

STRATEGIA INWESTYCYJNA

# Kapitału Żelaznego



NEW EUROPE  
FOUNDATION



## STRATEGIA INWESTYCYJNA KAPITAŁU ŻELAZNEGO

WYDAWCA:

NEW EUROPE FOUNDATION

UL. MARSZAŁKOWSKA 31,

42-400, ZAWIERCIE

ADRES E-MAIL: [CONTACT@NEWEUROPE.PL](mailto:CONTACT@NEWEUROPE.PL)

TEL. +48 735 234 483

Publikacja bezpłatna

@ New Europe Foundation, Zawiercie 2023



KOMITET  
DO SPRAW  
POŻYTKU  
PUBLICZNEGO



Narodowy Instytut Wolności  
Centrum Rozwoju Organizacji Obywatelskich



Rządowy Program  
Rozwoju Organizacji  
Obywatelskich  
na lata 2018–2030  
PROO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUMROZWOJU  
SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU ROZWOJU  
ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	<b>5</b>
<b>PRZEKRACZANIE GRANIC TRADYCYJNEGO BUDŻETOWANIA: STRATEGIA FINANSOWA NEW EUROPE FOUNDATION</b> .....	<b>5</b>
<b>RODZAJE DEFICYTÓW ORGANIZACJI</b> .....	<b>6</b>
Dlaczego to jest ważne? .....	7
<b>STRATEGIA ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W NEW EUROPE FOUNDATION - METODOLOGIA</b> .....	<b>7</b>
Rozpoczęcie .....	8
Zbieranie danych .....	8
Przegląd procesu .....	9
<b>BUDŻETOWANIE</b> .....	<b>11</b>
Aktywacja rocznego budżetu .....	13
<b>RAMY ZARZĄDZANIA FINANSAMI NEF - PRZEWODNIK DYREKTORA WYKONAWCZEGO DO PROWADZENIA LIDERSTWA FINANSOWEGO</b> .....	<b>13</b>
Dywersyfikacja dochodów .....	16
Przywiąż wagę do przepływów pieniężnych .....	17
<b>NIE LICZ NA REZERWY - PLANUJ JE SYSTEMATYCZNIE</b> .....	<b>19</b>
Zrealizuj nadwyżkę budżetową .....	19
Określ cel rezerwowy .....	19

Zarządzaj swoim buforem .....	20
<b>PRZEMYŚL KWESTIĘ FINANSOWANIA CELOWEGO .....</b>	<b>20</b>
Rozwijaj efektywne propozycje grantowe .....	21
<b>NADAJ ODPOWIEDNIE FUNKCJE PRACOWNIKOM DZIAŁU FINANSÓW ....</b>	<b>22</b>
Określ optymalne podejście kadrowe. ....	23
Inwestuj w outsourcing finansowy. ....	24
<b>ROLA RADY FUNDACJI W OCENIE FINANSÓW ORGANIZACJI .....</b>	<b>24</b>
Oceń ryzyka organizacji w sposób holistyczny .....	27
<b>WŁAŚCIWE IDENTYFIKOWANIE RYZYK I ZARZĄDZANIE NIMI .....</b>	<b>27</b>



# WSTĘP

## PRZEKRACZANIE GRANIC TRADYCYJNEGO BUDŻETOWANIA: STRATEGIA FINANSOWA NEW EUROPE FOUNDATION

W kontekście strategii organizacyjnej New Europe Foundation, chcielibyśmy podkreślić na samym początku, że koncepcja budżetu zbilansowanego do zera nie jest dla nas priorytetem ani koniecznością. To fundamentalne przekonanie wpływa na nasze podejście do planowania, zarządzania i rozwoju finansowego naszej organizacji w perspektywie długoterminowej.

Tradycyjne podejście do budżetowania w organizacjach non-profit często zakłada, że idealny budżet powinien kończyć się zerowym saldem. Jednakże, w New Europe Foundation uważamy, że taka mentalność może ograniczać naszą zdolność do budowania rezerw finansowych i osiągania stabilności ekonomicznej. Dlatego odchodzimy od konwencjonalnego przekonania, że budżety muszą być precyzyjnie zbilansowane. W rzeczywistości, dążenie do sztucznie zbilansowanego budżetu może prowadzić do manipulacji liczbami, co odciąga uwagę od realnych potrzeb finansowych i odchyła nas od opierania decyzji na rzeczywistych danych.

Również istotne jest zrozumienie, że budowanie budżetu na wydzielony, 12-miesięczny okres to w pewnym stopniu uproszczenie. W New Europe Foundation jesteśmy świadomi, że jednoroczne budżety, mimo że są niezbędnym narzędziem do planowania i monitorowania zarządzania, stanowią jedynie fragment szerszej perspektywy działalności organizacji. Czas jest względny, a wyznaczanie budżetu na okres 12 miesięcy jest ostatecznie arbitralnym wycinkiem w dłuższym cyklu życia organizacji, obejmującym strategiczne kamienie milowe, cykle finansowania, darowizny oraz zmiany w gospodarce. Akceptując, że budżet może wykazać zarówno nadwyżkę, jak i deficyt, odpowiadamy bardziej elastycznie na rzeczywistość finansową i strategicznie kształtujemy naszą przyszłość.

Tym samym, opierając się na tych zasadach, New Europe Foundation stara się budować finanse w sposób, który przekracza tradycyjne ograniczenia budżetowe, dążąc do zapewnienia stabilności finansowej i możliwości rozwoju naszej misji. Nasze podejście do budżetowania odzwierciedla przekonanie, że elastyczność finansowa i strategiczne myślenie są kluczowe dla długoterminowego sukcesu i wpływu organizacji.

W kontekście finansowego zarządzania i strategicznego planowania New Europe Foundation, niezbędne jest uznawanie i rozumienie różnorodności scenariuszy budżetowych, w tym obecności potencjalnych deficytów. Omówienie tej kwestii stanowi kluczowy element naszej strategii organizacyjnej, podkreślając, że deficyty mogą przybierać różne formy i mieć różne implikacje dla naszej działalności.

