

NA BUDŻET CZAS!

Prawie każda organizacja tworzy budżet – zwykle są to budżety projektów. Ile organizacji tworzy budżet roczny całej organizacji? Niewiele. Tworzenie budżetu organizacji, tak jak tworzenie jej strategii powinno być pracą całego zespołu. Jest procesem, który wymaga czasu. Na czym ten proces polega, jak go zaplanować i kiedy zapoczątkować?



TERESA ZAGRODZKA



Organizacje w zdecydowanej większości działają na podstawie budżetów poszczególnych projektów. Budżet całkowity organizacji nie jest prostą sumą poszczególnych budżetów projektowych, gdyż nie wszystkie koszty organizacji „mieszczą się” w budżetach projektowych, m.in. ze względu na ograniczenia kwalifikowalności kosztów czy narzucone proporcje poszczególnych pozycji budżetowych.

Czy organizacja może działać bez rocznego budżetu? Wiele z nich tak funkcjonuje – przełamują liczne schematy i procedury, bez których nie może się obejść komercyjny biznes. Ale namawiamy do zmiany tego stanu. Budżet jest odzwierciedleniem przyjętej strategii czy planu działania na dany okres. Czy organizacje mogą działać bez strategii, lub w węższym rozumieniu – planu działania? W krótkiej perspektywie zwykle to się udaje: organizacje reagują spontanicznie na powstające możliwości uzyskania dofinansowania, modyfikują swoje długofalowe zamierzenia względem aktualnie realizowanych projektów „skrojonych” na potrzeby danego programu.

Zarządzanie organizacją polega przede wszystkim na gromadzeniu odpowiednich informacji, ich analizie i podejmowaniu na tej podstawie istotnych decyzji zapewniających ciągłość organizacji. Brak strategii – brak budżetu całkowitego – oznacza brak pewnej wiedzy.

Budżet roczny – niezbędna wiedza o organizacji

Budżet całkowity to przede wszystkim zgromadzona wiedza o wszystkich kosztach i przychodach w danym okresie. Jeśli znamy poziom kosztów stałych organizacji (koszty administracyjne, wynagrodzeń członków zespołu itp.) wiemy, ile potrzebujemy środków na jej utrzymanie. Wiedza ta jest nam potrzebna szczególnie w momencie projektowania kosztów pośrednich w projektach, bez niej ich zaplanowanie może być dość przypadkowe.



Wiedza o budżecie całkowitym organizacji i wszystkich jej działaniach jest bardzo użyteczna w momencie poszukiwania różnych źródeł finansowania, które dodatkowo mogą się okazać wzajemnie uzupełniającym wkładem własnym. Jeśli wiemy, ile kosztują poszczególne zadania w danym działaniu, łatwiej jest nam je rozdzielić na dwa czy trzy źródła finansowania, uwzględniając ich specyficzne wymagania.

Zwykle też w budżetach projektów nie jesteśmy w stanie „zmieścić” wszystkich kosztów organizacji, ale w budżecie organizacji powinniśmy zaplanować je wszystkie, żeby mieć świadomość, jaką kwotę środków własnych musimy przeznaczyć co rok na ich pokrycie, a następnie konsekwentnie monitorować ich

wydatkowanie, aby zapobiec „pęczniejącym” kosztom pozaprojektowym.

Przyjęcie budżetu rocznego to też pewnego rodzaju uzgodnienie wewnątrz zespołu organizacji, że podjęte zobowiązania poszczególnych działań są możliwe do zrealizowania i że w ciągu roku zarządzający nie będą „dorzucać” nowych projektów do wykonania.

Od czego zacząć – budżetu projektów czy budżetu organizacji?

