svakog posla uključuje jasan izveštaj o dužnostima finansijskog upravljanja.	5	4	1	0
5.6	Za celokupno osoblje predviđeni su treninzi i podrška koja je potrebna za obavljanje njihovih poslova u vođenju finansija.	5	4	1	0

Ukupan rezultat za osoblje

Podsetnik

Odgovori su:

Odgovor	Objašnjenje	Rezultat
Uvek tačno	Tačno u 100% slučajeva	5
Uglavnom tačno	Tačno u preko 80% slučajeva	4
Ponekad tačno	Tačno u 20% - 80% slučajeva	1
Nikad tačno	Tačno u manje od 20% slučajeva	0

Tumačenje Vašeg rezultata

Zabeležite rezultat za svaki odeljak u ovoj tabeli. Zatim ga uporedite sa kolonama na desnoj strani da bi ste procenili sa kolikim rizikom se suočavate.

Odeljak	Vaš rezultat	Visoki stepen rizika	Srednji stepen rizika	Nizak stepen rizika
1. Osnovni sistemi		0 - 35	35 - 45	45 - 55
2. Unutrašnja kontrola		0 - 45	45 - 60	60 - 75
3. Planiranje		0 - 30	30 - 40	40 - 50
4. Izveštaji		0 - 20	20 - 30	30 - 40
5. Osoblje		0 - 20	20 - 25	25 - 30
Ukupan rezultat		0 - 150	150 - 200	200 - 250

Ukupan rezultat je preko 200

Ukoliko je Vaš rezultat preko 200, vi radite dobro! Vaše vođenje finansija je u dobrom stanju. Rizik da ne budete spremni da obavite svoj rad zbog finansijskih problema je nizak. Ipak, ne možete sebi dozvoliti da se opustite. Svaka nevladina organizacija treba da teži da dostigne rezultat od 250 poena!

Ukupan rezultat je između 150 i 200

Ukoliko je Vaš ukupan rezultat između 150 i 200, vaše vođenje finansija nije tako loše, ali nije ni najbolje. Ovde postoji srednji stepen rizika da vas finansijski problemi ometu u obavljanju vaših poslova. To je razlog da se zabrinete i da povedete računa. Rukovodstvo hitno treba da obrati pažnju na pitanja na koja su dobijeni odgovori sa niskim rezultatom ("visok stepen rizika").

Ukupan rezultat je ispod 150

Ukoliko je Vaš ukupan rezultat manji od 150, vi imate ozbiljnih problema. Vaše vođenje finansija nije dobro. Postoji visok stepen rizika da ćete se suočiti sa finansijskim problemima u bliskoj budućnosti: fondovi mogu biti zloupotrebjeni, donatori mogu obustaviti finansijsku podršku, ili vi nećete imati dovoljno novca da isplatite plate sledećeg meseca.

Rukovodstvo i članovi/ce Upravnog odbora trebalo bi da hitno održe sastanak na kome bi se diskutovalo o poboljšanju situacije. Trebalo bi da što hitnije razmislite o eventualnoj pomoći sa strane. To treba uraditi **ODMAH!**

Napomena: nizak rezultat u bilo kom odeljku ukazuje na ozbiljan rizik, čak i u slučaju da je ukupan rezultat dobar. Svaki od odeljaka je od presudne važnosti za vođenje finansija!

Literatura

"Practical Financial Management for NGOs - Getting the Basics Right", Course Handbook, Produced by Terry Lewis for MANGO (Management Accounting for Non-governmental Organisations), Revised and updated June 2003.

Mango Accounting Pack (www.mango.org.uk)

"Building NGO/CBO Capacity through Developing and Managing Financial Resources, Part One, Concepts, Strategies and Systems", pripremio Fred Fisher i saradnici za United Nations Centre for Human Settlements (Habitat)

"Building NGO/CBO Capacity through Developing and Managing Financial Resources, Part Two, Management and Training Design Tools", pripremio Fred Fisher i saradnici za United Nations Centre for Human Settlements (Habitat)

"Sve o upravljanju", Uspešno upravljanje dobrovoljnim (nevladinim) organizacijama i lokalnim grupama, autorka Sandi Adirondak, izdavač originala London Voluntary Service Council, prevod i štampa Građanske inicijative, 2002.

Arhiva i finansijska evidencija Građanskih inicijativa