Przede wszystkim, deficyty w naszym rachunku wyników mogą prowadzić do erozji aktywów netto bilansu. Pytanie, czy zgromadziliśmy wystarczające aktywa netto w przeszłości, aby móc zaabsorbować deficyt, jest zasadnicze. W przypadku planowanego deficytu, kluczowe jest, aby decydenci oraz osoby zatwierdzające budżet byli świadomi konsekwencji wykorzystania aktywów netto z nadwyżek z poprzednich lat. Dodatkowo, analiza płynności finansowej naszej fundacji ma zasadnicze znaczenie dla oceny zdolności do pokrycia ewentualnego deficytu. Należy rozważyć dostępność środków pieniężnych, kapitału obrotowego, a także dostęp do kredytów i wsparcie pożyczkodawców w kontekście finansowania deficytu bieżącego roku.

Przy rozpatrywaniu potencjalnego deficytu, konieczne jest również zastanowienie się nad naszą gotowością do jego zaakceptowania. Deficyty mogą być strategiczne, gdy są planowane i intencjonalne, często jako inwestycje w programy lub infrastrukturę przynoszące przyszłe korzyści, lub jako świadome decyzje o wykorzystaniu rezerw organizacyjnych. W takich przypadkach, należy uważnie analizować potencjalny wpływ deficytu na relacje z fundatorami i instytucjami finansującymi oraz dbać o ochronę modelu biznesowego naszej organizacji.

Z drugiej strony, przypadkowe deficyty, wynikające z odkładania trudnych decyzji budżetowych lub braku alternatywnych scenariuszy budżetowych, mogą prowadzić do kryzysów płynności finansowej, restrukturyzacji bez strategicznego planowania lub nawet do zakończenia działalności programowej lub rozwiązania organizacji. Taka sytuacja podkreśla znaczenie przygotowania i gotowości do elastycznego reagowania na zmienne warunki finansowe.

Podczas zatwierdzania budżetu z deficytem, istotne jest zadanie sobie pytania o unikalne przyczyny tego deficytu i możliwości jego pokonania w przyszłości. Czy nasz model biznesowy i główne źródła finansowania umożliwiają osiągnięcie marży zysku wystarczającej do pokrycia deficytu? Warto pamiętać, że aktywa netto mogą zostać uzupełnione po deficycie tylko w przypadku, gdy organizacja jest zdolna i chętna do generowania znaczących nadwyżek w kolejnych latach.

Podsumowując, budżety należy postrzegać jako „najlepsze przewidywania robocze” na przyszłość, które są naszymi najlepszymi estymacjami w oparciu o dostępne informacje i analizy, ale które również niosą ze sobą ryzyka i założenia. Dlatego też, zarządzanie budżetem wymaga ciągłego monitorowania i elastycznego zarządzania w trakcie roku fiskalnego, aby zapewnić osiągnięcie pożądanego wyniku finansowego.



## **STRATEGIA ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W NEW EUROPE FOUNDATION – METODOLOGIA**

W kontekście naszej długoterminowej strategii inwestycyjnej w New Europe Foundation, uznajemy, że naszym głównym celem nie jest generowanie zysku dla fundatorów. Jako organizacja non-profit jesteśmy jednak świadomi naszej roli jako podmiotu ekonomicznego, który musi zachować finansową kondycję i stabilność, by realizować naszą misję. Kluczowym aspektem zarządzania jest zrozumienie rzeczywistych, całkowitych kosztów świadczenia rozmaitych programów i usług dla społeczności.

### **DLACZEGO TO JEST WAŻNE?**

Posiadając dokładne informacje o kosztach poszczególnych obszarów programowych, liderzy naszej fundacji są w stanie lepiej planować i zarządzać budżetami oraz argumentować na rzecz wsparcia i warunków kontraktowych, które obejmują pełny koszt usług. Jednym z najcenniejszych rezultatów zrozumienia prawdziwych kosztów programów jest zdolność do podejmowania mądrych decyzji dotyczących wsparcia działań kluczowych dla misji. Dla większości organizacji non-profit niektóre programy mogą być finansowo samowystarczalne lub nawet generować nadwyżki. Inne działania mogą wymagać okresowego lub stałego wsparcia z działalności fundraisingowej lub z innych obszarów programowych. Decyzja o tym, czy i jak wspierać te usługi, jest kluczową decyzją strategiczną dla organizacji non-profit. Znajomość rzeczywistych kosztów każdego programu pozwala nam na podejmowanie świadomych decyzji, które prowadzą do sukcesu misji i finansowego.

New Europe Foundation opracowała ten dokument i szablony, aby pomóc pracownikom wdrażać budżetowanie i raportowanie finansowe oparte na programach. Ten zasób jest przeglądem koncepcji i decyzji zarządczych potrzebnych do obliczenia prawdziwych kosztów działań dla organizacji non-profit, a także przewodnikiem „jak to zrobić” dla towarzyszącego szablonu arkusza kalkulacyjnego. Towarzyszący szablon arkusza kalkulacyjnego może być używany zarówno do jednorazowej analizy projektu, jak i do wdrażania trwałych praktyk budżetowania i zarządzania finansowego opartego na programach. Chociaż obliczenie może zostać przeprowadzone dla pojedynczego programu lub działania, zdecydowanie zalecamy, aby te koncepcje i praktyki były stosowane w całej organizacji non-profit. Informacje finansowe oparte na programach będą najbardziej użyteczne do planowania, zarządzania i komunikacji, jeśli będą wszechstronne, dokładne i stosowane konsekwentnie.