Teoretycznie należałoby zacząć od budżetu całej organizacji. Ale z praktycznego punktu widzenia wiadomo, że pewne działania merytoryczne nastąpią, o ile organizacja znajdzie źródło ich finansowania. Najczęstszą praktyką jest więc tworzenie budżetów działań merytorycznych w ramach konkursów, w których organizacja będzie się ubiegać o dofinansowanie. Często budżety projektowe w zakresie kosztów merytorycznych i całej organizacji są tworzone równolegle. Ale już do zaplanowania w projekcie kosztów wynagrodzeń, a tym bardziej kosztów pośrednich – administracyjnych, konieczny jest całkowity obraz kosztów organizacji, a więc budżet roczny.

Często więc praca nad budżetem idzie równolegle: koordynatorzy merytoryczni tworzą budżet swoich projektów i tym samym działań merytorycznych organizacji, a osoby odpowiedzialne za administrację czy zarządzanie finansami tworzą budżet całkowity organizacji w zakresie kosztów stałych – wynagrodzeń i administracyjnych. W efekcie powstaje i budżet roczny organizacji, i budżety projektów z przyporządkowanymi kosztami stałymi.

W małych organizacjach budżet projektowy może się pokrywać prawie w ca-

łości z budżetem rocznym organizacji. Można więc najpierw stworzyć budżet projektu, ale trzeba koniecznie pamiętać o oszacowaniu pozostałych kosztów organizacji, które nie mogły być ujęte w tym projekcie.

BUDŻETOWANIE JAKO PROCES

Tworzenie budżetu organizacji bez względu na wielkość organizacji to pełen proces, w który powinni być zaangażowani członkowie zespołu organizacji ponoszący odpowiedzialność za realizację poszczególnych działań.

1. Podjęcie strategicznych decyzji – wyznaczenie celów strategicznych

Zanim zaczniemy liczyć, musimy wiedzieć w miarę dokładnie, jak ma działać organizacja w kolejnym roku, m.in. jakie działania będą kontynuowane, a jakie nowe będą podjęte, jakie zasoby materialne i osobowe są do tego potrzebne, czy możliwe jest podwyższenie wynagrodzeń pracowników, czy konieczny jest wzrost zatrudnienia, a jeśli tak, to również niezbędne jest zaplanowanie miejsc do pracy dla nowych osób (zakup mebli biurowych, sprzętu), czy będący w posiadaniu organizacji sprzęt jest wystarczający, czy też zbyt kosztowny w naprawie, czy należałoby zaplanować jego wymianę. Ale decyzje mogą zmierzać również w kierunku redukcji działań organizacji, ze względu na jej aktualną trudną sytuację i zbyt duże ryzyko niezdobycia wystarczających środków na kolejny okres.

W szerszej wieloletniej perspektywie powinniśmy stawiać sobie pewne cele finansowe, np. tworzenie rezerwy organizacji poprzez coroczne „odkładanie” określonej kwoty.

Przy podejmowaniu tego rodzaju strategicznych decyzji osoby zarządzające powinny mieć świadomość aktualnej sytuacji dostępnych źródeł finansowania i możliwości organizacji.

Decyzje strategiczne powinny być spisane jako podstawowe założenia do budżetu. Warto do nich dodać zasadę gospodarności, poszukiwanie przystępnych cen usług itp.

2. Kto ma tworzyć budżet?

Budżet powinni tworzyć ci, którzy mają doświadczenie w realizacji danych działań i będą go w przyszłości realizować, a więc np. koordynatorzy projek-

tów. Zwykle odpowiadają oni za realizację kosztów merytorycznych.

Koszty osobowe i administracyjne najczęściej planuje zarządzający finansami.

Istotne jest, żeby wszystkie koszty organizacji miały swojego „koordynatora”, również np. koszty obsługi administracyjnej lub inne koszty „pozaprojektowe”. Warto już na początku procesu właściwie podzielić wszystkie obszary budżetowania, tak aby każdy miał swojego właściciela. Po zatwierdzeniu budżetu osoba ta będzie odpowiedzialna za realizację „swojej” części, a zarządzający całą organizacją będzie mógł nadzorować cały budżet.

