



BADANIE STANDARDÓW ZARZĄDZANIA FINANSAMI W NGO

RAPORT KOŃCOWY
MABOR CENTRUM DORADZTWA I SZKOLEŃ





**BADANIE
STANDARDÓW
ZARZĄDZANIA
FINANSAMI W NGO**

**RAPORT KOŃCOWY
MABOR CENTRUM DORADZTWA I SZKOLEŃ**

CZĘŚĆ I

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW POLSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI

ROZDZIAŁ 1. WPROWADZENIE

- 1.1. Różnorodność organizacji pozarządowych w Polsce — 11
- 1.2. Kompetencje osób zarządzających NGO oraz koordynatorów projektów w zakresie zarządzania finansami — 13
- 1.3. Przyczyny aktualnego poziomu kompetencji w zakresie zarządzania finansami osób pracujących w NGOs — 14
- 1.4. Skutki aktualnego poziomu kompetencji w zakresie zarządzania finansami osób pracujących w NGOs — 15

CZĘŚĆ II

METODA BADAŃ

ROZDZIAŁ 2. PLAN BADANIA — 19

ROZDZIAŁ 3. BADANE ORGANIZACJE

- 3.1. Funkcje osób badanych w organizacjach — 21
- 3.2. Forma prawna badanych organizacji — 22
- 3.3. Wielkość budżetu — 22
- 3.4. Liczba etatowych pracowników w organizacji — 23
- 3.5. Wielkość miejscowości — 23
- 3.6. Okres działalności — 24
- 3.7. Udział w szkoleniach z zakresu zarządzania finansami — 24

ROZDZIAŁ 4. NARZĘDZIA BADAWCZE

- 4.1. Badanie ilościowe — 25
- 4.2. Badanie jakościowe — 27

ROZDZIAŁ 5. PROCEDURA BADANIA — 29

ROZDZIAŁ 6. HIPOTEZY EMPIRYCZNE — 30

CZĘŚĆ III

UZYSKANE WYNIKI

ROZDZIAŁ 7. ANALIZA WYNIKÓW ANKIET

- 7.1. Ankieta dla zarządzających — 35
- 7.2. Ankieta dla koordynatorów projektów — 39

ROZDZIAŁ 8. ANALIZA JAKOŚCIOWA WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH

- 8.1. Zakres obowiązków osób zarządzających NGO — 44
- 8.2. Samoocena osób zarządzających odnośnie do poziomu wiedzy związanej z zarządzaniem finansami — 45
- 8.3. Księgowość organizacji — 46
- 8.4. Sprawozdawczość organizacji — 49
- 8.5. Kondycja finansowa organizacji — 50
- 8.6. Zarządzanie finansami — 54
- 8.7. Ryzyko finansowe organizacji w percepcji osób zarządzających — 58
- 8.8. Potrzeby osób zarządzających w zakresie zarządzania finansami w organizacji — 59

ROZDZIAŁ 9. WNIOSKI

- 9.1. Wnioski z analizy wyników badania ilościowego — 61
- 9.2. Wnioski z analizy wyników badania jakościowego — 63

ROZDZIAŁ 10. REKOMENDACJE

- 10.1. Rekomendacje dalszego działania dla centrów informacji i wspierania organizacji — 68
- 10.2. Rekomendacje dalszego działania dla ośrodków wspierania podmiotów ekonomii społecznej — 71

ROZDZIAŁ 11. ANEKS

- 11.1. Scenariusz wywiadu pogłębionego — 74
- 11.2. Ankieta dla zarządzających — 77
- 11.3. Ankieta dla koordynatorów — 81

Załącznik nr 1. Charakterystyki badanych organizacji — 86

Bibliografia — 90

STRESZCZENIE

Niniejszy raport został przygotowany na zlecenie Fundacji dla Polski (FdP), która w partnerstwie z Polsko-Amerykańskim Funduszem Pożyczkowym Inicjatyw Obywatelskich (PAFPIO) realizuje projekt szkoleniowo-doradczy „Akademia zarządzania finansami NGO”.

Badanie standardów zarządzania finansami w polskich organizacjach pozarządowych (ang. *non-profit organizations*; NGOs) to pierwsze w Polsce kompleksowe badanie wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami w trzecim sektorze, prowadzone nie tylko wśród kadry zarządzającej, lecz także wśród pracowników niższego szczebla – koordynatorów projektów.

Badanie (ankieta *on-line* dla obu badanych grup oraz wywiady pogłębione z zarządzającymi) przeprowadzone zostało na grupie 50 organizacji z całej Polski (organizacji pozarządowych oraz spółdzielni socjalnych) o różnej skali działania, rozkładzie terytorialnym, doświadczeniu, wielkości budżetu, tak by jak najdokładniej odzwierciedlało zróżnicowanie sektora pozarządowego w Polsce.

Realizując badanie, szczególną uwagę poświęcono poznaniu codziennej praktyki zarządzania finansami w NGOs. Pytano więc o rozumienie kwestii finansowych przez osoby odpowiedzialne za ten obszar, współpracę z księgowością, korzystanie z narzędzi niezbędnych do zarządzania, np. budżet czy tabelę *cash flow*. Analizowano również stopień tzw. ekonomizacji sektora, czyli prowadzenie bądź gotowość do rozpoczęcia działalności odpłatnej/ gospodarczej, co wydaje się być istotną potrzebą całego sektora w obliczu niepewnej stabilności, jaką dają granty.

Kluczowe wnioski:

- Przedstawiciele zarządów w większości przypadków wysoko oceniają swoje rozumienie kwestii finansowych, jednak wyniki testów wiedzy nie potwierdzają takiej samooceny.
- Zarówno w kwestiach rachunkowych, jak i prawno-podatkowych stwierdzono brak związku pomiędzy wielkością budżetu organizacji, liczbą zatrudnionych osób, wielkością miejscowości, okresem działalności NGO a poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO.
- Zaobserwowano pozytywny związek pomiędzy udziałem liderów organizacji w szkoleniach z zakresu zarządzania finansami oraz poziomem ich wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania

finansami NGO. Osoby te osiągnęły lepsze wyniki w teście wiedzy i miały większą świadomość konieczności podnoszenia kompetencji w tym zakresie.

- Przedstawiciele organizacji nie w pełni są świadomi odpowiedzialności za zarządzanie finansami, jaka spoczywa na nich z racji zajmowanej funkcji.
- Najistotniejszym problemem zgłaszanym przez badane organizacje był brak stabilnej sytuacji finansowej, przejawiający się częstymi kłopotami z płynnością finansową. Wiele organizacji nie korzystało z narzędzi monitorowania płynności (np. nie tworzyły budżetów całościowych) lub też posługiwało się prostymi metodami, jak monitoring stanu konta, wgląd w raporty księgowe. Co ważne, organizacje przygotowujące budżet, starały się go monitorować.
- Największe, zarówno deklarowane podczas wywiadów, jak i rekomendowane na podstawie wyników testów wiedzy, potrzeby badanych organizacji w obszarze zarządzania finansami, to wsparcie ich wiedzą w zakresie: pozyskiwania i rozliczania grantów, sprawozdawczości OPP (Organizacji Pożytku Publicznego), księgowości, budżetowania, tworzenia biznesplanów, wiedzy nt. praktycznego używania wskaźników ekonomicznych dotyczących płynności czy rentowności, inwestowania wolnych środków, zarządzania zmianą, budowania strategii rozwoju, wzmocnienia w zakresie zarządzania finansami, konstruowania budżetu, stworzenia narzędzi do lepszego monitoringu płynności finansowej, prowadzenia działalności gospodarczej/ odpłatnej.

Rekomendacje:

- Systematyczne uświadamianie liderom organizacji (np. poprzez prowadzenie działalności szkoleniowej), za co – z mocy prawa (ustawa o rachunkowości) – jako przedstawiciele zarządów odpowiadają i jakie są konsekwencje niedopełnienia obowiązków związanych z zarządzaniem finansami.
- Wskazywanie liderom organizacji korzyści wizerunkowych wynikających z poprawnego zarządzania finansami, a dzięki temu doprowadzanie do poprawy współpracy ze sponsorami, partnerami czy instytucjami finansowymi.
- Opracowanie i wdrożenie programów wspólnych szkoleń dla zarządzających i księgowych, tak by ujednolicić język obu stron oraz pomóc zarządzającym w nauce zadawania pytań, odnoszących się do sposobu księgowania. Należy się spodziewać, że skutkowałyby to lepszym monitorowaniem pracy księgowości.
- Organizowanie szkoleń z zakresu zarządzania finansami, uwzględniających specyfikę NGO: budżetowanie, monitorowanie płynności finansowej, rachunkowość zarządczą.
- Wspieranie procesu ekonomizacji sektora w ramach prowadzenia działalności odpłatnej i gospodarczej poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie tworzenia strategii rozwoju, tworzenia biznesplanów, analizy ryzyka. Postulat ten dotyczy przede wszystkim podmiotów ekonomii społecznej (PES).

CZĘŚĆ I

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW POLSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI

1 WPROWADZENIE

■ 1.1. RÓŻNORODNOŚĆ ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W POLSCE

Polski sektor pozarządowy nie jest jednorodny. Nie chodzi tu tylko o obszar działania, ale także o skalę działania, potencjał oraz formę i podstawę prawną działalności (fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie socjalne, itp.).

Według badań (Klon/Jawor, 2011) w Polsce w 2010 roku zarejestrowanych było ok. 83 tys. organizacji, z czego 71 tys. stanowiły stowarzyszenia (liczba ta nie zawiera Ochotniczych Straży Pożarnych, których jest 16 tys.), a 12 tys. fundacje.

Jeśli chodzi o rozkład terytorialny, najwięcej organizacji w stosunku do liczby mieszkańców przypada na województwa: mazowieckie, dolnośląskie, warmińsko-mazurskie, pomorskie, lubuskie oraz zachodniopomorskie.

Także obszar działań organizacji jest różnorodny. I tak: najwięcej organizacji działa w zakresie sportu i rekreacji (53%), kolejne miejsce to edukacja i wychowanie (47%), kultura i sztuka (31%), usługi socjalne i pomoc społeczna (17%), ochrona zdrowia (19%) oraz rozwój lokalny (16%). Należy zaznaczyć, że duża część organizacji działa równocześnie w kilku wymienionych obszarach.

Jeśli chodzi o skalę działania, 38% organizacji pozarządowych działa na terenie całej Polski lub ponadnarodowo, natomiast 62% koncentruje swe działania na terenie województwa lub gminy, gdzie znajduje się ich siedziba.

Organizacje działają przede wszystkim na rzecz własnych członków czy też podopiecznych (69%). Niemniej ponad połowa z nich (54%) chce dotrzeć do szerszych grup odbiorców.

Jeśli chodzi o personel w organizacjach, to stowarzyszenia mają przeciętnie 35 członków, jednak 1/3 z nich nie angażuje się w działania organizacji. Odnośnie do danych dotyczących kadry zarządzającej, to zarządy organizacji liczą średnio od 3 do 5 osób, przy czym mniejsze zarządy są charakterystyczne dla fundacji, zaś większe dla stowarzyszeń.

Aż w 97% organizacji członkowie lub przedstawiciele władz włączają się w prace na rzecz organizacji, nie pobierając za to wynagrodzenia. W połowie organizacji przepracowują oni społecznie łącznie co najmniej 42. godziny miesięcznie; w jednej szóstej organizacji poświęcają na jej rzecz co najmniej 170 godzin, co można porównać do pracy jednej osoby na etacie.

Własny personel posiada 44% organizacji, przy czym 24% zatrudnia personel stały, natomiast 20% zatrudnia pracowników czasowo. Połowa organizacji współpracuje z wolontariuszami (niezwiązanymi formalnie z organizacją).

Niewiele, bo tylko 6% polskich organizacji działa, mając do dyspozycji ponad pięć pełnych etatów. Z płatnymi pracownikami częściej współpracują organizacje starsze i działające na szerszą skalę (całego kraju bądź międzynarodową).

Szacuje się, że zatrudnienie w sektorze pozarządowym odpowiada ok. 100 tys. pełnych etatów. Kobiety stanowią średnio 40% członków stowarzyszeń, 42% władz organizacji, 60% pracowników i 59% wolontariuszy.

Finanse organizacji pozarządowych w Polsce

Z badania (Klon/Jawor, 2011) wynika, że polski sektor pozarządowy jest różnorodny pod względem finansowym: 5% NGO osiąga roczne przychody przekraczające 1 mln zł, co stanowi 75% wszystkich przychodów generowanych przez sektor pozarządowy. Dla porównania 17% organizacji ma przychody poniżej 1 tys. zł., natomiast przeciętna skala przychodów rocznych to 20 tys. zł.

Najczęstsze źródła przychodów to składki członkowskie, środki pochodzące z budżetu samorządu lokalnego oraz darowizny. Prawie 1/4 badanych organizacji podawała również przychody ze środków administracji rządowej, a prawie 1/5 – z odpisów 1%. Największe środki pochodzą z krajowych źródeł publicznych (samorządowych i rządowych) – łącznie stanowią one 38% budżetu całego sektora pozarządowego.

Najistotniejszym źródłem przychodów są środki samorządowe, które dla przeszło 60% organizacji korzystających z tego źródła są pozycją dominującą w budżecie. Dotyczy to zwłaszcza organizacji działających na terenach wiejskich, dla których jest to najistotniejsze źródło przychodu.