## ROZPOCZĘCIE

*Zanim zagłębimy się w liczby i arkusze kalkulacyjne, ważne jest, aby zacząć od dyskusji na temat tego, dlaczego organizacja podejmuje ten proces, jakie konkretne cele ma, jak informacje finansowe będą wykorzystywane i kto będzie zaangażowany w rozwijanie i używanie informacji. Posiadanie wspólnego zrozumienia i zaangażowania ze strony liderów, personelu finansowego i menedżerów programów jest kluczowe zarówno dla stworzenia budżetu, jak i wykorzystania informacji do planowania i strategicznych decyzji.*

## ZBIERANIE DANYCH

*Opracowanie dokładnych budżetów programowych i wzorów alokacji wymaga licznych źródeł danych. Warto zgromadzić jak najwięcej danych z góry, chociaż prawdopodobnie pojawi się więcej pytań, gdy proces będzie już trwał. Niektóre informacje będą specyficzne dla naszej organizacji, ale jako pierwszy krok będziemy potrzebować: listy kategorii dochodów i wydatków, szczegółowych budżetów, listy personelu, ich wynagrodzeń i zapisów lub szacunków ich działań oraz informacji o głównych pozycjach wydatków, takich jak koszty obiektów i programów.*



# PRZEGLĄD PROCESU

*Ustal format i strukturę księgowości*

*Wybierz podejście i metody alokacji*

*Przypisz bezpośrednie wydatki*

*Zidentyfikuj specyficzne dla programu i ogólne kategorie dochodów*

*Przydziel koszty fundraisingu*

*Zdefiniuj swoje programy/projekty*

*Zidentyfikuj koszty bezpośrednie i pośrednie*

*Przydziel wynagrodzenia pracowników, świadczenia i podatki*

*Przydziel bezpośrednie koszty odpowiednią metodą*

*Przydziel koszty pośrednie (administracyjne)*

*Zbierz wszystko razem do przeglądu*



Ten proces rozpoczyna się od decyzji, które działania w naszej organizacji stanowią program w celu budżetowania i raportowania finansowego. Często definicja programów jest oczywista w sposobie, w jaki nasza organizacja dostarcza usługi i funkcjonuje wewnętrznie. Możesz już mieć wyraźnie zdefiniowane programy, działy lub projekty. Niektóre organizacje non-profit identyfikują każdą aktywność lub grant jako oddzielny program, podczas gdy inne łączą wiele działań pod wspólnym terminem.

My wybieramy wersję pierwszą. Dla celów budżetowania i alokacji sugerujemy, aby rozdzielić działania na odrębne programy, które zapewnią znaczący wgląd w model finansowy. Jednocześnie należy unikać zbytniego komplikowania lub nadmiernej szczegółowości. Na przykład program pozalekcyjny może działać w dwóch lokalizacjach lub być finansowany z trzech grantów. Jeśli program działa z podobnymi celami, wskaźnikami, kosztami i personelem, sugerujemy, aby te działania zostały zgrupowane jako pojedynczy program.

# 04

## BUDŻETOWANIE

Proces budżetowania jest kluczowym elementem strategii finansowej New Europe Foundation, mającej na celu zapewnienie stabilności finansowej oraz zrównoważonego rozwoju. W kontekście dynamicznie zmieniającego się otoczenia, dokładne planowanie finansowe i kontrola budżetu są niezbędne do realizacji misji fundacji oraz jej długoterminowych celów strategicznych. Wprowadzenie precyzyjnego procesu budżetowania pozwala New Europe Foundation na efektywne zarządzanie zasobami finansowymi, co jest kluczowe dla osiągnięcia zaplanowanych celów i wzmocnienia pozycji organizacji na arenie międzynarodowej.

W procesie budżetowania kluczowe jest zastosowanie przemyślanej strategii, która umożliwi efektywne zarządzanie finansami organizacji. Proces ten powinien rozpocząć się co najmniej trzy miesiące przed końcem roku finansowego, aby zapewnić, że budżet zostanie zatwierdzony przez zarząd przed nadejściem nowego roku finansowego. Na początku należy określić harmonogram działań, który uwzględni czas potrzebny na każdy etap procesu, w tym na przegląd i dyskusję, a także zatwierdzenie budżetu przed rozpoczęciem nowego roku finansowego.

Kolejnym ważnym krokiem jest ustalenie celów organizacji. Obejmuje to priorytetowanie celów związanych z aktualnymi projektami, określenie finansowych celów organizacji oraz uściślenie celów rocznych wynikających z planu strategicznego. Rozumienie obecnego stanu finansowego jest niezbędne do skutecznego planowania. Należy przeprowadzić przegląd dochodów i wydatków bieżącego roku w porównaniu z budżetem, prognozować wyniki do końca roku finansowego i analizować wszelkie różnice.



Wybór odpowiedniej metodyki budżetowania jest kluczowy. Wymaga to przydzielenia ról i obowiązków, uzgodnienia zakresu uprawnień decyzyjnych oraz określenia, ile niepewności może być włączone do planowania. Opracowanie projektu budżetu wydatków i dochodów pozwala na szczegółowe zaplanowanie finansów. Należy dokładnie określić koszty niezbędne do realizacji celów programowych i strategicznych oraz prognozować dochody, biorąc pod uwagę zarówno obecne, jak i planowane źródła przychodów.

Weryfikacja projektu budżetu jest niezbędnym etapem, który zapewnia, że plan finansowy jest zgodny z celami organizacji. Należy sprawdzić, czy projekt budżetu odpowiada celom programowym i organizacyjnym, przejrzeć wszystkie założenia i dokonać niezbędnych dostosowań. Po ostatecznym zatwierdzeniu, ważne jest dokumentowanie wszystkich decyzji budżetowych, w tym utworzenie skonsolidowanego arkusza budżetowego i zapisanie założeń.

Implementacja budżetu to ostatni, ale równie ważny etap. Należy przydzielić odpowiedzialności za zarządzanie budżetem, zintegrować budżet z systemem księgowym i monitorować jego realizację, reagując na potrzeby zmian. Takie podejście gwarantuje, że proces budżetowania jest nie tylko zgodny z jej długoterminowymi strategiami, ale także zapewnia elastyczność i zdolność do adaptacji w zmieniającym się środowisku finansowym.