Koniecznie należy rozdzielić funkcję tworzenia budżetu od jego weryfikacji i zatwierdzenia: zasada „drugiego oka” bardzo dobrze się przy tym sprawdza. Budżet zatwierdza zazwyczaj zarząd organizacji, który pełni istotną rolę w tym procesie.

Nawet przy kilkuosobowej organizacji warto pomyśleć o właściwym podziale odpowiedzialności w zakresie planowania budżetu i potem jego realizacji, pozostawiając nadzór nad całością budżetu zarządzającemu organizacją. Dobrze jest od początku wprowadzać w organizacji dobre praktyki.

3. Narzędzia do budżetowania – format budżetu

Jeśli organizacja jest niewielka (kilka osób zatrudnionych, realizuje kilka projektów), jej budżet jest dość prosty. Ale nawet w tym przypadku warto pomyśleć o wspólnym dla wszystkich działań formacie budżetu, tak aby łatwo było potem zbudować budżet całkowity, na jego podstawie budżety projektów oraz żeby łatwo było reagować na dynamiczne zmiany w źródłach finansowania. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w budżetowaniu jest arkusz kalkulacyjny (np. Excel). Taki format dobrze jest stworzyć, zanim ludzie w organizacji zaczną pracę nad wprowadzaniem danych do budżetu. Warto też zaprojektować w plikach wewnętrzne testy sprawdzające, czy dane zostały wprowadzone poprawnie.

Format budżetu powinien zawierać podstawę kalkulacji (przykład dalej), która zwykle jest wymagana w projektach budżetowych, ale warto też zapisać ją dla osób weryfikujących budżet, żeby wiedziały, jak została skalkulowana dana pozycja. Podstawowe grupy kosztów w budżecie całej organizacji to koszty

Nazwa pozycji budżetowej
Jednostka miary
Liczba jednostek
Cena jednostkowa
Wartość

stałe organizacji: osobowe i administracyjne oraz merytoryczne.

Przy projektowaniu arkusza budżetowego należy wziąć pod uwagę stronę spodziewanych przychodów na dane działania, tak żeby z budżetu wynikało, jakie planujemy źródła pokrycia naszych działań.

Zdecydowanie zalecamy tworzenie budżetu od razu w układzie miesięcznym, to znaczy po zaplanowaniu kwoty całkowitej w danej pozycji (wartość), pokazanie, w którym miesiącu dany koszt będzie popełniony. Rozkład kosztów stałych (osobowych i administracyjnych) będzie mniej więcej jednorodny w każdym miesiącu; istotne jest rozplanowanie kosztów merytorycznych.

Miesięczne zaplanowanie kosztów jest bardzo ważne z punktu widzenia planowania przepływów finansowych organizacji. Ale jest też istotną informacją zarządczą pokazującą, jaka jest dynamika wykonania budżetu w ciągu roku i przy nagromadzeniu wielu działań w jednym okresie może skłonić do modyfikacji planów.

4. Tworzenie budżetu

Właściwe tworzenie budżetu działania, które jest kontynuowane, odbywa się m.in. poprzez analizę dotychczasowych kosztów, analizę wykorzystania dotychczasowego budżetu (czy nie było konieczności dokonywania zmian budżetowych) i weryfikację aktualnych stawek rynkowych na poszczególne usługi. W tym przypadku nieoceniona będzie pomoc księgowych i przygotowane przez nich zestawienie dotychczasowych kosztów danego projektu.

Przy nowych działaniach i braku danych historycznych w organizacji zwykle dokonuje się przeglądu cen rynkowych.