Jak wynika z przytoczonych badań, zdecydowana większość, bo aż 3/4 organizacji działających w Polsce, nie ma żadnych rezerw finansowych, które byłyby zabezpieczeniem na wypadek kłopotów z płynnością finansową. 60% organizacji deklaruje, że nie posiada żadnego majątku (odsetek ten byłby jeszcze większy – sięgający aż 80%, jeśli by nie wziąć pod uwagę oprogramowania komputerowego i sprzętu).

Ta różnorodność polskiego sektora pozarządowego pokazuje, jak odmienne problemy w obszarze zarządzania finansami mogą mieć organizacje w zależności od ich specyfiki: różne potrzeby budżetowe, kadrowe, a w związku z tym – szkoleniowe. Mimo to, jak pokazuje dalsza część cytowanych

badań, można znaleźć przynajmniej jedną cechę wspólną: zdecydowanie najistotniejsze potrzeby to te, dotyczące pozyskiwania funduszy. Szkolenia z tego zakresu cieszą się niesłabnącą popularnością wśród szkoleń dotyczących funkcjonowania organizacji.

Na funkcjonowanie polskich organizacji pozarządowych ogromny wpływ mają przede wszystkim dostępne środki. Głównie te, przeznaczone na wynagrodzenia dla pracowników i współpracowników. Średnia pensja brutto wynosiła w 2010 r. 1,5 tys. zł, maksymalna – 2 tys. zł. Nie jest to jednak wynagrodzenie za pełen etat – średnie te liczą dla wszystkich pracowników, z których duża część pracuje w niepełnym wymiarze godzin.

W przypadku zatrudniania płatnego personelu 10% najlepiej wynagradzających NGO płaci średnio 3 tys. zł brutto lub więcej, a 10% najgorzej wynagradzających – 400 zł lub mniej (podane kwoty dotyczą wszystkich wynagrodzeń bez względu na wymiar czasu pracy – nie są to zatem wynagrodzenia za pełen etat).

Szkolenia

Kolejna istotna kwestia to dostępność bezpłatnych szkoleń, podnoszących kompetencje pracowników, dających możliwość wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą z innymi a także dostęp do kompetentnego i bezpłatnego doradztwa z zakresu prawa oraz funkcjonowania w otoczeniu biznesowym (dotyczy to zwłaszcza organizacji prowadzących sprzedaż). W 2010 r. 42% organizacji uczestniczyło w jakichś szkoleniach, przy czym najczęściej wybierane były szkolenia związane z dziedziną działania organizacji (31%), a mniejszą popularnością cieszyły się te, dotyczące funkcjonowania NGO, np. pozyskiwania środków, zarządzania projektami (24%) (Klon/Jawor, 2011). Co ciekawe, szkolenia nie są traktowane przez organizacje priorytetowo. Na liście celów, na jakie warto wydać dodatkowe środki, są dopiero na czwartym miejscu (22%). Na co więc przeznaczono by fundusze w pierwszej kolejności? Na zakup sprzętu, promocję działań czy wkład własny do projektów. Zdaniem autorów raportu może to wynikać z wysokiej samooceny pracowników NGO: 87% ankietowanych przedstawicieli organizacji ocenia kompetencje zespołu dobrze lub bardzo dobrze.

■ 1.2. KOMPETENCJE OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH NGO ORAZ KOORDYNATORÓW PROJEKTÓW W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI

Poziom kompetencji w zakresie zarządzania

Badania Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS; 2010) wykazały, że organizacje pozarządowe mają niskie kompetencje w zakresie zarządzania, a szczególnie zarządzania finansami.

Wprawdzie wciąż rośnie liczba organizacji prowadzących księgowość: 88% w 2010 r (odpowiednio 86% w 2008 r. i 82% w 2006 r.), ale to wciąż oznacza, że 12% jej nie prowadzi, mimo ustawowego

obowiązku, a mniej niż połowa – 45% deklaruje, że zatrudnia księgowych z uprawnieniami, zaś 20% zleca prowadzenie księgowości na zewnątrz (Klon/Jawor 2011).

Zarówno raport MPiPS, jak i Klon/Jawor podkreślają słabą dywersyfikację źródeł finansowania organizacji oraz duże przywiązanie do źródeł publicznych. Jednocześnie mimo uskarżania się na słabość w kwestii źródeł przychodów, poziom tzw. ekonomizacji sektora jest wciąż mały: tylko 12% NGOs prowadzi działalność statutową odpłatną, a 5% działalność gospodarczą. Z drugiej strony istnieją organizacje (ok. 30% wg Klon/Jawor) pobierające opłaty za usługi, mimo że od strony formalnej nie są do tego uprawnione (nie zarejestrowały ani działalności odpłatnej, ani gospodarczej), czyli *de facto* prowadzą ją niezgodnie z prawem.

Uzależnienie się NGOs wyłącznie od dotacji publicznych skutkuje utratą płynności finansowej w przypadku nieotrzymania dotacji oraz budzi obawy o kontynuację działań organizacji po ograniczeniu finansowania działań ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Niezależne badania Polsko-Amerykańskiego Funduszu Pożyczkowego Inicjatyw Obywatelskich (PAFPIO, 2009) przeprowadzone na grupie 191 NGOs wykazały, że 36% z nich utraciło płynność finansową nawet po otrzymaniu pożyczki i nie potrafiło zarządzać ryzykiem finansowym.

Sprawozdawczość

Podobnie niekorzystnie wyglądają kwestie dotyczące sprawozdawczości. Według raportu przygotowanego przez Klon/Jawor w 2009 r. tylko 70% organizacji sporządza sprawozdanie roczne, mimo iż prawo nakłada na nie wymóg sporządzania raportu, 8% NGOs nie sporządza raportu, tyle samo przygotowuje go, ale nieregularnie, a ponad 14% organizacji odmawia odpowiedzi na to pytanie. Jak piszą autorzy wspomnianego raportu: „...zobowiązanie do udostępniania szczegółowych informacji na temat swojej aktywności uznają one [organizacje, niesporządzające sprawozdania rocznego] bądź za zbyt długi wysiłek bądź za formę opresji i interweniowania w ich wewnętrzne sprawy”.

Z kolei według raportu MPiPS (2010) 83% NGOs posiada dokumentację regulującą zarządzanie organizacją, jednak najczęściej dotyczy ona komunikacji wewnętrznej (54%) i kadr (41%). Co warte zauważenia, 26% organizacji pożytku publicznego nie opublikowało na www.pozytek.gov.pl sprawozdań za 2010 r. (<http://pozytek.ngo.pl/wiadomosci/611197.html>).

■ 1.3. PRZYCZYNY AKTUALNEGO POZIOMU KOMPETENCJI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI OSÓB PRACUJĄCYCH W NGOs

Wydaje się, że główną przyczyną niskiego poziomu kompetencji w zakresie zarządzania finansami jest niska samoświadomość organizacji w tej kwestii. Przedstawiciele organizacji są bardzo skupieni na codziennej pracy, której oddają się często bez reszty i w związku z tym bardzo wysoko oceniają swoje działania oraz są wobec siebie bezkrytyczni. W skali pięciostopniowej na czwórkę

z plusem oceniają siebie w kategoriach: *kompetencje, jakość usług*, a także *społeczny wizerunek organizacji* (Klon/Jawor, 2011).

Z cytowanego badania wynika również, że największą bolączką organizacji jest ograniczony dostęp do źródeł finansowania. Trudności w tym obszarze podawane są jako największa przeszkoda dla skutecznego działania. Co ciekawe, mniej ważną potrzebą jest rozwój kompetencji w obszarze merytorycznym, którym zajmuje się organizacja, a jeszcze mniej istotną rozwój kompetencji w zakresie zarządzania organizacją. Stąd też najbardziej potrzebne szkolenia to zdaniem organizacji te, dotyczące pozyskiwania funduszy (57%).

Kolejną przyczyną jest profil wykształcenia zawodowego liderów NGOs, nieprzygotowanych do zarządzania finansami: aż 90% z nich posiada wykształcenie wyższe (Klon/Jawor, 2011), lecz najczęściej jest to wykształcenie humanistyczne (Instytut Badania i Rozwoju Aktywności Społecznej, 2009).

Ponadto przedstawiciele organów zarządczych w organizacjach nie uświadamiają sobie odpowiedzialności, jaka ciąży na nich z racji pełnionej funkcji. Tymczasem ustawa o rachunkowości (art.4 pkt 5) mówi, że: „Kierownik jednostki ponosi odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków w zakresie rachunkowości (...), w tym z tytułu nadzoru, również w przypadku, gdy określone obowiązki w zakresie rachunkowości – z wyłączeniem odpowiedzialności za przeprowadzenie inwentaryzacji w formie spisu z natury – zostaną powierzone innej osobie za jej zgodą. Przyjęcie odpowiedzialności przez inną osobę powinno być stwierdzone w formie pisemnej”. Ten brak świadomości może powodować, że nie są oni zmotywowani do podnoszenia kwalifikacji w tym względzie, cedując całą niemal odpowiedzialność związaną z prowadzeniem finansów na osobę odpowiedzialną za księgowość.

■ 1.4. SKUTKI AKTUALNEGO POZIOMU KOMPETENCJI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI OSÓB PRACUJĄCYCH W NGOs

Głównymi skutkami aktualnego, niskiego poziomu kompetencji w zakresie zarządzania finansami osób pracujących w organizacjach pozarządowych są trudności z utrzymaniem płynności finansowej oraz niska przejrzystość finansowa.

Płynność finansowa

Opisany powyżej stan ma wielorakie konsekwencje dla działalności organizacji i ich wizerunku. Odwieczną bolączką NGOs jest zachwianie czy wręcz utrata płynności finansowej. Z jednej strony wpływ na to ma deficyt środków. Organizacje mają rację, upatrując w nim swoich problemów. Jednak wydają się one nie doceniać faktu, że umiejętne zarządzanie finansami (a więc planowanie budżetu, analiza ryzyka) może w znacznym stopniu zminimalizować problem. Zresztą część

organizacji właśnie ze względu na zagrożenie utratą płynności finansowej nie sięga w ogóle po środki np. z funduszy europejskich, nie wiedząc, jak przeciwdziałać temu zagrożeniu. W przypadku realizacji dużych grantów finansowanych z funduszy UE jest ono jak najbardziej realne: system refundacji, opóźnienia w wypłacie zaliczek i kolejnych transz często prowadzą do poważnych problemów z płynnością. Tak właśnie tworzy się błędne koło – z jednej strony odczuwalny jest deficyt środków, z drugiej zaś organizacje same się odcinają od znaczącego źródła finansowania, jakim są fundusze z UE.

Przejrzystość finansowa

Kolejna kwestia związana z niskimi kompetencjami w zakresie zarządzania finansami dotyczy prezentacji danych finansowych. Organizacje, przekazując zadanie prowadzenia księgowości księgowym, zrzekają się – w swoim mniemaniu – odpowiedzialności za przejrzystość dokumentacji finansowej. Zresztą, nie mając wystarczających kompetencji, nie są w stanie stawiać księgowym jasnych oczekiwań; często nie wiedzą, jakie pytania zadawać, ani jak nadzorować pracę księgowości (do czego z racji pełnienia funkcji zarządczej są zobowiązani). W związku z tym, nawet trzymając w ręku sprawozdanie przygotowane przez księgowość, nie są pewni, czy jest ono poprawne, wyczerpujące oraz w jaki sposób powinno zostać uzupełnione, by było bardziej czytelne.

Trudności z utrzymaniem płynności finansowej oraz niska przejrzystość finansowa w organizacjach pozarządowych znaczenie utrudniają ich codzienną działalność oraz negatywnie wpływają na ich wizerunek wśród sponsorów czy potencjalnych partnerów.

CZĘŚĆ II

METODA BADAŃ

2

PLAN BADANIA

Badanie prezentowane w niniejszym raporcie w dużej części ma charakter korelacyjny. Analizowanymi zmiennymi były: poziom kompetencji (czyli umiejętności i wiedzy) z zakresu zarządzania finansami osób pracujących w polskich organizacjach pozarządowych, forma prawna organizacji, wielkość budżetu, liczba pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, wielkość miejscowości, w której usytuowana jest siedziba organizacji, okres działalności czy też udział przedstawicieli badanych organizacji w szkoleniach poświęconych zarządzaniu finansami w NGO.

3

BADANE ORGANIZACJE

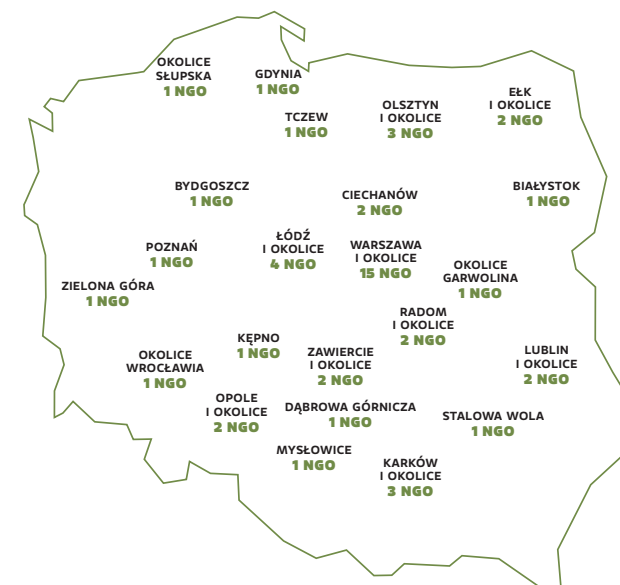
Do badania wybrano 50 organizacji pozarządowych z całej Polski. Ponieważ założono (MPIPS, 2010), że o jakichkolwiek standardach zarządzania finansami można mówić dopiero w przypadku organizacji zarządzających budżetem rocznym powyżej 100 tys. złotych, do badania zaproszono głównie tego typu organizacje.