# 05

## RAMY ZARZĄDZANIA FINANSAMI NEF - PRZEWODNIK DYREKTORA WYKONAWCZEGO DO PROWADZENIA LIDERSTWA FINANSOWEGO

Istnieje ważne rozróżnienie między zarządzaniem finansowym a liderstwem finansowym. Zarządzanie finansowe polega na zbieraniu danych finansowych, tworzeniu raportów finansowych oraz rozwiązywaniu bieżących problemów finansowych. Z kolei liderstwo finansowe to prowadzenie organizacji non-profit do stabilności finansowej. To zadanie spoczywa na dyrektorze wykonawczym. Odpowiada on za rozwijanie i utrzymywanie modelu biznesowego, który zapewnia wyjątkowy wpływ misji oraz długotrwałą kondycję finansową. Aby to osiągnąć z sukcesem, dyrektor wykonawczy musi być stale świadomy kluczowych koncepcji i realiów biznesowych w sektorze non-profit. Niniejszy przewodnik prezentuje sposób myślenia, który powinien kierować praktyką liderstwa finansowego — podsumowanie ośmiu kluczowych zasad biznesowych, które powinny stanowić drogowskaz dla dyrektora wykonawczego.

Takie podejście jest zgodne z zasadami opisanymi w strategii finansowej New Europe Foundation, gdzie liderstwo finansowe jest postrzegane jako klucz do długoterminowego sukcesu i wpływu organizacji na realizację swojej misji.

### AKTYWACJA ROCZNEGO BUDŻETU

Solidne planowanie budżetu rocznego jest kluczowym elementem liderstwa finansowego. Najlepsze budżety roczne są zgodne z rocznym planem działania — narracją pisemną, którą wszyscy pracownicy i członkowie zarządu rozumieją, opisującą główne działania, które organizacja podejmie w nadchodzącym roku oraz sposoby ich finansowania. Jeżeli budżet zawiera jeszcze niezidentyfikowane przychody, co jest standardem dla wielu organizacji, kwota ta powinna być jasno określona dla wszystkich członków zarządu i pracowników, wraz z planem ich pozyskania w trakcie roku.



**Osiągnięcie zbilansowanego wyniku finansowego.** Typowym błędem wśród liderów jest pozwolenie pracownikom na wydatkowanie całego budżetu przez cały rok, gdy faktyczne przychody nie spełniają oczekiwań. W rzeczywistości, kluczowe jest, aby podkreślić dla pracowników, że roczny budżet to plan osiągnięcia konkretnego wyniku finansowego – wygenerowania określonej nadwyżki lub inwestowania określonej kwoty z rezerw organizacji przez planowany deficyt. Niezależnie od finansowego celu na dany rok, jeśli organizacja nie osiąga tego wyniku zgodnie z planem, nawet wydatki zatwierdzone w budżecie powinny być poddane wątpliwości i ponownie przemyślane. Budżet nigdy nie jest pozwoleniem na wydatki, gdy przychody nie realizują się zgodnie z planem.



**Antycypacja przyszłości.** Mając na uwadze, że wiele organizacji pozyskuje fundusze i napotyka nowe ryzyka oraz możliwości przez cały rok fiskalny, ważne jest, aby nie skupiać się nadmiernie na analizie wahań budżetowych kosztem bieżącej analizy przewidywanej sytuacji finansowej. Wahania budżetowe to różnice między wynikami planowanymi a rzeczywistymi w danym okresie. Chociaż zrozumienie przyczyn tych odchyleń jest przydatne, równie ważne jest aktywne antycypowanie przyszłości. Obserwujemy zbyt wielu liderów i zarządów skupionych na „osiąganiu budżetu”, zamiast na antycypowaniu i świadomym kształtowaniu ich finansowej przyszłości poza bieżącym rokiem fiskalnym. Lata fiskalne to arbitralne jednostki czasu; w rzeczywistości, decyzje, które podejmujemy – oraz konsekwencje decyzji odłożonych – mają wpływ daleko poza rok fiskalny. Z tego powodu zalecamy organizacjom budowanie nawyku ciągłego prognozowania finansowego.




Zobowiązanie do prognozowania finansowego. Co najmniej raz na kwartał zespół zarządzający powinien oceniać, czego się dowiedział o bieżących i potencjalnych źródłach przychodów, zmianach w programach oraz strategicznych możliwościach, i powinien istnieć sposób na odzwierciedlenie tego bieżącego myślenia w prognozie finansowej. W połowie roku fiskalnego zalecamy dodanie kolumny prognozy do sprawozdania zysków i strat, tak aby na resztę roku zawierała ona dane rzeczywiste do tej pory, budżet do tej pory, oraz bieżącą prognozę zarządu odnośnie do tego, gdzie organizacja prawdopodobnie zakończy rok. Jeszcze lepiej, prognoza może obejmować „piąty kwartał” — czyli przekroczyć arbitralną metę roku fiskalnego i wejść w pierwszy kwartał następnego roku.

Te zasady są w harmonii z podejściem New Europe Foundation, gdzie strategiczne prognozowanie i odpowiednia adaptacja do zmieniających się warunków są kluczowe dla utrzymania finansowej stabilności i realizacji misji.




## DYWERSYFIKACJA DOCHODÓW

Dywersyfikacja dochodów jest często przedstawiana jako zasada zrównoważonego rozwoju — idea polega na tym, że posiadanie wszystkich jaj w jednym koszyku jest z definicji ryzykowniejsze niż rozłożenie ich na wiele koszyków, czyli w tym przypadku, na wiele źródeł dochodów. W rzeczywistości modele biznesowe organizacji non-profit znacznie różnią się w zależności od branży lub typu usług.




Określ stopień dywersyfikacji, którego potrzebujesz. Dywersyfikacja dochodów jest bardziej możliwa i bardziej potrzebna w niektórych modelach niż w innych. Na przykład usługi zdrowia psychicznego na poziomie lokalnym są prawdopodobnie w dużej mierze finansowane przez rząd, i kiedy organizacja non-profit ustanowi już udany rekord dostarczania tych usług, to rządowe finansowanie może pozostać na wiele lat. Mimo że organizacja technicznie zależy od jednego zestawu kontraktów rządowych, może nie być w bardziej ryzykownej sytuacji niż inny rodzaj organizacji non-profit, który stara się zdobyć małe sumy pieniędzy od osób indywidualnych, korporacji i fundacji. Niezawodność i konkurencyjność Twoich źródeł dochodów dyktują stopień dywersyfikacji, którego potrzebujesz.