Linie budżetowe powinny być „rozsądnie” szczegółowe, tak żeby potem łatwo było na podstawie tego budżetu tworzyć budżety projektowe. Na przykład:

Nazwa pozycji budżetowej	Jednostka miary	Liczba jednostek	Cena jednostkowa	Wartość
koszty merytoryczne				
światlica				
materiały plastyczne	zestaw	20	15	300
wyżywienie dzieci (20 dzieci, stawka dzienna 5zł, 20 dni w miesiącu)	miesiąc	12	2000	24 000
wynagrodzenie wychowawcy	miesiąc	12	1500	18 000



Warto pamiętać o tym, że:

- » wynagrodzenia kalkulujemy w pełnej wysokości ponoszonego przez organizację kosztu – w przybliżeniu wynagrodzenie brutto 1200 zł osoby zatrudnionej na umowę o pracę „kosztuje” o niecałe 20% więcej;
- » przy zatrudnieniu osób na umowę o pracę pracodawca, czyli organizacja, ponosi koszt szkolenia BHP lub badań lekarskich;
- » są koszty, o których zawsze pamiętamy – jak czynsz, energia, opłaty pocztowe czy telefoniczne; ale są i takie, o których łatwo zapomnieć, np. koszt konserwacji i naprawy sprzętu, ubezpieczenia, ochrony; powinniśmy też ubezpieczyć posiadany sprzęt.

W organizacjach często koordynatorzy dostarczają tylko kosztową stronę budżetu, nie martwiąc się w ogóle o źródło finansowania. Na taki luksus mogą sobie pozwolić organizacje, które mają wyspecjalizowanych fundraiserów zapewniających źródła finansowania organizacji. W mniejszych organizacjach koordynatorzy projektów są jednocześnie autorami wniosków o dofinansowanie, w swoich budżetach powinni więc

założyć również ich źródło finansowania, a więc możliwy podział działań na projekty do konkretnych instytucji finansujących.

Źródła przychodów organizacji to nie tylko dofinansowanie na poszczególne projekty. W budżecie trzeba uwzględnić wszystkie spodziewane przychody, np. z 1% czy z innych darowizn prywatnych (w tym rzeczowych – przy czym należy pamiętać, że wówczas analogiczną kwotę należy też umieścić po stronie kosztów) czy uzyskanych przychodów finansowych.

5. Negocjacje

Twórca budżetu powinien mieć możliwość wyjaśnienia i obrony budżetu swoich działań, z drugiej strony zatwierdzający nie powinien bezkrytycznie przyjmować założonych kwot przez koordynatora. Warto poświęcić trochę czasu na rozmowę wokół budżetów poszczególnych działań: spojrzenie na budżet z punktu widzenia osoby, która ma ogłąd wszystkich budżetów organizacji, sprzyja zapewnieniu spójności budżetu całej organizacji, np. stworzeniu wyrównanego poziomu cen usług w różnych działaniach.

6. Ostateczny budżet organizacji

Rezultatem procesu budżetowania jest osiągnięcie budżetu całej organizacji, w podziale na poszczególne działania, wyznaczający wynik (różnica przychody – koszty) na całej działalności. Jeśli z założeń wychodzi wynik dodatni, to organizacja może spokojnie starać się realizować przyjęte założenia i monitorować wynik.

Jeśli jednak wynik wychodzi ujemny (np. w przypadku organizacji, która nie ma żadnych środków własnych, a planuje koszty, których nie będzie w stanie pokryć z przychodów projektowych), to należy zweryfikować założenia. Ćwiczenie sporządzania budżetu całej organizacji ma służyć przede wszystkim właśnie tej ocenie, czy wynik całej działalności organizacji na dany okres będzie dodatni i czy organizacja udźwignie przyjęte zadania.

Wyjście od całkowitych kosztów organizacji, a nie tylko kosztów danych projektów powinno zapewnić ujęcie WSZYSTKICH kosztów organizacji. Na tej podstawie organizacja będzie w stanie przygotować budżety poszczególnych projektów, które będą składane wraz z wnioskami o dotację.