Aby móc przetestować hipotezę mówiącą o pozytywnym związku pomiędzy poziomem kompetencji w zakresie zarządzania finansami przedstawicieli organizacji, a udziałem w cyklach szkoleń poświęconych temu tematowi, wybrano 20 organizacji, których członkowie odbyli takie szkolenia, oraz dla porównania, 20 takich, które nie brały udziału w szkoleniach z tego zakresu. Dwadzieścia przeszkolonych organizacji zostało wybranych z bazy Fundacji dla Polski, głównego organizatora szkoleń. Ich przedstawiciele w latach 2010-2011 wzięli udział w projektach „Kompetencje miarą skuteczności”, „Profesjonalne zarządzanie finansami a wiarygodny wizerunek NGO” oraz „Akademia zarządzania finansami NGO”. Przedstawiciele badanych organizacji wzięli udział w cyklach kilku dwudniowych szkoleń z tej tematyki oraz skorzystali z indywidualnego doradztwa. Doradztwo w zakresie finansów i księgowości dotyczyło konsultacji dokumentów oraz strategii finansowych NGO, w tym przykładowo tworzenia sprawozdań finansowych, budżetów, planów finansowych czy rozwijania umiejętności oceny ryzyka finansowego.

Dwadzieścia pozostałych organizacji wybrano z bazy <http://bazy.ngo.pl/>. Wytypowane organizacje spełniały te same kryteria opisowe, co organizacje przeszkolone, tzn. miały tę samą wielkość budżetu, strukturę zatrudniania itp.

Ponieważ jednym z celów badania była diagnoza w zakresie standardów zarządzania finansami w podmiotach ekonomii społecznej, pozostałe 10 organizacji wytypowanych do badania stanowiły spółdzielnie socjalne, jako najbardziej typowy podmiot w sektorze ekonomii społecznej.

Do badania zaproszono organizacje z całej Polski. Na mapie (rys. 1) prezentujemy skąd – z jakich miast, województw, rekrutowały się organizacje biorące udział w badaniu.

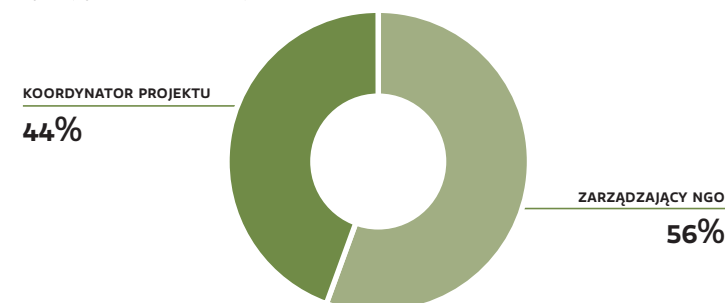


RYСУNEK 1. ROZKŁAD GEOGRAFICZNY ORGANIZACJI BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU.

Szczegółowe informacje socjometryczne wszystkich 50 badanych organizacji zamieszczono w tabeli 16. znajdującej się na końcu raportu (załącznik nr 1)

3.1. FUNKCJE OSÓB BADANYCH W ORGANIZACJACH

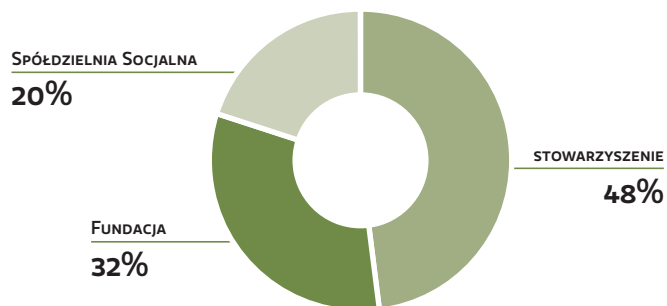
Wśród osób badanych 56% (N=50) to osoby na stanowiskach zarządczych, odpowiedzialne za zarządzanie finansami (prezesi, członkowie zarządu, skarbnicy). Pozostałe osoby (44%; N=40) to pracownicy badanych organizacji, którzy w ramach swoich obowiązków koordynują projektami (w tym zarządzają budżetami projektów).



WYKRES 1. PROCENTOWY ROZKŁAD FUNKCJI OSÓB BADANYCH W ORGANIZACJACH.

3.2. FORMA PRAWNA BADANYCH ORGANIZACJI

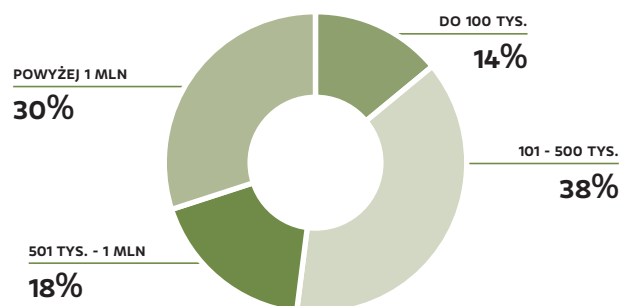
Blisko połowa (48%; N=24) organizacji, które wzięły udział w badaniu, miała formę prawną stowarzyszenia. Natomiast fundacje i spółdzielnie socjalne stanowiły odpowiednio: 32% (N=16) oraz 20% (N=10) badanych organizacji (wyk. 2).



WYKRES 2. FORMA PRAWNA ORGANIZACJI BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU.

3.3. WIELKOŚĆ BUDŻETU

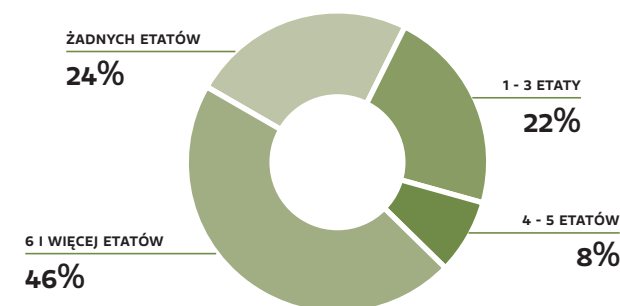
Wśród organizacji biorących udział w badaniu najczęściej było tych, dysponujących budżetem rocznym w przedziale od 101 do 500 tys. Stanowiły one 38% (N=19). Organizacje zarządzające budżetem powyżej 1 mln złotych stanowiły 30% (N=15). Kolejne 18% (N=9) stanowiły organizacje o rocznych budżetach w przedziale od 501 tys. do 1 mln złotych; 14% (N=7) to organizacje o najmniejszych budżetach (do 100 tys. złotych). Wyniki przedstawiono na wykresie 3.



WYKRES 3. BUDŻET ORGANIZACJI BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU.

3.4. LICZBA ETATOWYCH PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

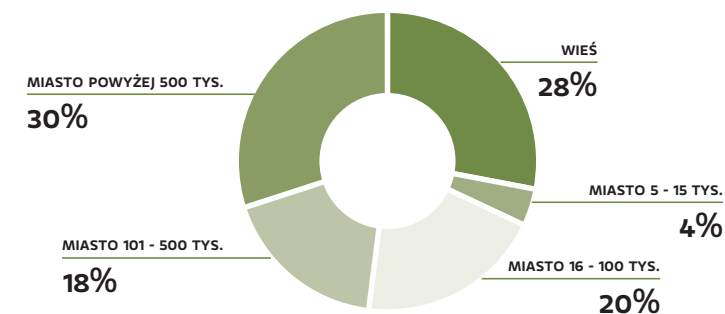
Większość badanych organizacji zatrudniała na etatach 6 lub więcej osób (46%; N=23). Organizacji, które zatrudniały 4 lub 5 etatowych pracowników było 8% (N=4). W 22% organizacji pracuje od 1 do 3 osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę (N=11). Etatowych pracowników brak w 24% (N=12) badanych organizacji. Rozkład zatrudnienia przedstawiono na wykresie 4.



WYKRES 4. LICZBA PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH NA ETACIE W ORGANIZACJACH BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU.

3.5. WIELKOŚĆ MIEJSCOWOŚCI

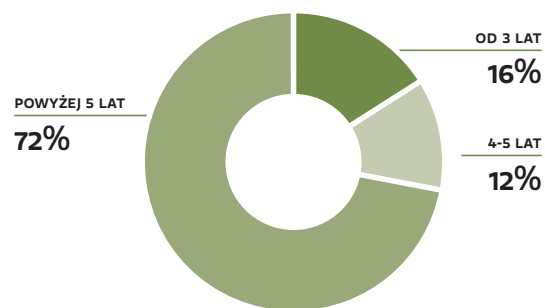
Najwięcej, bo aż 30% (N=15) spośród badanych organizacji miało swoje siedziby w dużych miastach (powyżej 500 tys. mieszkańców). W miastach liczących od 101 do 500 tys. mieszkańców zlokalizowanych było 18% organizacji (N=9). W miastach od 16 do 100 tys. mieszkańców siedziby miało 20% organizacji (N=10). W małych miasteczkach (5-15 tys. mieszkańców) znajdowało się 4% organizacji (N=2), a na wsiach 28% (N=14) (wyk. 5).



WYKRES 5. WIELKOŚĆ MIEJSCOWOŚCI, GDZIE ULOKOWANA JEST SIEDZIBA ORGANIZACJI BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU.

3.6. OKRES DZIAŁALNOŚCI

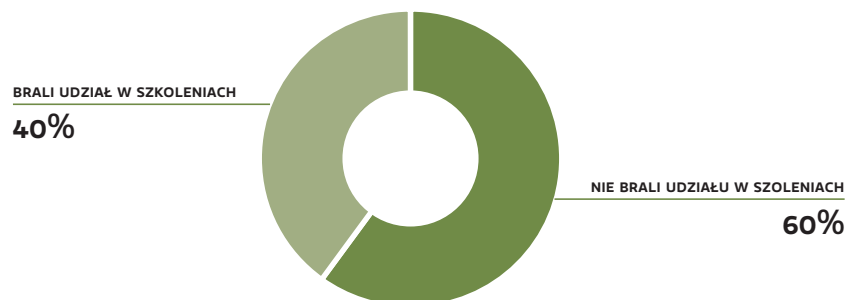
Spośród badanych organizacji 72% działa powyżej 5 lat (N=36), 12% działa 4 lub 5 lat (N=6). Organizacje działające 3 lata lub krócej stanowią 16% (N=8) w puli badanych NGO (wyk. 6).



WYKRES 6. OKRES DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU.

3.7. UDZIAŁ W SZKOLENIACH Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA FINANSAMI

Spośród badanych organizacji 40% (N=20) wzięło udział w programach szkoleniowych i doradczych ukierunkowanych na rozwój kompetencji zarządzania finansami w NGO. Pozostałe 60% (N=30) nie było poddawanych tego typu oddziaływaniom edukacyjnym (wyk. 7).



WYKRES 7. UDZIAŁ BADANYCH ORGANIZACJI W SZKOLENIACH Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA FINANSAMI.

4 NARZĘDZIA BADAWCZE

Badanie składało się dwóch etapów:

- badanie **ilościowe** (przeprowadzenie dwóch ankiet, badających poziom wiedzy z zakresu zarządzania finansami: wśród zarządzających oraz wśród koordynatorów projektów);
- badanie **jakościowe** (przeprowadzenie IDI – ang. *In-depth interview* – na temat sytuacji finansowej organizacji oraz sposobów zarządzania finansami z osobami zarządzającymi NGO).

4.1. BADANIE ILOŚCIOWE

W badaniu ilościowym wykorzystano, przygotowane specjalnie do tego celu, dwie ankiety badające poziom wiedzy nt. specyfiki zarządzania finansami w NGO. Każda z ankiet składała się z 21 pytań zamkniętych (był to test wielokrotnego wyboru – z 4 lub 5 opcjami odpowiedzi). Sposób obliczania wyników był następujący: uczestnicy otrzymywali 1 pkt za zaznaczenie poprawnej odpowiedzi oraz -0,5 pkt. za zaznaczenie opcji nieprawidłowej, a następnie punkty były sumowane.

Zarówno ankietę dla zarządzających, jak i dla koordynatorów zawierała pytania dotyczące podobnych bloków tematycznych:

ZAKRES MERYTORYCZNY	ANKIETA DLA ZARZĄDZAJĄCYCH – NUMERY PYTAŃ	ANKIETA DLA KOORDYNATORÓW PROJEKTÓW – NUMERY PYTAŃ
PRAWO	1,2,3,6,19,20	1,2,3,5,9,10,15
RACHUNKOWOŚĆ	4,5,9,10,11,13,14	4,7,8,,12,13,14,18, 19,20
PODATKI	7,15,16,17,18,21	11, 17
SPRAWOZDAWCZOŚĆ	8,12	6
ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	-	16,21

TABELA 1. ZAKRES MERYTORYCZNY ANKIET.

Ankieta dla zarządzających

Pytania z zakresu prawa dotyczyły podstawy prawnej działania organizacji, jej dokumentacji oraz odpowiedzialności zarządzających.

Pytania z zakresu rachunkowości dotyczyły uprawnień osób prowadzących księgowość, podstawowych informacji nt. przychodów i kosztów organizacji, a także dokonywania merytorycznej analizy sprawozdania finansowego.

Pytania z zakresu podatków dotyczyły rozliczeń z urzędem skarbowym (podatek dochodowy i VAT), prowadzenia działalności gospodarczej, kasy fiskalnej, zawierania umów ze sponsorem.