Ocena ryzyka. Dywersyfikacja dochodów niesie ze sobą pewne realne ryzyka. Dowody wskazują, że więcej źródeł dochodów niekoniecznie oznacza większe roczne nadwyżki czy skalę organizacji. Aby przyciągnąć nowe źródła dochodów, organizacja musi rozwijać i utrzymywać nowe zdolności. Jak zauważyła ekspertka finansów non-profit, Clara Miller, „Utrzymywanie wielu, bardzo różnorodnych źródeł dochodów może być problematyczne, gdy każde z nich wymaga, w gruncie rzeczy, osobnego biznesu. Każde z nich wymaga specyficznych umiejętności, połączeń rynkowych, inwestycji kapitałowych i zdolności zarządczych. Tylko wtedy każdy produkt przycią-





gnie niezawodne przychody operacyjne, pokryje pełne koszty operacji i przyniesie rezultaty.” A niedawna analiza organizacji non-profit o szybkim wzroście przeprowadzona przez firmę konsultingową Bridgespan Group wykazała, że 90 procent z nich miało pojedyncze, dominujące źródło finansowania. Bridgespan doszedł do wniosku, że organizacje osiągają skalę poprzez specjalizację w pewnym rodzaju finansowania, a dywersyfikacja i zarządzanie ryzykiem odbywa się przez „zabezpieczenie wielu płatników tego samego typu na wsparcie ich pracy”.

Te zasady są w harmonii z podejściem New Europe Foundation, gdzie strategiczne prognozowanie i odpowiednia adaptacja do zmieniających się warunków są kluczowe dla utrzymania finansowej stabilności i realizacji misji.



## PRZYWIĄŻ WAGĘ DO PRZEPIŹYWÓW PIENIĘŻNYCH

Większość raportów finansowych to dokumenty historyczne, użyteczne do weryfikacji tego, co już się wydarzyło, oraz do porównań z budżetami i planami.

Rozwiń prognozę przepływów pieniężnych. Patrząc w przyszłość, jednym z najważniejszych narzędzi jest prognoza przepływów pieniężnych. Dyrektorzy wykonawczy muszą wiedzieć, jak przebiegają przepływy pieniężne w organizacji i co robić, gdy pieniądze nie płyną. O ile organizacja nie zgromadziła znacznej bazy operacyjnej gotówki, każda organizacja non-profit może napotkać problemy z przepływami pieniężnymi. Co je powoduje? Różnorodne czynniki, w tym sezonowe zbiórki funduszy, roczne wypłaty grantów, kontrakty oparte na zwrocie kosztów, oraz koszty początkowe nowych programów.

01



## 02

Antycypuj i rozwiąż problemy z przepływami pieniężnymi. Prognozy przepływów pieniężnych wymagają wiedzy i osądu, których dział księgowości może nie posiadać. Z tego powodu dyrektorzy wykonawczy muszą aktywnie uczestniczyć w tworzeniu użytecznych prognoz przepływów pieniężnych, zgadzać się na używane założenia i dokładnie przeglądać te prognozy. Im wcześniej antycypujesz problemy z przepływami pieniężnymi, tym łatwiej jest je rozwiązać. Jako pierwszy krok ocen, czy niedobór przepływów pieniężnych jest problemem czasowym, czy też wskazówką deficytu. Strategie użyte do rozwiązania problemu z przepływami pieniężnymi powinny odpowiadać przyczynie niedoboru.

Zarządzaj swoimi niedoborami. Problemy czasowe można zapobiegać, zarządzając harmonogramem płatności i wpływów, poprawiając wewnętrzne systemy lub uzyskując linię kredytową. Niedobory spowodowane deficytami należy rozwiązywać poprzez dostosowania budżetowe lub strategiczne wybory, aby zaabsorbować krótkoterminowy niedobór. Wszystkie te opcje wymagają wkładu i wsparcia wyższego kierownictwa. Zarządzanie przepływami pieniężnymi to nie działanie jednorazowe. Należy, aby projekcja i dyskusja na temat przepływów pieniężnych stały się rutynową praktyką co miesiąc lub kwartał.

Takie podejście jest zgodne z metodyką New Europe Foundation, która uznaje ciągłe monitorowanie i zarządzanie przepływami pieniężnymi za kluczowe dla stabilności finansowej i realizacji misji.

## 03





## NIE LICZ NA REZERWY - PLANUJ JE SYSTEMATYCZNIE

Tworzenie rezerw finansowych to cel, który jest wysoko na liście priorytetów każdego dyrektora wykonawczego, co jest zrozumiałe, szczególnie w kontekście wyzwań związanych z przepływami pieniężnymi opisanymi w poprzednich sekcjach dokumentu. Dysponowanie buforem gotówki, który może zaabsorbować nieoczekiwane opóźnienia w otrzymywaniu środków, deficyt przychodów z wydarzeń specjalnych lub nieplanowane wydatki, to fundament stabilizacji organizacji. Organizacje non-profit, które zdołały zgromadzić odpowiednie rezerwy, miały większą elastyczność w czasie recesji, co pozwoliło im na strategiczne i ostrożne zarządzanie zmniejszonymi dochodami i zwiększonym zapotrzebowaniem, w przeciwieństwie do organizacji z ograniczonymi zasobami finansowymi.



### ZREALIZUJ NADWYŻKĘ BUDŻETOWĄ

Marzenia o rezerwach nie równają się ich planowaniu. Rezerwy powstają przede wszystkim przez systematyczne generowanie nadwyżek budżetowych i świadome alokowanie części tych nadwyżek do funduszu rezerwowego. Choć rzadko, organizacje non-profit mogą otrzymać granty na utworzenie funduszy operacyjnych, pierwszym krokiem w planowaniu rezerw jest więc stworzenie realistycznego budżetu przychodów i rozchodów, który z dużym prawdopodobieństwem zaowocuje nadwyżką. Drugim krokiem jest zapewnienie, by osiągnięcie tej nadwyżki było priorytetem zrozumiałym i wspieranym przez wszystkich członków personelu i zarządu New Europe Foundation. Dla niektórych organizacji konieczny może być wcześniejszy krok – zaprzestanie działalności deficytowej, zanim będą mogły myśleć o budowaniu rezerw.