7. Czas budżetowania

Duże organizacje zaczynają proces budżetowania często już w sierpniu, najdalej we wrześniu, gdyż cały proces jest czasochłonny. Małym organizacjom mogą wystarczyć jeden – dwa tygodnie. Istotne jest, żeby zaplanować wystarczająco dużo czasu na ewentualną dyskusję wokół budżetu, analizę i korekty.

W ciągu roku różne zdarzenia mogą mieć wpływ na modyfikację przyjętego przez nas budżetu. Zadaniem zarządzających finansami jest monitorowanie i ewentualna jego rewizja.

BUDŻETY PROJEKTOWE – KILKA WSKAZÓWEK

Kiedy już udało się nam stworzyć budżet całej organizacji, w tym skalkulować koszty stałe osobowe, administracyjne i merytoryczne, to możemy przystąpić do tworzenia budżetu projektowego.

Wytyczne do programu – katalog kosztów niekwalifikowanych, czyli czego nie wolno

Żeby stworzyć poprawny budżet projektu dla danej instytucji, trzeba przede wszystkim wiedzieć, jakie koszty (kategorie kosztów) są akceptowalne w danym projekcie. Instytucje finansujące zarządzające środkami publicznymi zwykle publikują wytyczne dotyczące danego programu, elementem tych wytycznych jest katalog kosztów tzw. niekwalifikowanych, czyli takich, których nie można umieścić w budżecie danego projektu. Trzeba dobrze poznać te

wytyczne, żeby wiedzieć, których kosztów nie możemy wykazać w budżecie danego projektu (np. koszt przygotowania projektu, koszt kredytu płynnościowego na pokrycie wydatków projektów w trakcie oczekiwania na kolejną transzę itd.) i które musimy pokryć ze środków własnych. Przed rozpoczęciem pracy nad budżetem projektu powinniśmy również poznać sposób rozliczania dotacji – rodzaj sprawozdawczości i wymaganej dokumentacji na potwierdzenie dokonanych wydatków.

Co wchodzi w zakres danej grupy kosztów kwalifikowanych?

Istotna jest również klasyfikacja kosztów kwalifikowanych przyjęta w danym programie. Zdarza się, że w kategorii o tej samej nazwie, np. koszty personelu, jedni wymagają umieszczenia wyłącznie wynagrodzeń osób z tytułu umowy o pracę czy umowy cywilno-prawnej (umowy zlecenie czy umowy o dzieło), inni również zaliczają tu koszt pracy osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, czy koszty związane z personelem, a więc koszty badań lekarskich, BHP, koszty podróży personelu.

Wypełnianie formatów budżetowych

Formaty budżetowe są bardzo różne: niektóre wyróżniają budżety poszczególnych zadań, inne dzielą koszty rodzajowo (np. koszty osobowe, administracyjne, merytoryczne). Większość formatów budżetów wymaga przedstawienia podstawy kalkulacji, np. cena jednostkowa, liczba jednostek, miara jednostki (np. miesiąc) i wartość całkowita danej pozycji budżetowej.

Przy wypełnianiu formatów budżetów istotna jest wiedza, której często *explicite* nie znajdziemy w wytycznych. Założmy, że w ramach projektu będziemy zatrudniać specjalistów – dwóch psychologów i dwóch prawników. Jak więc rozpisac koszt ich wynagrodzeń w budżecie: jako osobne pozycje: np. wynagrodzenie psychologów (dwie osoby) i wynagrodzenie prawników (dwie osoby), czy też możemy ująć ten koszt w jednej pozycji budżetowej, np. „wynagrodzenie specjalistów: psychologów i prawników, łącznie cztery osoby”? Co nam daje „zbiorcza prezentacja” w budżecie niektórych pozycji? Tworząc budżet, pamiętajmy, że realizacja projektu niekiedy wymaga różnych zmian budżetowych. Może się okazać, że np. w ra-

mach naszego projektu jest większe zapotrzebowanie beneficjentów na pomoc prawną niż psychologiczną i że zamiast dwóch psychologów i dwóch prawników w projekcie powinno pracować trzech prawników i jeden psycholog. Wówczas przy zapisie zbiorczej kategorii budżetowej „wynagrodzenie specjalistów: psychologów i prawników, cztery osoby” ta zmiana merytoryczna nie będzie wymagała zmian budżetowych, choć oczywiście będzie wymagała merytorycznego wyjaśnienia zmiany świadczenia usług specjalistów.