Pytania z zakresu sprawozdawczości dotyczyły finansowych zobowiązań sprawozdawczych w organizacjach pozarządowych w Polsce (wobec jakich instytucji oraz w jakim terminie).

Ankieta dla koordynatorów

W teście dla koordynatorów dodano pytania odnoszące się ściśle do zarządzania projektem. Natomiast nie zawierał on szczegółowych pytań dotyczących zakresu odpowiedzialności zarządzających organizacją.

Pytania z zakresu prawa dotyczyły podstawy prawnej działania organizacji, jej dokumentacji, odpowiedzialności za nieprawidłowe wykorzystanie dotacji czy błędne rozliczenie projektu.

Pytania z zakresu rachunkowości dotyczyły podstawowych informacji nt. przychodów i kosztów organizacji, czytania sprawozdania finansowego na poziomie elementarnym, a także podstawowych informacji nt. dokumentów księgowych.

Pytania z zakresu podatków dotyczyły rozliczeń i rodzaju umów zawieranych w ramach realizowanych projektów, a także umów ze sponsorami.

Podobnie jak w ankiecie dla zarządzających pytania ze sprawozdawczości dotyczyły finansowych zobowiązań sprawozdawczych w organizacjach pozarządowych w Polsce (wobec jakich instytucji, w jakim terminie).

Dodatkowo ta grupa badanych otrzymała pytania z zakresu zarządzania projektem, budżetowania oraz dotyczące opisu dokumentów, czyli przygotowania dokumentu dla księgowości w sposób czytelny, który pozwoli księgowej na właściwą ewidencję w księgach (do jakiego projektu należy zaliczyć koszt, która to jest pozycja budżetowa, ewent. pomiędzy które projekty koszt należy podzielić).

■ 4.2. BADANIE JAKOŚCIOWE

Badanie jakościowe polegało na przeprowadzaniu pogłębionych wywiadów indywidualnych z osobami odpowiedzialnymi za finanse w NGO. Wywiad był prowadzony z wykorzystaniem wystandaryzowanego scenariusza, na który składały się następujące zagadnienia:

- metryczka organizacji – pytano o czas istnienia organizacji, profil beneficjentów, genezę powstania, przyczynę, dla której wybrano taką właśnie formułę prawną, cele, formy i zasięg działania;
- metryczka osoby badanej – pytano o zajmowane stanowisko, staż w sektorze organizacji, a także w obecnej instytucji, wcześniejsze doświadczenia zawodowe;
- zarządzanie finansami – metryczka zarządzającego, w której pytano o to, kto w organizacji jest odpowiedzialny za zarządzanie finansami, jakie są kwalifikacje i zakres obowiązków tej osoby, jak radzi sobie ona z obowiązkami, w jakim obszarze związanym z zarządzaniem finansami potrzebowałaby wzmocnienia, czy organizacja zamierza jej dać to wzmocnienie, a jeśli tak, to dlaczego nie skorzystała z niego do tej pory;
- księgowość organizacji – metryczka osoby odpowiedzialnej za księgowość, w której zadawano pytania o to, kto zajmuje się obsługą księgową organizacji, jakie kwalifikacje ma ta osoba, (zwłaszcza w obsłudze NGO), dlaczego księgowość prowadzona jest wewnątrz/ na zewnątrz organizacji, co należy do obowiązków księgowej/ego, w jakim systemie księgowym prowadzona jest rachunkowość;
- współpraca z księgową – pytano o codzienną praktykę współpracy, co należałoby poprawić, jak osoba badana ocenia swoje rozumienie kwestii związanych z rachunkowością;
- zarządzanie organizacją oraz badanie potrzeb w obszarze zarządzania finansami – w tej części pytano o satysfakcję osoby badanej z wykonywanej pracy, potrzebę zmian w zakresie obowiązków na zajmowanym stanowisku, pojawiające się trudności i konieczność wzmocnienia (w jakiej formie);
- kondycja finansowa organizacji – tutaj pytano o ocenę sytuacji finansowej organizacji, główne źródła i strukturę przychodów, metody fundraisingu i ich skuteczność, problemy z płynnością;
- zarządzanie finansami – praktyka – w tej części zadawano pytania o sposób księgowania kosztów, o to, czy i od jak dawna organizacja przygotowuje budżet całonocowy, jakie są trudności z tym związane, kto odpowiada za jego sporządzenie (natomiast, jeśli nie tworzy takiego budżetu – jakie są tego przyczyny, jakiego wsparcia potrzebuje w tym obszarze); w dalszej kolejności pytano o monitorowanie płynności finansowej, jakie narzędzia są do tego wykorzystywane, jak organizacja radzi sobie z problemami z płynnością, jakie wsparcie w tym obszarze byłoby oczekiwane;

- działalność odpłatna/ gospodarcza – tutaj zadano pytania o to, czy i od jak dawna organizacja prowadzi tego typu działalność, co jest jej przedmiotem, czy i jak wpłynęło to na kondycję finansową organizacji, jakie są trudności w prowadzeniu tej działalności oraz w jakim obszarze potrzebne byłoby wsparcie (natomiast, jeśli nie prowadzi – czy zamierza rozpocząć i w jakim obszarze oczekiwałaby wsparcia);
- sprawozdawczość – pytano o analizę sprawozdań finansowych organizacji, ich upublicznianie, wywiązywanie się z obowiązków sprawozdawczych wobec różnych instytucji.

Taka struktura wywiadu miała z jednej strony umożliwić zebranie informacji nt. kompetencji osób zarządzających do pełnienia funkcji, jaką sprawują. Z drugiej zaś miała pokazać obszary, w których osoby te potrzebowałyby wsparcia. Ważne też było poznanie samoświadomości osób badanych odnośnie do biegłości w zakresie problematyki zarządzania finansami NGO, a także różnych trudności z jakimi spotykają się organizacje.

5

PROCEDURA BADANIA

Zarówno badanie jakościowe, jak i ilościowe było prowadzone w maju i czerwcu 2012 r. Każdy wywiad odbył się w siedzibie organizacji i trwał ok. 1,5h. Po wywiadzie uczestnik był proszony o wypełnienie ankiety (wersja dla zarządzającego). Odpowiednią ankietę przekazywano także do wypełnienia koordynatorowi projektów w danej organizacji. Nie w każdej jednak organizacji, ze względu na jej wielkość, strukturę bądź specyfikę działania, pracowała osoba pełniąca wspomnianą funkcję. W takiej sytuacji badania ankietowego w wersji dla koordynatorów nie prowadzono.

Każdy Uczestnik badania był zapewniony o pełnej anonimowości i dobrowolności udziału w badaniu. Badani zostali zapewnieni, że wyniki będą opracowywane ilościowo i jakościowo, w sposób uniemożliwiający identyfikację poszczególnych osób czy organizacji.

Analiza statystyczna

Ze względu na ilościowy charakter analizowanych zmiennych, jako miarę tendencji centralnej obliczano średnią arytmetyczną (SPSS, 14.OPL for Windows).

Do porównań międzygrupowych zastosowano testy H Kruskala-Wallisa oraz U Manna-Withney'a. Wybrano testy nieparametryczne ze względu na małą liczebność porównywanych grup. Część hipotez była kierunkowa. W takich sytuacjach obliczano wartość prawdopodobieństwa (p) dla testu jednostronnego. W pozostałych przypadkach, kiedy hipotezy badawcze nie miały kierunku, wartość prawdopodobieństwa była liczona dla testu dwustronnego. Ponieważ nie były spełnione wszystkie warunki do zastosowania korelacji liniowej Pearsona (niedostatecznie liczne grupy), do analizy korelacji wykorzystano współczynnik rho (p) Spearmana. Istotność korelacji szacowano obliczając wartość prawdopodobieństwa dla testu jednostronnego (testowane hipotezy miały charakter kierunkowy).

6

HIPOTEZY EMPIRYCZNE

Celem niniejszego badania było sprawdzenie, czy istnieje pozytywny związek pomiędzy zróżnicowaniem badanych organizacji pod względem: wielkości budżetu, liczby pracowników zatrudnionych na etatach, wielkości miejscowości, w której usytuowane są siedziby badanych organizacji, okresu działalności, udziału w szkoleniach z zakresu zarządzania finansami i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO.

Odwołując się do wyników z poprzednich badań (Klon/Jawor, 2010, 2011; MPiPS, 2010; GUS, 2009) oraz wieloletnich doświadczeń FdP i PAFPIO w edukacyjnym i finansowym wspieraniu organizacji pozarządowym z całej Polski, hipotezy badawcze zostały sformułowane w następujący sposób:

H1: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **wielkością budżetu** organizacji i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających. Im większy budżet, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających.

H2: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **liczbą osób zatrudnionych na etatach** w organizacji i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających. Im większa liczba etatowych pracowników, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających.

H3: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **wielkością miejscowości**, w której ma swoją siedzibę NGO i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających. Im więcej osób zamieszkuje obszar, który swoimi działaniami obejmuje dana organizacja, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających.

H4: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **okresem działania** organizacji i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających. Im dłuższy okres istnienia organizacji, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających.

H5: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **udziałem w szkoleniach z zakresu zarządzania finansami w organizacji** i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających. Im więcej szkoleń z zakresu zarządzania finansami w organizacji, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających.

H6: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **wielkością budżetu** organizacji i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów projektów. Im większy budżet, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów.

H7: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **liczbą osób zatrudnionych na etatach** w organizacji i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów projektów. Im większa liczba etatowych pracowników, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów.

H8: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **wielkością miejscowości**, w której ma swoją siedzibę NGO, i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów projektów. Im więcej osób zamieszkuje obszar, który swoimi działaniami obejmuje dana organizacja, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów.

H9: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **okresem działania** organizacji i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów projektów. Im dłuższy okres istnienia organizacji, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów.

H10: Istnieje pozytywny związek pomiędzy **udziałem w szkoleniach z zakresu zarządzania finansami w organizacji** i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów projektów. Im więcej szkoleń z zakresu zarządzania finansami w organizacji, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO koordynatorów.

CZĘŚĆ III

UZYSKANE WYNIKI

Opis wyników zawiera:

1. analizę wyników uzyskanych w ankiecie przez osoby zarządzające badanymi organizacjami oraz analizę porównań wyników tego testu między grupami, a także wyniki korelacji między zmiennymi (podrozdział 7.1.)
2. analizę wyników uzyskanych w ankiecie przez koordynatorów projektów w badanych organizacjach oraz analizę porównań wyników tego testu między grupami, a także wyniki korelacji między zmiennymi (podrozdział 7.2.)



ANALIZA WYNIKÓW ANKIET

7.1. ANKIETA DLA ZARZĄDZAJĄCYCH

Maksymalny, możliwy do uzyskania w ankiecie wynik dla zarządzających wyniósł 32 pkt. Żaden z badanych nie osiągnął tego wyniku. Średni wynik (M) uzyskany przez uczestników wyniósł 10,74 pkt. (33,6% możliwych punktów do zdobycia). Odchylenie standardowe (SD) wyniosło 4,47 pkt. Wynik maksymalny (Max.) uzyskany w teście wyniósł 20,5 pkt., natomiast minimalny (Mini.) 0,5 pkt.

	N	MINI.	MAX.	M	SD
ANKIETA DLA ZARZĄDZAJĄCYCH	50	0,5	20,5	10,74	4,47

TABELA 2. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA ZARZĄDZAJĄCYCH.

Wynik w ankiecie dla zarządzających a forma prawna organizacji

Średnie wyniki w ankiecie dla zarządzających, biorąc pod uwagę formę prawną organizacji, przedstawiają się następująco:

FORMA PRAWNA ORGANIZACJI, W KTÓREJ PRACOWAŁ BADANY	N	M	SD	ŚREDNIA RANGA (WYKORZYSTYWANA W TEŚCIE H)
STOWARZYSZENIE	24	10,63	4,42	25,65
FUNDACJA	16	11,38	4,16	26,75
SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA	10	10,00	5,35	23,15
OGÓŁEM	50	10,74	4,47	

TABELA 3. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA ZARZĄDZAJĄCYCH Z UWZGLĘDNIENIEM PODZIAŁU NA FORMĘ PRAWNĄ ORGANIZACJI, KTÓRĄ REPREZENTOWALI BADANI.

Forma prawna organizacji nie różnicowała wyników w ankiecie dla zarządzających – różnice nie są istotne statystycznie $H(2)=0,381$; $p=0,826$.

Wynik w ankiecie dla zarządzających a wielkość budżetu organizacji

Poniższa tabela przedstawia wyniki ankiety dla zarządzających w podziale na wielkość budżetu, jakim dysponuje badana organizacja.

WIELKOŚĆ BUDŻETU ORGANIZACJI	N	M	SD
DO 100 TYS.	7	11,29	4,87
101 - 500 TYS.	19	10,76	4,26
501 TYS. - 1 MLN	9	9,72	6,20
POWYŻEJ 1 MLN	15	11,07	3,70
OGÓŁEM	50	10,74	4,47

TABELA 4. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA ZARZĄDZAJĄCYCH Z UWZGLĘDNIENIEM WIELKOŚCI BUDŻETU ORGANIZACJI, KTÓRĄ REPREZENTOWALI BADANI.

Biorąc pod uwagę podział badanych osób zarządzających ze względu na budżet ich organizacji, wyniki są następujące: zarządzający NGO o budżecie poniżej 100 tys. zł. uzyskali 11,29 pkt., w organizacjach o budżecie w przedziale 101 – 500 tys. zł – 10,76 pkt., w przedziale 501 tys. zł – 1 mln zł – 9,72 pkt., a powyżej 1 mln – 11,07 pkt.