### OKREŚL CEL REZERWOWY

Jak dużo rezerw jest wystarczająco? Choć istnieją ogólne wytyczne, sugerujące na przykład utrzymanie rezerw w wysokości od trzech do sześciu miesięcy wydatków operacyjnych, cele te nie uwzględniają wszystkich ważnych zmiennych, takich jak stabilność bieżących wpływów gotówkowych. Na minimalnym poziomie, rezerwy powinny pokrywać przynajmniej jedną wypłatę, włącznie z podatkami.



## ZARZĄDZAJ SWOIM BUFOREM

Gdy już organizacja zbuduje rezerwy, ich wykorzystanie musi być intencjonalne i strategiczne. Używanie rezerw do pokrycia długoterminowych braków w dochodach jest niebezpieczne. Bufor gotówkowy pozwala na przetrwanie poważnych przeszkód, dając czas na wdrożenie nowych strategii, jednak rezerwy powinny być używane rozważnie do rozwiązywania tymczasowych problemów, a nie strukturalnych problemów finansowych. Aby utrzymać rezerwy na niezawodnym poziomie, kluczowe jest również posiadanie realistycznego planu ich uzupełnienia z przyszłych nadwyżek, co jest zgodne z długoterminową strategią finansową New Europe Foundation mającą na celu zapewnienie stabilności finansowej oraz zrównoważonego rozwoju.

## 05

## PRZEMYSŁ KWESTIĘ FINAN-SOWANIA CELOWEGO

Wśród instytucji grantowych trwa debata, czy fundusze na działalność ogólną są lepszą strategią inwestycyjną niż dotacje z ograniczeniami programowymi. Frustracja związana z ograniczeniami finansowania jest powszechnym problemem wśród wykonawców organizacji non-profit. Często jednak debata ta jest nadmiernie upraszczana do przekonania, że wszelkie środki celowe są złe i z założenia kompromitują trwałość organizacyjną, co nie jest prawdą. Jako dyrektor wykonawczy powinieneś skupić się nie na tym, czy grant jest ograniczony, ale na tym, do czego jest ograniczony. Grant celowy na program kluczowy dla pożądanego wpływu, który pokrywa znaczną część kosztów tego programu, funkcjonalnie jest równoważny wsparciu operacyjnemu – finansuje kluczowy element pracy, którą wykonujesz. Kluczowe są jednak dwa warunki: realizujesz coś, co organizacja robiłaby i tak, oraz otrzymujesz sprawiedliwe wynagrodzenie za to działanie. Musisz unikać chronicznego polegania na grantach i kontraktach, które pociągają organizację w niezgodne kierunki lub odmawiają sprawiedliwego wynagrodzenia za obiecane rezultaty.



## ROZWIJAJ EFEKTYWNE PROPOZYCJE GRANTOWE

Opracowanie zaawansowanych propozycji grantowych jest kluczowe dla efektywnego włączenia finansowania celowego do twojego modelu biznesowego. Przyjmij bardzo szeroką perspektywę każdego programu, który proponujesz do finansowania, uwzględniając jako bezpośrednie koszty takie elementy jak zatrudnianie personelu programowego, marketing i dotarcie do klientów, rozwój zawodowy personelu oraz ewaluacja programu. To rodzaje wydatków organizacyjnych, które bezpośrednio korzystają na programach, ale za które zbyt rzadko obciążamy naszych donatorów. Jeśli uważasz, że ewaluacja programu jest kluczowa do monitorowania efektywności rezultatów, masz obowiązek wywrzeć presję na fundatorach, którzy klasyfikują te koszty jako „nadwyżki administracyjne”. Wprowadzenie zaawansowanego języka do narracji wniosków, który łączy rozwój personelu z projektowaniem programu do silnych wyników programowych, przygotowuje grunt pod budżet, który uwzględnia te kluczowe wydatki. Celowe finansowanie od fundacji i korporacji, które rzeczywiście rozumieją i cenią pracę twojej organizacji, może być bardzo stabilnym źródłem dochodu, jeśli będziesz selektywnie wybierać fundatorów, i jeśli będziesz ich podchodzić z dobrze przemyślanymi programami i towarzyszącymi im budżetami.

Zgodnie z nową strategią New Europe Foundation, mądre zarządzanie i selektywne podchodzenie do źródeł finansowania, które są zgodne z misją i celami organizacji, są kluczowe dla długoterminowej stabilności finansowej i możliwości adaptacyjnych w zmieniającym się środowisku.

# 06

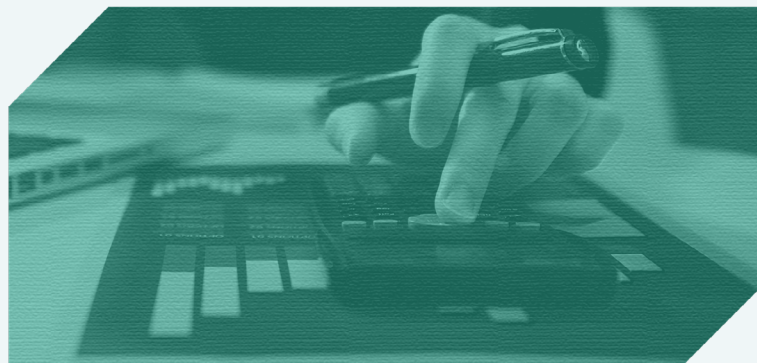
## NADAJ ODPOWIEDNIE FUNKCJE PRACOWNIKOM DZIAŁU FINANSÓW

Streszczenie problemu jest proste: zbyt wielu dyrektorów wykonawczych nie zapewnia odpowiedniego personelu dla swoich działów finansowych, co skutkuje przewlekłymi problemami z niedorozwiniętymi systemami finansowymi, niskiej jakości raportowaniem finansowym i brakiem zaufanego partnera do analizy i prognozowania. W dziele „Financial Leadership: Guiding Your Organization to Long-Term Success”, współautorzy Jeanne Bell i Elizabeth Schaffer opisują trzy funkcjonalne aspekty działu finansów: transakcyjny, operacyjny i strategiczny.