Zbiorcze traktowanie niektórych kategorii budżetowych daje nam większą elastyczność w trakcie realizacji projektu, należy więc rozważyć, które kategorie budżetowe mogą być zbiorcze, a które muszą pozostać całkowicie jednorodne ze względu na wymagania instytucji finansujących.

Istotny jest również sam opis pozycji budżetowej. Warto wiedzieć, jakie są wymagania instytucji finansującej w tym zakresie, często niezapisane w wytycznych. Z doświadczenia wiemy, że zapis „średnio” przy prezentowanej podstawie kalkulacji niejednej organizacji pomógł przy bardzo restrykcyjnym podejściu instytucji finansującej. Pomocne również okazują się sformułowania „itd., itp.” przy wyliczaniu rodzaju usług/materiałów, zawartych w danej pozycji budżetowej.

Instytucje finansujące często narzucają pewne ograniczenia wewnątrz budżetów projektów, m.in. w zakresie:

- » % kosztów pośrednich/administracyjnych, które mogą być rozliczane w projekcie (warto też poznać definicję tych kosztów i dopuszczalny sposób ich kalkulacji);
- » % kosztów przeznaczonych na zarządzanie projektem;
- » % kosztów przeznaczonych na promocję projektu.

Przekroczenie któregokolwiek z narzucanych limitów w projekcie może skutkować odrzuceniem wniosku już na etapie weryfikacji formalnej, stąd tak istotna jest właściwa konstrukcja budżetu uwzględniająca te wymagania. Warto więc w swoim roboczym formularzu budżetu tak ustawić formuły, żeby automatycznie na każdym etapie kalkulacji można było odczytać, czy limit odpowiednich kategorii jest zachowany. Jednocześnie musimy mieć świadomość,

że jeśli z naszych obliczeń wynika wyższe koszty niż te, które w ramach przyjętej proporcji możemy umieścić w budżecie, to koszty „niemieszczące” się w limicie danego projektu będziemy musieli pokryć ze środków własnych.

Opis projektu i jego budżet – pełna zgodność

Warto też pamiętać o spójności budżetu z wnioskiem o dotację. Zdarza się, że jedna osoba w organizacji tworzy wniosek, a inna budżet projektu, który nie do końca jest zgodny z założeniami opisu projektu. Przy takim podziale pracy konieczny jest etap weryfikacji części opisowej projektu z budżetem w celu potwierdzenia, czy wszystkie działania zaplanowane w projekcie są ujęte w budżecie.

Wyjaśnienia do budżetu

Bardzo istotną rolę mają wyjaśnienia do budżetu – uzasadnienie „poniesienia określonych nakładów finansowych”, stanowiące często załącznik do budżetu. W uzasadnieniu tym zwykle wyjaśniamy wymiar i zakres obowiązków osób zatrudnionych przy realizacji projektu, konieczność dokonania zakupu sprzętu, rodzaj usług świadczonych beneficjentom itd. Wyjaśnienia zwykle pisze osoba, która konstruowała budżet. Warto, żeby ktoś inny z organizacji, niezwiązany bezpośrednio z tym projektem, przeczytał co najmniej wyjaśnienia do budżetu, i okiem z zewnątrz ocenił jasność i spójność opisu. Przejrzysty i uzasadniony budżet to często klucz do sukcesu – uzyskania dofinansowania.

TERESA ZAGRODZKA – konsultantka ds. zarządzania finansami organizacji pozarządowych, współpracuje z trzecim sektorem od 1991 r.