Korelacja między wiedzą nt. zarządzania finansami osób zarządzających i wielkością budżetu organizacji okazała się nieistotna statystycznie ($\rho=-0,011$, $p=0,471$).

Wynik w ankiecie dla zarządzających a liczba etatowych pracowników

Poniższa tabela zawiera wyniki ankiety w podziale uwzględniającym liczbę pracowników zatrudnionych na umowę o pracę.

LICZBA PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH NA UMOWĘ O PRACĘ	N	M	SD
ŻADNYCH ETATÓW	12	11,67	5,27
1 - 3 ETATY	11	10,77	4,30
4 - 5 ETATÓW	4	7,25	5,69
6 I WIĘCEJ ETATÓW	23	10,85	3,89
OGÓŁEM	50	10,74	4,47

TABELA 5. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA ZARZĄDZAJĄCYCH Z UWZGLĘDNIENIEM LICZBY ETATOWYCH PRACOWNIKÓW W BADANYCH ORGANIZACJACH.

Średni wynik dla osób, które w zarządzanych przez siebie NGO nie zatrudniają osób na etacie, wyniósł 11,67 pkt. Zarządzający organizacjami, gdzie pracuje od 1 do 3 osób na etacie, uzyskali wynik 10,77 pkt.; tam, gdzie zatrudnionych jest od 4 do 5 osób – 7,25 pkt., zaś przy 6. i więcej etatowych pracownikach – 10,85 pkt.

Korelacja między wiedzą nt. zarządzania finansami osób zarządzających i wielkością zatrudnienia w ich organizacjach okazała się nieistotna statystycznie ($\rho=-0,054$, $p=0,356$).

Wynik w ankiecie dla zarządzających a wielkość miejscowości, w której znajduje się siedziba organizacji

Poniżej przedstawione są wyniki ankiety dla zarządzających z uwzględnieniem wielkości miejscowości, w której swoją siedzibę ma badana organizacja.

SIEDZIBA ORGANIZACJI	N	M	SD
WIEŚ	14	11,75	5,34
MIASTO 5 - 15 TYS.	2	3,00	0,70
MIASTO 16 - 100 TYS.	10	11,65	3,68
MIASTO 101 - 500 TYS.	9	10,89	3,64
MIASTO POWYŻEJ 500 TYS.	15	10,13	4,07
OGÓŁEM	50	10,74	4,47

TABELA 6. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA ZARZĄDZAJĄCYCH Z UWZGLĘDNIENIEM WIELKOŚCI MIEJSCOWOŚCI, W KTÓREJ ZNAJDUJE SIĘ SIEDZIBA ORGANIZACJI.

Zarządzający w organizacjach, których siedziby znajdują się na obszarach wiejskich, uzyskali średni wynik 11,75 pkt. Osoby zarządzające NGO z małych miast, gdzie mieszka od 5 do 15 tys. osób, osiągnęli w ankiecie średnio 3,0 pkt. W miastach od 16 do 100 tys. mieszkańców – 11,65 pkt., w miastach w przedziale od 101 do 500 tys. mieszkańców – 10,89 pkt., a w największych miastach – 10,13 pkt.

Korelacja między wiedzą nt. zarządzania finansami osób zarządzających i wielkością miejscowości, gdzie ma swoją siedzibę organizacja, okazała się nieistotna statystycznie ($\rho=-0,109$, $p=0,226$).

Wynik w ankiecie dla zarządzających a okres działania organizacji

Poniższa tabela przedstawia średnie wyniki w ankiecie dla zarządzających w podziale uwzględniającym czas istnienia danej organizacji.

CZAS DZIAŁALNOŚCI	N	M	SD
DO 3 LAT	8	11,00	4,98
4 – 5 LAT	6	11,66	4,80
POWYŻEJ 5 LAT	36	10,52	4,42
OGÓŁEM	50	10,74	4,47

TABELA 7. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA ZARZĄDZAJĄCYCH Z UWZGLĘDNIENIEM OKRESU DZIAŁANIA ORGANIZACJI, KTÓRĄ REPREZENTOWALI BADANI.

Średni wynik zarządzających, w najmłodszych organizacjach (istniejących do 3 lat) wyniósł 11,0 pkt; w działających 4 – 5 lat – 11,66 pkt., a w tych z najdłuższym stażem – 10,52 pkt.

Korelacja między wiedzą nt. zarządzania finansami osób zarządzających i okres działalności organizacji okazała się nieistotna statystycznie ($\rho = -0,077$, $p = 0,297$).

Różnice między poziomem wiedzy osób zarządzających finansami NGO: szkolącymi się oraz niebiorącymi udziału w szkoleniach

Poniżej prezentujemy średnie wyniki osób zarządzających w ankiecie, z uwzględnieniem podziału na grupy tematyczne pytań. W prezentacji wyników podzielono grupę na dwie: (1) osoby, które wzięły udział w całościowych cyklach szkoleń i doradztwa poświęconych zarządzaniu finansami w NGO, oraz (2) osoby nieprzeszkolone.

	CZY ORGANIZACJA BRAŁA UDZIAŁ W CYKLU SZKOLEŃ Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA FINANSAMI?	N	M	SD	ŚREDNIA RANGA (WYKORZYSTYWANA W TEŚCIE U)	WARTOŚĆ TESTU U MANNA-WHITNEYA	ISTOTNOŚĆ (U MANNA-WHITNEYA)
CAŁKOWITY WYNIK W ANKIECIE	Nie	20	9,15	4,61	16,25	115,00	0,01*
	Tak	20	12,7	3,11	24,75		
WYNIK W PYTANIACH „PRAWO”	Nie	20	3,00	1,53	18,70	164,00	0,17
	Tak	20	3,52	1,08	22,30		
WYNIK W PYTANIACH „RACHUNKOWOŚĆ”	Nie	20	3,80	2,29	17,13	132,50	0,03
	Tak	20	4,95	1,47	23,88		

WYNIK W PYTANIACH „PODATKI”	Nie	20	2,07	2,03	17,53	140,50	0,054
	Tak	20	3,17	1,68	23,48		
WYNIK W PYTANIACH „SPRAWOZDAWCZOŚĆ”	Nie	20	0,27	0,73	15,55	101,00	0,003
	Tak	20	1,05	0,70	25,45		

*RÓŻNICA JEST ISTOTNA STATYSTYCZNIE (JEDNOSTRONNA), GDY $p < 0,05$

TABELA 8. ANALIZA MIĘDZYGRUPOWA WYNIKÓW UZYSKANYCH W ANKIECIE DLA ZARZĄDZAJĄCYCH W PODZIALE NA OSOBY SZKOLONE ORAZ NIESZKOLONE W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI

Średni wynik w całej ankiecie wyniósł w przypadku osób przeszkolonych 12,7 pkt., podczas gdy w przypadku osób nieprzeszkolonych – 9,15 pkt. Średnie wyniki w całej ankiecie osób przeszkolonych oraz nieprzeszkolonych różnią się między sobą w sposób istotny statystycznie – wyniki osób przeszkolonych są wyższe ($U = 115,00$; $p = 0,01$) (tab. 8).

Również istotnie wyższe wyniki uzyskali przeszkoleni zarządzający w pytaniach dotyczących rachunkowości ($U = 132,50$; $p = 0,03$). Wyższe wyniki uzyskali również przeszkoleni członkowie kadry zarządzającej w przypadku pytań związanych ze sprawozdawczością ($U = 101,00$; $p = 0,003$) (tab. 8).

Średnie wyniki w pozostałych zestawach pytań (podatki oraz prawo) w przypadku osób przeszkolonych i nieprzeszkolonych, nie różniły się między sobą w sposób istotny statystycznie (tab. 8).

7.2. ANKIETA DLA KOORDYNATORÓW PROJEKTÓW

Maksymalny wynik do uzyskania w ankiecie dla koordynatorów projektów wyniósł 36 pkt. Średni wynik (M) uzyskany przez Uczestników to 15,98 pkt. (44,4% możliwych punktów do zdobycia). Odchylenie standardowe (SD) wyniosło 5,32 pkt. Wynik maksymalny (Max.) uzyskany w teście wyniósł 26 pkt., natomiast minimalny (Mini.) 2,5 pkt.

ANKIETA DLA KOORDYNATORÓW	N	MINI.	MAX.	M	SD
SUMA UZYSKANA WE WSZYSTKICH PYTANIACH	40	2,5	26	15,98	5,32

TABELA 9. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA KOORDYNATORÓW.

Wynik w ankiecie dla koordynatorów a forma prawna organizacji

Średnie wyniki w ankiecie dla koordynatorów, biorąc pod uwagę formę prawną organizacji, przedstawiają się następująco:

FORMA PRAWNA ORGANIZACJI	N	M	SD	ŚREDNIA RANGA (WYKORZYSTYWANA W TEŚCIE H)
STOWARZYSZENIE	20	16,43	4,22	21,05
FUNDACJA	14	18,18	3,64	24,46
SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA	6	9,33	7,16	9,42
OGÓŁEM	40	15,98	5,32	

TABELA 10. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA KOORDYNATORÓW Z UWZGLĘDNIENIEM PODZIAŁU NA FORMĘ PRAWNĄ ORGANIZACJI, KTÓRĄ REPREZENTOWALI BADANI

Różnice pomiędzy wynikami organizacji mających różne formy prawne okazały się istotne statystycznie $H(2)=7,062$; $p=0,029$.

Następnie porównano parami:

- stowarzyszenia z fundacjami ($U=114,5$; $p=0,371$) – uzyskano wynik nieistotny statystycznie
- fundacje ze spółdzielniami socjalnymi ($U=12,00$; $p=0,013$) – uzyskano wynik istotny statystycznie oraz
- spółdzielnie socjalne ze stowarzyszeniami ($U=23,50$; $p=0,023$) – uzyskano wynik nieistotny statystycznie.

Podsumowując, wyniki uzyskane przed koordynatorów projektów pracujących w spółdzielniach socjalnych są niższe niż tych, zatrudnionych w fundacjach.

Wynik w ankiecie dla koordynatorów a wielkość budżetu organizacji

Poniższa tabela przedstawia wyniki ankiety dla koordynatorów w podziale na wielkość budżetu, jakim dysponuje badana organizacja.

WIELKOŚĆ BUDŻETU ORGANIZACJI	N	M	SD
DO 100 TYS.	7	17,07	4,89
101 - 500 TYS.	12	13,66	7,19
501 TYS. - 1 MLN	11	17,59	3,64
POWYŻEJ 1 MLN	8	17,25	3,19
OGÓŁEM	38	16,18	5,27

TABELA 11. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA KOORDYNATORÓW Z UWZGLĘDNIENIEM WIELKOŚCI BUDŻETU ORGANIZACJI, KTÓRĄ REPREZENTOWALI BADANI.

Biorąc pod uwagę podział badanych koordynatorów ze względu na budżet ich organizacji, wyniki ankiety są następujące: koordynatorzy NGO o budżecie poniżej 100 tys. zł. uzyskali 17,07 pkt., w organizacjach o budżecie w przedziale 101 – 500 tys. zł – 13,66 pkt., w przedziale 501 tys. zł – 1 mln zł – 17,59 pkt., a powyżej 1 mln – 17,25 pkt.

Korelacja między wiedzą nt. zarządzania finansami osób zarządzających i wielkością budżetu organizacji okazała się nieistotna statystycznie ($\rho=-0,023$, $p=0,44$).

Wynik w ankiecie dla koordynatorów a liczba etatowych pracowników

Poniższa tabela zawiera wyniki ankiety w podziale uwzględniającym liczbę pracowników zatrudnionych na umowę o pracę.

LICZBA PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH NA ETACIE	N	M	SD
ŻADNYCH ETATÓW	7	17,35	5,20
1 - 3 ETATY	10	17,05	3,05
4 - 5 ETATÓW	9	12,55	8,69
6 I WIĘCEJ ETATÓW	14	16,71	2,96
OGÓŁEM	40	15,97	5,32

TABELA 12. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA KOORDYNATORÓW Z UWZGLĘDNIENIEM LICZBY ETATOWYCH PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI, KTÓRĄ REPREZENTOWALI BADANI.

Średni wynik dla koordynatorów projektów w organizacjach, które nie zatrudniają osób na etacie wyniósł 17,35 pkt. Koordynatorzy, gdzie pracuje od 1 do 3 osób na etacie uzyskali wynik 17,05 pkt.; tam, gdzie na etat zatrudnionych jest od 4 do 5 osób – 12,55 pkt., zaś przy 6 i więcej pracownikach etatowych – 16,71 pkt.

Korelacja między wiedzą nt. zarządzania finansami koordynatorów i liczbą zatrudnionych na etatach pracowników w ich organizacjach okazała się nieistotna statystycznie ($\rho=-0,127$, $p=0,218$).

Wynik w ankiecie dla koordynatorów a wielkość miejscowości, w której znajduje się siedziba organizacji

Poniżej przedstawione są wyniki ankiety dla koordynatorów z uwzględnieniem wielkości miejscowości, gdzie swoją siedzibę ma badana organizacja.