Funkcje transakcyjne to zadania pomocnicze wspierające dział księgowości, takie jak kopiowanie, archiwizacja i dokonywanie wpłat bankowych; wymagają one osoby z doskonałą dbałością o szczegóły i znajomością podstawowych zasad księgowości. Funkcje operacyjne obejmują różne funkcje księgowe, takie jak płacenie rachunków i produkcja miesięcznych sprawozdań finansowych; wymagają one osoby z solidną wiedzą o księgowości w organizacjach non-profit, w tym zarządzaniu grantami i kontraktami. Funkcje strategiczne to rozwijanie systemów, analiza finansowa, planowanie i komunikacja dotycząca pozycji finansowej organizacji; wymagają one wiedzy i umiejętności na poziomie dyrektora finansowego (CFO).





## OKREŚL OPTYMALNE PODEJŚCIE KADROWE.

Każda organizacja potrzebuje wszystkich trzech funkcji, ale wielkość i złożoność organizacji będą determinować, ile czasu każda z nich wymaga i jakie podejście kadrowe będzie optymalne. Ogólnie rzecz biorąc, to przychody sprawiają, że organizacje non-profit są bardziej lub mniej złożone. Organizacja o budżecie 10 mln zł, która otrzymuje wszystkie swoje pieniądze od indywidualnych darczyńców, wymaga bardzo podstawowego systemu księgowego, podczas gdy organizacja o budżecie 2 mln zł z kontraktami rządowymi i ograniczonymi grantami fundacyjnymi wymaga bardzo rozbudowanego systemu księgowego. Jako dyrektor, poważnie narażasz finansowanie i reputację swojej organizacji, jeśli utrzymujesz niewystarczające systemy do śledzenia środków z kontraktów i grantów – to prawdziwie niepodlegające negocjacji. Jeśli te środki są częścią twojego modelu biznesowego, powinieneś zakładać, że będziesz musiał finansować bardzo doświadczoną kadre w dziale finansów.



## INWESTUJ W OUTSOURCING FINANSOWY.

Jak organizacja z ograniczonymi zasobami może odpowiednio zajmować się wszystkimi trzema funkcjami finansowymi? Coraz częściej widzimy, że dyrektorzy wykonawczy łączą konsultantów zewnętrznych z personelem w dziale finansów. Na przykład mała lub średniej wielkości organizacja non-profit może inwestować w doskonałego, pełnoetatowego księgowego, który może biegle zarządzać funkcjami operacyjnymi i nadzorować ogólnego administratora – takiego jak menedżer biura, który zajmuje się funkcjami transakcyjnymi przez 50% swojego czasu pracy przeznaczanego na funkcje księgowe. Następnie dyrektor zawiera kontrakt z konsultantem na poziomie CFO, który spędza piętnaście godzin miesięcznie na odpowiadaniu na wszelkie pytania księgowego, wykonując analizy finansowe dla zespołu zarządzającego i komitetu finansowego rady, rozwijając budżety i prognozy itp. W ten sposób dyrektor ma strategicznego partnera finansowego bez tworzenia stałych kosztów kadrowych, na które nie może sobie pozwolić. Członkowie zarządu, w tym skarbnik, mają rolę odrębną od zespołu finansowego personelu. Dyrektor potrzebuje prostej relacji ze swoim zespołem finansowym, aby mógł kierować ich w rozwijaniu analiz i raportowania, których potrzebuje jako lider finansowy organizacji.

## 07

### ROLA RADY FUNDACJI W OCENIE FINANSÓW ORGANIZACJI

Rady mają kluczową rolę w ocenie i planowaniu finansów organizacji. W wielu przypadkach dyrektorzy wykonawczy oczekują, że ich rady będą działać na wysokim poziomie strategicznym, nie wyposażając ich jednak odpowiednio do tej roli. To odpowiedzialność dyrektora wykonawczego, by dostarczać radzie informacje odpowiednie do ich ról i obowiązków.





Projektuj swoje raporty finansowe. Rada odpowiada za planowanie krótko- i długoterminowe organizacji, a jej członkowie muszą zapewnić, że systemy są na miejscu do efektywnego wykorzystania zasobów i ochrony przed nadużyciami. Rada ma prawną odpowiedzialność za integralność finansową, ale jej członkowie nie są księgowymi, więc nie zasypuj rady stronami szczegółowych zapisów księgowych, zastanawiając się potem, dlaczego rada nie widzi „wielkiego obrazu”. Rady potrzebują analizy i interpretacji bardziej niż samych liczb. Nie ma jednego uniwersalnego raportu finansowego. Raporty muszą być zaprojektowane tak, aby komunikować informacje specyficzne dla wielkości, złożoności i struktury programowej organizacji w formacie, który odpowiada poziomowi wiedzy i roli członków rady.

Zrozum, jak rady używają informacji finansowych. Format i treść raportów dla rady powinny być określone przez ich zamierzony cel. Rady faktycznie używają informacji finansowych do czterech odrębnych celów: zgodność z normami finansowymi, ocena efektywności, planowanie i działanie natychmiastowe.

Zgodność. Większość organizacji non-profit radzi sobie całkiem dobrze, dostarczając radzie raporty finansowe, które spełniają prawny obowiązek fiducjarny rady, by wiedzieć, ile organizacja otrzymała i wydała. Historia finansowa, audyty i formularze 990 to typowe raporty.



**Ocena.** Aby rada mogła ocenić, jak dobrze organizacja wykorzystwała zasoby finansowe, potrzebne są inne informacje. Potrzebne są porównania do mierzenia postępów w realizacji celów, oceny aspektu finansowego programów i rozważania strategii finansowych.

**Planowanie.** Gdy rada angażuje się w planowanie, aby przewidzieć przyszłe potrzeby i zmiany lub opracować wytyczne budżetowe, potrzebuje ogólnego zrozumienia historii organizacji oraz zewnętrznego środowiska i czynników finansowych.