SIEDZIBA ORGANIZACJI	N	M	SD
WIEŚ	11	16,90	4,21
MIASTO 5 - 15 TYS.	7	17,57	2,83
MIASTO 16 - 100 TYS.	6	17,25	4,19
MIASTO 101 - 500 TYS.	5	13,80	6,36
MIASTO POWYŻEJ 500 TYS.	10	15,00	7,34
OGÓŁEM	39	16,19	5,20

TABELA 13. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA KOORDYNATORÓW Z UWZGLĘDNIENIEM WIELKOŚCI MIEJSCOWOŚCI, W KTÓREJ ZNAJDUJE SIĘ SIEDZIBA ORGANIZACJI

Koordinatorzy projektów w organizacjach, których siedziby znajdują się na obszarach wiejskich uzyskali średni wynik 16,90 pkt. Koordinatorzy pracujący w NGO z małych miast, gdzie mieszka od 5 do 15 tys. osób średnio zdobyli w ankiecie 17,57 pkt. W miastach od 16 do 100 tys. mieszkańców – 17,25 pkt., w miastach w przedziale od 101 do 500 tys. mieszkańców - 13,80 pkt., a w największych miastach – 15,0 pkt.

Korelacja między wiedzą koordinatorów nt. zarządzania finansami i wielkością miejscowości, gdzie swoją siedzibę ma organizacja, okazała się nieistotna statystycznie ($p=0,158$, $p=0,169$).

Wynik w ankiecie dla koordinatorów a okres działalności organizacji

Poniższa tabela przedstawia średnie wyniki w ankiecie dla koordinatorów w podziale uwzględniającym czas istnienia danej organizacji.

OKRES DZIAŁALNOŚCI	N	M	SD
DO 3 LAT	6	9,83	7,95
4 - 5 LAT	3	18,83	2,25
POWYŻEJ 5 LAT	30	17,20	3,75
OGÓŁEM	39	16,19	5,20

TABELA 14. ŚREDNI WYNIK ANKIETY DLA KOORDYNATORÓW Z UWZGLĘDNIENIEM OKRESU DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI, KTÓRĄ REPREZENTOWALI BADANI.

Średni wynik koordinatorów projektów w najmłodszych organizacjach (istniejących do 3 lat) wyniósł 9,83 pkt; w działających 4 – 5 lat – 18,83 pkt., a w tych z najdłuższym stażem – 17,20 pkt.

Korelując wiedzę koordinatorów nt. zarządzania finansami i okres działalności organizacji uzyskano wynik nieistotny statystycznie ($p=0,221$, $p=0,088$).

Różnice między poziomem wiedzy koordinatorów projektów szkolących się i niebiorących udziału w szkoleniach

Poniżej prezentujemy średnie wyniki koordinatorów w ankiecie, z uwzględnieniem podziału na grupy tematyczne pytań. W prezentacji wyników podzielono grupę na dwie: (1) osoby, które wzięły udział w całościowych cyklach szkoleń i doradztwa poświęconych zarządzaniu finansami w NGO oraz (2) osoby nieprzeszkolone.

	CZY ORGANIZACJA BRAŁA UDZIAŁ W SZKOLENIACH Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA FINANSAMI?	N	M	SD	ŚREDNIA RANGA (WYKORZYSTYWANA W TEŚCIE H)	WARTOŚĆ TESTU U MANNA-WHITNEYA	ISTOTNOŚĆ (U MANNA-WHITNEYA)
CAŁKOWITY WYNIK W ANKIECIE	Nie	19	16,24	4,51	15,21	99,00	0,069
	Tak	15	18,30	3,09	20,40		
WYNIK W PYTANIACH „PRAWO”	Nie	19	4,42	2,46	16,32	120,00	0,225
	Tak	15	5,07	2,00	19,00		
WYNIK W PYTANIACH „RACHUNKOWOŚĆ”	Nie	19	8,08	2,48	15,03	95,50	0,052
	Tak	15	9,27	1,47	20,63		
WYNIK W PYTANIACH „PODATKI”	Nie	19	1,47	0,95	17,39	140,50	0,473
	Tak	15	1,53	0,93	17,63		
WYNIK W PYTANIACH „SPRAWOZDAWCZOŚĆ”	Nie	19	0,84	0,47	16,71	127,50	0,304
	Tak	15	1,00	0,00	18,50		
WYNIKI W PYTANIACH „ZARZĄDZANIE PROJEKTEM”	Nie	19	1,32	1,07	17,61	140,50	0,473
	Tak	15	1,40	0,71	17,37		

*RÓŻNICA JEST ISTOTNA STATYSTYCZNIE (JEDNOSTRONNA) GDY $P < 0,05$.

TABELA 15. ANALIZY PORÓWNAŃ MIĘDZYGRUPOWYCH WYNIKÓW UZYSKANYCH W ANKIECIE DLA KOORDYNATORÓW W PODZIALE NA OSOBY SZKOLONE ORAZ NIESZKOLONE W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI.

Średni wynik w całej ankiecie wyniósł w przypadku koordinatorów przeszkolonych – 18,3 pkt., podczas gdy w przypadku osób nieprzeszkolonych 16,24 pkt.

Wyniki w całej ankiecie koordinatorów przeszkolonych oraz nieprzeszkolonych nie różnią się między sobą w sposób istotny statystycznie ($U=99,00$; $p=0,069$).

Średnie wyniki w poszczególnych zestawach pytań w przypadku osób przeszkolonych i nieprzeszkolonych, nie różniły się istotnie statystycznie między sobą.

8 ANALIZA JAKOŚCIOWA WYWIADÓW INDYWIDUALNYCH

Badaniom *on-line* towarzyszył pogłębiony wywiad indywidualny z przedstawicielami zarządów organizacji. Celem wywiadu było poznanie codziennej praktyki zarządzania finansami w organizacjach, a zatem: rozumienia kwestii finansowych przez osoby odpowiedzialne za ten obszar, współpracy z księgowością, korzystania z narzędzi niezbędnych do zarządzania, np. budżetu czy tabeli *cash flow*. Wreszcie chodziło także o stopień tzw. ekonomizacji sektora, czyli prowadzenie bądź gotowość do rozpoczęcia działalności odpłatnej/ gospodarczej.

■ 8.1. ZAKRES OBOWIĄZKÓW OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH NGO

Na początku wywiadu pytano o kwalifikacje i zakres odpowiedzialności osób odpowiadających za zarządzanie finansami w organizacji, a także ich wcześniejsze doświadczenie w tym obszarze.

Warto wspomnieć, że badani liderzy fundacji i stowarzyszeń zarządzający finansami, w większej mierze opierają swoje kwalifikacje na wieloletniej praktyce w tym obszarze, niż przygotowaniu teoretycznym (podobnie, jak w przytoczonych badaniach Klon/Jawor, 2010 mają oni w zdecydowanej większości wykształcenie humanistyczne, a nie ekonomiczne). Natomiast jeśli chodzi o kompetencje zarządzających w spółdzielniach socjalnych, to zdecydowana większość z nich czerpie ze swoich wcześniejszych doświadczeń (kierowanie organizacją pozarządową, czy prowadzenie własnej firmy w formie działalności gospodarczej).

Jeśli chodzi o zakres obowiązków, to z wypowiedzi członków zarządów organizacji wynika, że obok merytorycznego nadzoru nad działaniami organizacji, w obszarze zarządzania finansami ich głównymi zadaniami są: planowanie strategiczne, pozyskiwanie funduszy, dbanie o płynność finansową, tworzenie zarysów i planów budżetu. Rozpiętość, deklarowanego nakładu czasu pracy, jaki zarządzający poświęcają na kwestie związane z zarządzaniem finansami, jest bardzo duża: od 5% do nawet 95% (ale średni, deklarowany nakład czasu pracy to 20-30%).

Za zarządzanie finansami najczęściej odpowiadają prezesi organizacji, ale niektórzy z nich mają pomoc w osobie dyrektora finansowego czy asystenta finansowego. Na taką pomoc mogą sobie pozwolić organizacje o bardziej rozbudowanej strukturze, a co za tym idzie – większym budżecie.

Podsumowując, członkowie zarządów mają szeroki zakres obowiązków w obszarze całościowego zarządzania organizacją, a tylko w nielicznych przypadkach mają możliwość delegowania innym pracownikom (np. dyrektorowi finansowemu) tej części pracy zarządczej, która związana jest z finansami. Stąd między innymi, o czym będzie mowa w dalszej części raportu, znaczną część własnej pracy cedują na księgowość.

■ 8.2. SAMOOCENA OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH ODNOŚNIE DO POZIOMU WIEDZY ZWIĄZANEJ Z ZARZĄDZANIEM FINANSAMI

W większości przypadków samoocena osób zarządzających odnośnie do poziomu wiedzy związanej z zarządzaniem finansami jest dobra – przynajmniej na tyle, by dać podstawy do „konstruktywnej rozmowy z księgową”. Jednak część przedstawicieli organizacji ma świadomość własnych ograniczeń w rozumieniu kwestii finansowych. Przede wszystkim chodzi tu o tworzenie narzędzi niezbędnych do monitorowania stanu finansów (budżet, *cash flow*) oraz sprawne posługiwanie się nimi.

Zarządzający deklarują, że zazwyczaj potrafią w miarę samodzielnie analizować sprawozdania finansowe, sprawdzać aktualny stan finansów organizacji, jej płynność finansową, czasem także precyzować wymagania odnośnie do działań osób zajmujących się księgowością. Zwykle potrafią też samodzielnie zaplanować zarysy budżetu.

Badani podkreślali pozytywny wpływ szkoleń na podniesienie kompetencji w tym obszarze:

„Dzięki temu stałem się pomysłodawcą i niejednokrotnie autorem całego szeregu dokumentów finansowo-księgowych oraz procedur do ich obiegu w organizacji. Szkolenia pozwoliły mi na lepsze zweryfikowanie poprawności pracy biura rachunkowego oraz ich zapewnień o posiadaniu niezbędnego doświadczenia w prowadzeniu księgowości podmiotów z 3. sektora. Okazało się to nie mieć odzwierciedlenia w rzeczywistości, co doprowadziło do zmiany biura i wprowadzenia obsługi księgowej do wewnątrz organizacji. Pozwoli to na większą kontrolę oraz możliwość wprowadzenia własnych narzędzi do monitorowania i zarządzania finansami organizacji”.

Ci zaś, którzy nie czują się wystarczająco kompetentni, wspierają się osobami związanymi z organizacją, które są lepiej zorientowane w tym obszarze (np. członek Komisji Rewizyjnej). Ponadto, osoby, które mają świadomość własnych luk w tej kwestii, najczęściej sięgają po księgowość zewnętrzną.

Można zatem powiedzieć, że w przeważającej większości samoocena przedstawicieli organizacji odnośnie do poziomu wiedzy związanej z zarządzaniem finansami jest dobra, co potwierdzają wyniki dotychczasowych badań ogólnopolskich (Klon/Jawor, 2011).

■ 8.3. KSIĘGOWOŚĆ ORGANIZACJI

Przedstawiciele badanych organizacji bardzo często podkreślali, że chociaż ostateczna odpowiedzialność za zarządzanie finansami spoczywa na zarządzie organizacji, to jednak za bieżące, sprawne działanie w tym obszarze odpowiada księgowość. W badanych NGO zakres obowiązków księgowości najczęściej obejmował: monitorowanie płynności finansowej organizacji oraz kontrolę realizacji budżetu (przy powstaniu którego księgowość miała nierzadko znaczny udział). Zatem najczęściej wzajemne relacje utrzymywane były na linii zarząd (względnie przedstawiciel zarządu odpowiedzialny za zarządzanie finansami) – księgowy/a. W nielicznych wypadkach, w organizacjach o bardziej rozbudowanej strukturze i dużej skali działania, księgowy/a współpracował/a bezpośrednio z koordynatorami projektów, którzy uzgadniali z księgowością stopień realizacji budżetów powadzonych projektów. W jednym przypadku dane z budżetów koordynatorów agregowane były do systemu księgowego. Jeszcze inaczej wyglądało to w przypadku wewnętrznej kontroli krzyżowej:

„Wszyscy w organizacji pilnują się wzajemnie, nie jest za to odpowiedzialna jedna osoba, potem sprawdza to księgowy, a potem jeszcze ja sprawdzam ze swoimi zestawieniami”.

Decyzja o księgowości wewnętrznej lub zewnętrznej

Miejsce ulokowania księgowości podzieliło grupę badaną na pół. Badani, których organizacje zdecydowały się na zatrudnienie księgowej/ego wewnątrz organizacji, zwracali uwagę na wygodę tego rozwiązania. Podkreślali dostępność osoby zajmującej się sprawami księgowymi i całej dokumentacji „na wyciągnięcie ręki” (co jest szczególnie ważne w przypadku dużej liczby dokumentów i konieczności ciągłego wglądu w nie). Jak już wspomniano, część organizacji ceduje na księgową/ego monitorowanie płynności finansowej, czemu także sprzyja – jak ujęła to jedna z respondentek – „księgowość przez ścianę”.

Cześć rozmówców mówiła, że księgowość wewnętrzna daje większe poczucie bezpieczeństwa, jest kluczowym wsparciem w obszarze zarządzania finansami:

„Kiedyś mieliśmy księgowość zewnętrzną, ale po kontroli, która wykazała nieprawidłowości, zmieniliśmy ją na wewnętrzną”.

W przypadku części badanych o wyborze księgowości wewnętrznej decydowała również skala działania organizacji:

„Decyzja o księgowości wewnętrznej została podjęta w związku z tym, iż rozmiary, forma i liczba realizowanych projektów przez organizację wymaga stałego i systematycznego wglądu w księgi”.

Czasem do głosu dochodziła nieufność i wynikająca z niej chęć posiadania księgowej „na wyłączność”. Chodziło o to, by finanse i księgowość fundacji nie były prowadzone przez osobę, która obsługiwałaby jednocześnie inne, działające na tym samym polu NGOsy (uniknięcie konfliktu interesów).

Z kolei zarządzający, którzy zlecieli prowadzenie księgowości na zewnątrz organizacji, uzasadniali swoją decyzję sprawnością i doświadczeniem zewnętrznych księgowych, a także możliwością połączenia spraw księgowych i kadrowych. Argument profesjonalnej obsługi, którą – zdaniem rozmówców – zapewnia biuro zewnętrzne, wydawał się tutaj szczególnie istotny. Chodziło głównie o to, że pracując w biurze rachunkowym i obsługując wiele podmiotów, księgowi muszą być na bieżąco ze zmieniającymi się przepisami, co miało dawać respondentom gwarancję bezpieczeństwa.

Natomiast niezależnie od tego, czy księgowość była na zewnątrz, czy wewnątrz organizacji, często pojawiał się argument kosztowy: organizacje współpracujące z wewnętrzną księgowością mówiły, że nie stać ich na profesjonalne biuro księgowe (dotyczyło to najczęściej niewielkich organizacji, które zatrudniały niewielu pracowników lub opierały swoją działalność na pracy wolontariuszy). Te zaś, które współpracowały z biurem, stwierdzały, że nie mają środków na zatrudnienie księgowej na etat (były to najczęściej organizacje na tyle rozbudowane, że nie mogły sobie pozwolić na obsługę przez wolontariuszy, jednak ciągle za mało rozwinięte, żeby ponosić koszty etatowej/ego księgowej/księgowego).

Księgowość zewnętrzna stanowiła najbardziej popularne rozwiązanie w grupie badanych spółdzielni socjalnych. Tu szczególnie podkreślano konieczność profesjonalnej obsługi (podmioty te zobowiązane są do prowadzenia tzw. pełnej, a nie uproszczonej księgowości, co mogą robić organizacje nieprowadzące działalności gospodarczej).

Ocena współpracy z księgowością wewnętrzną/zewnętrzną

Niezależnie od umiejscowienia księgowości, większość respondentów oceniła współpracę z jej przedstawicielami dobrze.

Niektórzy zarządzający, których organizacje mają wewnętrzną księgowość, zwracali jednak uwagę na pewne ograniczenia.

Były to np. ograniczone możliwości współpracy z księgowymi „starej daty” (osobami, które pracują w danej organizacji już kilkadziesiąt lat). Respondenci zauważali potrzebę szybszego tempa przetwarzania dokumentacji finansowej i dostarczania kluczowych informacji, pozwalających zorientować się w bieżącej sytuacji finansowej organizacji. Poważnym ograniczeniem był również brak biegłości opisywanych księgowych w posługiwaniu się narzędziami informatycznymi, nawet tak podstawowymi jak arkusz kalkulacyjny, nie mówiąc o bardziej zaawansowanych programach kadrowo-płacowych czy księgowych:

„Jedynym problemem w kontakcie z księgową jest trudność w przekonaniu jej do „ułatwień elektronicznych”, bo jest to księgową starej daty. Choć bardzo dba o szczegóły, to brak jej szerszego poglądu i perspektywy”.

„Ze względu na swój wiek (85 lat) nie obsługuje programów komputerowych, dlatego księgowość prowadzona jest w formie papierowej”.

W przypadku jednego z badanych podmiotów księgowość (mimo dużej liczby dokumentów) prowadzona była ręcznie.

Zarówno w przypadku księgowości wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji częstym problemem przy współpracy były niedomówienia dotyczące podziału obowiązków (co należy do zadań księgowej/ego, a co leży po stronie organizacji), a także niedostateczny przepływ informacji (np. koordynatorzy nie wiedzieli, do kiedy powinni przekazać dokumenty, jak je poprawnie opisywać itp.).

Niezależnie do umiejscowienia księgowości wielu zarządzających mówiło z kolei o potrzebie bardziej partnerskich relacji z osobą odpowiedzialną za księgowość. Oczekiwaliby od niej bardziej proaktywnej postawy, wychodzenia z propozycjami optymalizującymi zarządzanie finansami w organizacji oraz informacji o wszelkich zmianach prawnych, mających wpływ na jej działanie. W przypadku organizacji dysponujących większym budżetem pojawiała się potrzeba lepszej współpracy przy monitorowaniu budżetu i płynności finansowej, a także potrzeby zmian w obszarze kontaktu pomiędzy realizatorami projektów i osobą odpowiedzialną za księgowość. Dotyczyło to m.in. bardziej starannego (precyzyjnego, terminowego i bezbłędnego) opisywania dokumentów. Bliższa współpraca byłaby oczekiwana także w zakresie planowania budżetu oraz inwestowania wolnych środków – czyli wszelkich działań o strategicznym wpływie na rozwój organizacji.

Dodatkowo organizacje, które współpracowały z księgowością zewnętrzną, zgłaszały potrzebę usprawnienia współpracy z biurem rachunkowym (w znaczeniu zwiększenia nadzoru i możliwości bieżącego wglądu w dokumenty finansowe).

Nieliczni zarządzający zauważali także własne luki kompetencyjne, które uniemożliwiały im zadawanie trafnych pytań odnośnie do dokumentów przygotowanych przez księgowość (w takiej sytuacji zostawało tylko zaufanie). Potwierdzeniem tego może być wypowiedź jednej z badanych osób:

„Problemem jest to, że tylko jedna osoba w zarządzie co nieco orientuje się w sprawach rachunkowych; w kwestiach spornych korzystamy z doradztwa Komisji Rewizyjnej, która ma kompetencje w zakresie zarządzania finansami”.

Podsumowując, można powiedzieć, że nie zaobserwowano jednoznacznej tendencji w kierunku prowadzenia księgowości wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Wszyscy badani podali logiczne argumenty na rzecz wybranego przez siebie rozwiązania. Co najważniejsze, współpraca z księgowością układała się dobrze lub bardzo dobrze. Taka obserwacja napawa optymizmem, zważywszy na to, w jak dużym zakresie księgowe/księgowi włączani są w bieżące zarządzanie finansami.

■ 8.4. SPRAWOZDAWCZOŚĆ ORGANIZACJI

Ta część badania dotyczyła rzetelności organizacji w kontekście wywiązywania się z obowiązków sprawozdawczych wobec różnych instytucji.

Przedstawiciele wszystkich badanych organizacji podkreślają, że wywiązują się z obowiązków sprawozdawczych na czas. A jest to sprawozdawczość dwojakiego rodzaju: rachunkowa (sprawozdania finansowe, rozliczenia publiczno-prawne), a także sprawozdawczość zarządcza – najczęściej wobec sponsorów czy instytucji nadzorujących, np. ministerstw.

Większość zarządzających w miarę swoich kompetencji przegląda sprawozdanie sporządzone przez księgową, ale zdarzają się wyjątki, wskazujące na luki kompetencyjne:

„Prezes nie analizuje sprawozdania finansowego, należy to do obowiązków księgowej”.

„Prezes raczej przegląda niż analizuje sprawozdanie finansowe przygotowane przez księgową, ponieważ ma do niej zaufanie”.

Upublicznianie sprawozdań

Wiele spośród badanych organizacji (dotyczy to tych o statusie OPP) ma obowiązek publikacji sprawozdań z działalności, zarówno merytorycznych, jak i finansowych. Przedstawiciele NGOs zapewniali, że wywiązują się z tego obowiązku. Natomiast wśród pozostałych podmiotów tendencja jest odwrotna – sprawozdania nie są publikowane, ponieważ zarządzający nie widzą takiej konieczności.

„Organizacja nie publikuje sprawozdań, ponieważ nie musi tego robić i nie widzi korzyści z publikowania”.

Zapewniają jednak, że w razie potrzeby sprawozdanie jest dostępne w siedzibie organizacji do wglądu.

Ale są również organizacje, których przedstawiciele podkreślali wagę upubliczniania sprawozdań w budowaniu wiarygodnego wizerunku organizacji:

„Mimo że organizacja nie ma statusu OPP, sprawozdanie jest upubliczniane dla przejrzystości i wiarygodności organizacji”.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów można powiedzieć, że organizacje w obszarze sprawozdawczości są coraz bardziej profesjonalne – pamiętają o swoich obowiązkach w tym zakresie. Wydaje się jednak, że wciąż zbyt małą wagę przywiązują do przejrzystości – łatwego udostępniania raportów ze swojej działalności (również finansowych), zwłaszcza gdy nie jest to konieczne.

8.5. KONDYCJA FINANSOWA ORGANIZACJI

Blisko połowa badanych ocenia kondycję własnej organizacji jako dobrą. Zdecydowana mniejszość jako złą:

„(. . .) zawsze jest deficyt, darowizny przekazują pracownicy z części swoich wynagrodzeń”.

Zła kondycja spowodowana jest przede wszystkim niedostateczną dywersyfikacją źródeł finansowania oraz brakiem stabilności.

W większości przypadków przychody organizacji pochodzą z dotacji. Reszta to darowizny, składki oraz działalność statutowa odpłatna.

Badane organizacje mają różny stosunek do grantów. W przypadku organizacji, które wzięły udział w badaniu, kondycja wielu z nich zależy właśnie od różnego rodzaju funduszy.

Organizacje te podkreślają konieczność funkcjonowania „od dotacji do dotacji”. Pozwala im to dobrze prosperować w okresie pracy nad konkretnym projektem, natomiast uniemożliwia długoterminowe planowanie budżetu i ogranicza znaczenie swobodę działania organizacji (w okresie „pomiędzy grantami” nie mają one środków na pokrycie kosztów stałych). Jednak nawet w trakcie realizacji projektu borykają się one często z brakiem stabilności finansowej, spowodowanym opóźnieniem decyzji o wynikach konkursów, koniecznością dużych wkładów własnych (przy jednoczesnej niemożności uzyskania przez organizację np. pożyczek czy kredytów obrotowych) oraz – często – nierzetelnością grantodawców, którzy spóźniają się z wypłatami środków lub z akceptacją sprawozdań finansowych.

Organizacje, które nie korzystają z grantów, jako powody podają trudności z ich uzyskaniem – napisaniem wniosków, wygraniami konkursu. Pojawiały się też głosy dotyczące braku przejrzystości w przypadku oceny wniosków o dotacje czy granty, a nawet zarzuty dotyczące koncentrowania się przez osoby działające po stronie grantodawcy przede wszystkim na sprawach formalnych (formularze, terminy, procedury), zamiast na wartości merytorycznej i społecznej przedstawianych wniosków.

Istotnym problemem badanych organizacji jest także brak środków własnych, co oznacza, że organizacja nie przystępuje do realizacji projektów, w których wkład własny jest wymagany (a tych jest najwięcej). Problem ten dotyczy organizacji, których struktura przychodów opiera się głównie na grantach, nie mają więc one tzw. wolnych środków, które mogłyby stanowić wkład do projektów.

Można jednak zauważyć, że nawet wysoka kwota przychodów niekoniecznie przekłada się na wysoką ocenę kondycji organizacji:

„Obrót organizacji to 8 mln zł, ale to wcale nie świadczy o dobrej kondycji finansowej”.

Jak to jest możliwe? Otóż kondycja finansowa organizacji to nie tylko wysokość przychodów, ale też kwestia płynności: jeśli duże obroty wynikają np. z otrzymania przychodów w jednym, konkretnym momencie w roku (np. z odpisów 1%), to przez większą część roku organizacja może mieć problem z płynnością, zwłaszcza jeśli nie planuje swojego budżetu.

Największym wyzwaniem jest zapewnienie płynności finansowej. Mówili o niej wszyscy, niezależnie od oceny kondycji finansowej.

Badani wskazywali różne drogi jej utrzymania, ale każdy z nich ujawniał brak procedur oraz przemyślanych sposobów zapewnienia bezpieczeństwa finansowego organizacji. Dominują działania reakcyjne, czyli podejmowanie kroków *ad hoc*, bez uwzględnienia długofalowych planów. To zjawisko dobrze obrazują wypowiedzi osób badanych nt. ich reakcji w przypadku trudności z płynnością finansową:

„W razie utraty płynności organizacja przechodzi na tryb awaryjny – kombinujemy, szukamy pieniędzy”.

„Jeśli stowarzyszenie nie ma w danym momencie funduszy ani przyznanych dotacji, zwalnia zatrudnione osoby, które szukają sobie innych źródeł finansowania, a członkowie pracują nad przygotowaniem wniosków na kolejne konkursy”.

„Fundacja nie ma wypracowanych procedur, które mają zapobiec i nie dopuścić do utraty płynności finansowej, ale gdyby do takiej sytuacji doszło, to szukałabym pomocy u osób, które znam, i które mogłyby w tej trudnej sytuacji pomóc”.

„W przypadku utraty płynności posiłkujemy się pożyczkami od osób prywatnych”.

„Problemy z płynnością finansową pojawiają się zawsze na początku roku i ciągną się aż do połowy roku, chociaż nie było jeszcze takiej sytuacji, by działalność fundacji była zagrożona. Zagrożeniem jest także terminowość płatności – realizacja programu trwa od początku roku, a pieniądze przychodzą w lipcu”.

W takiej sytuacji najczęściej z pomocą przychodzą sami pracownicy, przekazując darowizny na rzecz organizacji. Mogą to być także członkowie organów – w razie wystąpienia problemów z płynnością finansową członkowie zarządu i rady fundacji pożyczają organizacji swoje prywatne pieniądze.

Podobnie jest w przypadku spółdzielni socjalnych – te, które mają problemy z płatnością, wybierają rozwiązanie doraźne: zaleganie z płatnościami.