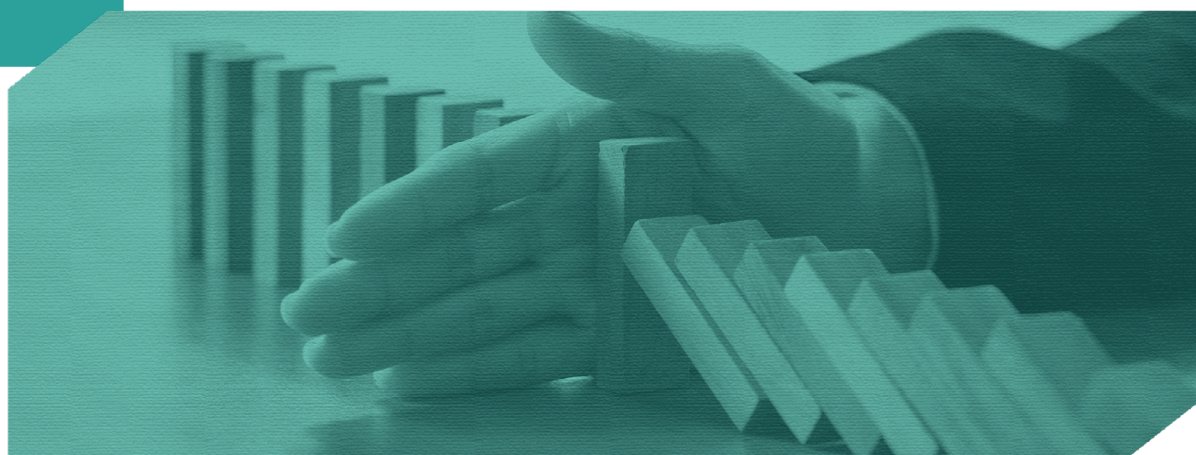
**Podejmowanie Działań.** Czasami rada musi podjąć kluczową decyzję finansową, aby zaimplementować plan strategiczny, zareagować na nagłą zmianę lub odpowiedzieć na możliwość. Aby podjąć mądrą, ale terminową decyzję, rada musi zrozumieć tło i sytuację oraz scenariusze oparte na jednej lub dwóch możliwych akcjach. Forma powinna podążać za funkcją: przed opracowaniem raportów finansowych dla rady, zapytaj, jakiego rodzaju działania lub decyzje będzie musiała podjąć rada, i dostarcz im odpowiednią ilość informacji i analiz w formacie, który pasuje do celu. Nie każ rady skupiać się na strategii na najwyższym poziomie, jednocześnie dostarczając raporty finansowe lepiej dostosowane do audytorów.



# 08

## WŁAŚCIWE IDENTYFIKOWANIE RYZYK I ZARZĄDZANIE NIMI

Aby zminimalizować i zarządzać ryzykiem, większość organizacji non-profit opracowuje polityki i procedury dla każdego obszaru działalności. Dyrektor biura utrzymuje kontrolę nad kluczami, dostępem do systemu i ubezpieczeniem. Dyrektor finansowy zapewnia odpowiednie zarządzanie wydatkami, kontrolami itd. Koordynatorzy kompilują informacje i dane do przeprowadzania kontroli, prowadzone obowiązkowe raportowanie. Gdyby zebrać wszystkie te polityki razem w segregatorze, stanowiłyby one proces zarządzania ryzykiem organizacji.



### OCENIĆ RYZYKA ORGANIZACJI W SPOSÓB HOLISTYCZNY

Jeśli każdy obszar ocenia i formułuje swoje ryzyka, kto jest odpowiedzialny za decydowanie, które ryzyka mają największe znaczenie i wpływ na organizację? Inaczej mówiąc, gdyby organizacja non-profit zdecydowała, że z jakiegoś powodu musi zrezygnować z przynajmniej jednej ze swoich polityk, jak zdecydowałbyś, bez której organizacja mogłaby się obejść? Na przykład, które z tych możliwych zdarzeń stanowi największe ryzyko dla zdolności organizacji do realizacji jej misji, celów programowych i finansowych: kradzież laptopa, utrata poufnych danych klienta na tym komputerze, czy uszczerbek na reputacji organizacji, gdyby dane klientów stały się publiczne?

NEW EUROPE  
FOUNDATION



NEF powinien utworzyć zarządzanie ryzykiem na poziomie przedsiębiorstwa (ERM). Wiele organizacji non-profit lepiej radzi sobie z zarządzaniem ryzykiem drobnej kradzieży niż z identyfikacją i redukcją tych dwóch innych, znacznie większych ryzyk. Zarządzanie ryzykiem na poziomie przedsiębiorstwa (ERM) to termin, którym powinni zająć się nasi pracownicy finansowi. To w zasadzie proces oceny wszystkich ryzyk, przed którymi stoi organizacja, z całościową, ogólnofirmową perspektywą i podejmowanie decyzji o zarządzaniu ryzykiem w ten sam sposób. Proces ERM bierze pod uwagę zarówno ryzyka, które są widoczne dziś, jak i te, które pojawiają się w miarę wdrażania planów operacyjnych i strategicznych.

Niektóre organizacje potrzebują przeprowadzić formalną, obszerną wewnętrzną ocenę z zespołem pracowników i zewnętrznymi konsultantami. Mniejsze organizacje mogą przeprowadzić własną, ogólną ocenę ryzyk poprzez burzę mózgów i dyskusje. Najważniejszym krokiem jest zacząć myśleć o wszystkich częściach jako całości. Na przykład w przypadku skradzionego laptopa, zbytne skupienie się na ograniczeniu dostępu do biura w weekendy mogło skłonić pracownika programu do przechowywania poufnych danych, aby zabrać je do domu i dokończyć wymagany raport. Zrównoważone razem, te ryzyka prawdopodobnie byłyby zarządzane inaczej, niż gdyby patrzeć na nie oddzielnie. Zawsze mając na uwadze szeroki obraz sytuacji organizacji, dyrektor wykonawczy jest właściwą osobą do promowania ERM, zachęcając członków swojego zespołu, aby myśleli poza własnym obszarem, w kierunku szerszego przedsiębiorstwa.



NEW EUROPE  
FOUNDATION



**KOMITET  
DO SPRAW  
POŻYTKU  
PUBLICZNEGO**



Narodowy Instytut Wolności  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Rządowy Program  
Rozwoju Organizacji  
Obywatelskich  
na lata 2018–2030

**PROO**

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUMROZWOJU  
SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU ROZWOJU  
ORGANIZACJI OBYWATELSKICH NA LATA 2018–2030 PROO