„W przypadku ryzyka i trudności finansowych zarząd wspiera spółdzielnię własnymi środkami lub też „zarząd nie pobiera wynagrodzeń”.

W jednym przypadku problem z płynnością rozwiązywany jest przy pomocy pożyczek z instytucji pożyczkowej.

Istotne jest to, że tylko część organizacji ma rezerwy finansowe, które mogą być wykorzystane w sytuacji utraty płynności.

Działalność odpłatna/ gospodarcza

Wiele organizacji wciąż z rezerwą podchodzi do działalności odpłatnej czy gospodarczej i rzadko kiedy upatrują one ratunku na rzecz ustabilizowania finansów w jej prowadzeniu:

„Działalność gospodarcza i odpłatna niesie za sobą duże ryzyko finansowe”.

„Odpłatna działalność nie przynosi zysków, więc nie ma motywacji do jej prowadzenia”.

„Czasami grantodawcy źle patrzą na NGO prowadzącą działalność gospodarczą (że np. efekty projektu przez nich finansowanego zostaną sprzedane)”.

„Stowarzyszenie nie prowadzi i nie zamierza prowadzić działalności gospodarczej ani odpłatnej. Mogłoby to stanowić utrudnienie dla placówki, negatywnie wpłynąć na jej wizerunek. Lepiej przez sponsorów postrzegane są placówki non-profit”.

Mimo częstych głosów, których przykłady prezentujemy powyżej, część organizacji prowadzi tego typu działalność. Są to przede wszystkim organizacje niekorzystające z grantów albo spółdzielnie socjalne. Podmioty te widzą sensowność takiego działania, starając się o przejrzystość finansów:

„Potrzebne jest wprowadzanie dobrych praktyk z biznesu; budżet zapewnia stabilizację finansową”.

„Prowadzimy działalność gospodarczą i zabiegamy o jak największą przejrzystość przychodów, by zainteresowane osoby mogły mieć wgląd w i jasność, skąd one pochodzą i na co są przeznaczone”.

Warto też zauważyć, że część organizacji, które podkreślały swoje przeszkolenie i doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy od różnych grantodawców, zaznaczały, że pracują nad strategiami uniezależnienia się od tych źródeł finansowania na rzecz podejmowania działalności odpłatnej i/lub gospodarczej, bo widzą ryzyko w strukturze przychodów opartej z znacznej mierze na grantach.

Organizacje jako największe trudności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej/ odpłatnej podawały niestabilność przepisów prawnych, dotyczących funkcjonowania 3. sektora czy podatkowych.

Można zatem powiedzieć, że niezależnie od kondycji finansowej organizacji, mają one wspólny problem – okresowe trudności z utrzymaniem płynności finansowej. Niestety, w większości przypadków środkiem zaradczym są działania doraźne, a nie planowe działanie wynikające z planowania i analizy ryzyka.

■ 8.6. ZARZĄDZANIE FINANSAMI

W tej części chodziło o zbadanie, ile czasu osoby zarządzające poświęcają na zarządzanie finansami w organizacjach, na ile jest to absorbujące. Kolejnym badaniem zagadnieniem było, czy i jakich narzędzi organizacje używają do zarządzania finansami.

Nakład pracy

Rozpiętość w deklaracjach osób badanych nt. czasu poświęcanego na zajmowanie się kwestiami finansowymi jest spora – od 10% do 50%. Oczywiście w dużej mierze zależy to od struktury organizacji. Jeśli jest ona bardziej rozbudowana i zarządzający ma wsparcie w osobie dyrektora czy asystenta finansowego – może on liczyć na znaczne odciążenie. W przypadku

jednej z organizacji osoba zajmująca się administracją i finansami jest członkiem zarządu w randze wiceprezesa.

Większość zarządzających, o czym była już mowa, ściśle współpracuje z księgowością przy bieżącym zarządzaniu, włącza ją w ten proces:

„Księgowa odpowiada za zarządzanie finansami, ponieważ nie ma dyrektora finansowego”.

Kilka organizacji, nie mając takiego wsparcia, deklarowało potrzebę zatrudnienia dyrektora finansowego, wskazując od razu na trudności: brak środków oraz kompetentnych osób, które mogłyby podjąć się tej pracy.

Zarządzający w spółdzielniach deklarują, że zarządzanie finansami jest ich domeną. Poświęcają na to znaczącą ilość czasu (połowa z pytanym oszacowała, że jest to 50% ich czasu pracy).

Budżet roczny

Stosunek organizacji do tworzenia budżetu jest różny. Część badanych uważa to za konieczność, bez której nie wyobrażają sobie planowania i monitorowania sytuacji finansowej. Warto podkreślić, że organizacje uczestniczące w szkoleniach widzą potrzebę korzystania z tego narzędzia. Budżet przygotowuje osoba z zarządu, najczęściej przy wsparciu księgowej. Jedna z badanych osób zadeklarowała, że stworzenie tego dokumentu było niezbędne ze względu na konieczność ubiegania się o kredyt pomostowy.

„Budżet pomaga w rozplanowaniu wydatków oraz uświadamia, gdzie i na co potrzeba szukać środków”.

„Budżet jest przygotowywany w trosce o bezpieczeństwo finansowe organizacji oraz przejrzystość jej funkcjonowania”.

„Przygotowując budżet, korzystamy z dostępnych bieżących i archiwalnych danych finansowych, z uwzględnieniem planowanego udziału organizacji w projektach, w których potrzebny będzie finansowy wkład własny”.

„Budżet pomaga w zaplanowaniu przychodów (...). Jego sporządzenie pozwala również na wgląd w realizację i zaangażowanie finansowe i porównanie tych danych do realizacji w podobnych okresach w latach ubiegłych. To czyni budżet dodatkowym narzędziem monitorującym kondycję finansów fundacji i stanowi o możliwości zaplanowania działań na rok następny”.

W badanych organizacjach budżet miał różną rangę. W części z nich był to oficjalny dokument przygotowywany przez zarząd (najczęściej we współpracy z księgową) i potem zatwierdzany przez organ nadzoru. Gdzie indziej zaś miał charakter roboczego dokumentu, który był punktem odniesienia dla monitorowania finansów w ciągu roku. Jedna z instytucji stwierdziła, że sporządza budżet, ponieważ wymaga tego instytucja pożyczkowa, kolejna – ponieważ wymaga tego instytucja udzielająca dofinansowania (PFRON). W wielu przypadkach budżet nie stanowił faktycznego instrumentu do planowania i monitorowania finansów w organizacji. Jednej z respondentów wprost powiedział „*że jest to tylko fikcja przygotowana pod instytucję kontrolną, ale nic nie ma wspólnego z rzeczywistością*”.

Organizacje, które nie sporządzają budżetu, tłumaczą to brakiem stabilizacji finansowej, czyli brakiem przewidywalności przychodów i niechęcią do tworzenia budżetu życzeniowego:

„Organizacja nie sporządza budżetu całościowego, ponieważ funkcjonuje z miesiąca na miesiąc bez żadnej rezerwy finansowej – koszty są minimalizowane do najniższego możliwego poziomu i planowanie jest w tej sytuacji niepotrzebne. Nie sporządzamy budżetu całościowego, bo wszystko się zmienia”.

„Budżetu całościowego nie sporządzamy, bo nie umiemy, nie wiemy, jakie projekty dostaniemy (czy 100% projektów przejdzie?). Żyjemy od projektu do projektu. (...) budżet całościowy – nie jest potrzebny ze względu na konieczność elastyczności stowarzyszenia, które ma zbyt małą stabilność finansową, by planować budżet w skali roku”.

„Organizacja nie sporządza budżetu całościowego, ponieważ nie wiadomo, które projekty będą mogły być realizowane, jakie konkursy zostaną ogłoszone oraz jakiej wysokości środki uda się pozyskać. Żeby móc sporządzać budżet całościowy, fundacja musiałaby osiągnąć większą stabilizację”.

Czasem jednak brak budżetu wynika nie tyle z niewiedzy czy braku umiejętności, tylko wręcz z braku potrzeby czy świadomości przydatności tego narzędzia:

„W organizacji nie tworzy się oficjalnego budżetu, ponieważ panuje duże wzajemne zaufanie (stąd nie ma potrzeby, by uchwalać budżet)”.

Jedna z badanych osób wskazała też na brak umiejętności i wiedzy koniecznej do jego tworzenia i czytania. Inna z kolei zauważyła, że brak jest dobrych i czytelnych formularzy.

Monitoring płynności

Zdaniem rozmówców w większości organizacji płynność jest monitorowana na bieżąco. Zarządzający korzystają z podstawowych narzędzi pozwalających na monitorowanie płynności. Przede wszystkim jest to wgląd w stan konta, stan kasy, przeglądanie dokumentów księgowych, arkusze kalkulacyjne, analiza wydatków, które muszą zostać poniesione w najbliższym czasie.

W odczuciu większości badanych są to sposoby wystarczające. Tylko jeden z rozmówców zwrócił uwagę na fakt braku narzędzia do bieżącego monitoringu płynności.

„Monitorowanie finansów to coś, z czym trzeba żyć na co dzień, co ułatwia prowadzenie księgowości wewnątrz organizacji”.

Do monitorowania płynności organizacje używają arkuszy kalkulacyjnych zintegrowanych z programem księgowym, śledzą stan konta, przeglądają raporty księgowe.

W jednym przypadku odnotowano bardziej zaawansowany sposób:

„Do oceny ryzyka/płynności/monitoringu wprowadzono aplikację na serwerze w sieci, gdzie każdy uprawniony ma dostęp do budżetu. Raporty generują się same”.

Duża część organizacji narzeka na konieczność aktualizacji budżetu w ciągu roku, co przeszkadza w śledzeniu bieżącej sytuacji finansowej:

„Osoba zarządzająca finansami nie jest w stanie zastosować *cash flow*, aby określić aktualną sytuację finansową organizacji. Powodem jest nieustanne pojawianie się nowych projektów, nowych środków, których nie da się przewidzieć, zaplanować”.

„Nasza organizacja na bieżąco monitoruje płynności finansową, ale raczej intuicyjnie niż metodycznie”.

Można zatem powiedzieć, że część organizacji (zazwyczaj są to te, które przeszły szkolenia w tym zakresie) dostrzega znaczenie planowania w obszarze finansów: robią budżety, analizują przepływy finansowe. Ale w wielu organizacjach zarządzanie finansami jest wciąż piętą achillesową – wynika to zazwyczaj z braku kompetencji, do czego zresztą część (ale tylko nieliczna) badanych się przyznała: organizacje nie wiedzą, jak przygotować budżet w sytuacji niepewnych przychodów, nie znają narzędzi pozwalających monitorować płynność, co zwiększa ryzyko jej utraty.

■ 8.7. RYZYKO FINANSOWE ORGANIZACJI W PERCEPCJI OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH

Przedstawiciele organizacji widzą ryzyko finansowe przede wszystkim we wspomnianej, niewystarczającej dywersyfikacji źródeł przychodów, braku stabilności, zagrożeniu płynności finansowej w związku z systemem refundacji.

Kilka osób bardzo dobitnie zwróciło też uwagę na uzależnienie organizacji od środków unijnych:

„Największe ryzyko finansowe wiąże się z zakończeniem projektów POKL (Program Operacyjny Kapitał Ludzki – przyp. red.). Jak bowiem wiadomo, budżet, który opera się na jednym filarze, nawet bardzo potężnym, wiąże się z dużym ryzykiem – odcięcie tego filara oznaczać może załamanie się finansów całej organizacji”.

Biorąc pod uwagę fakt, że 90% przychodów badanych podmiotów (wśród NGO) pochodzi z grantów, ryzyko to jest bardzo duże. Stopniowe zmniejszanie się dostępnych środków (w tym środków z UE) postawi organizacje przed koniecznością szukania alternatywnych funduszy. Do tego zmierza właśnie tzw. ekonomizacja sektora, zgodnie z którą organizacje mają zacząć zarabiać w ramach prowadzonej działalności odpłatnej lub gospodarczej. Organizacje jednak wciąż boją się tego typu działalności, zwracając uwagę na zmienność przepisów, jeszcze większą odpowiedzialność, bardziej skomplikowaną księgowość.

■ 8.8. POTRZEBY OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA FINANSAMI W ORGANIZACJI

Potrzeby rozwojowe w obszarze zarządzania finansami w tej grupie respondentów są bardzo zróżnicowane. Znaczenie ma tu niewątpliwie fakt dotychczasowego przeszkolenia. Ci, którzy dotychczas nie korzystali ze szkoleń, deklarują potrzeby zupełnie podstawowe, jak: rozliczenie grantów, sprawozdawczość OPP, księgowość dla NGO, zwłaszcza w kontekście projektów unijnych, szkolenia z wykorzystania arkuszy kalkulacyjnych czy aktualizacja wiedzy prawnej. Organizacje o dłuższym stażu i większej skali działania widzą potrzebę wzmocnienia w obszarze budżetowania, tworzenia biznesplanów dla działalności gospodarczej, wiedzy na temat praktycznego używania wskaźników ekonomicznych dotyczących płynności czy rentowności, inwestowanie wolnych środków oraz zarządzanie zmianą.

Nieco inaczej wygląda to w grupie organizacji, które korzystały już z dostępnych szkoleń w zakresie zarządzania i są bardziej świadome własnych luk kompetencyjnych. Ci odpowiadali, że chętnie skorzystaliby z pomocy w zakresie budowania strategii rozwoju, wzmocnienia w zakresie zarządzania finansami: konstruowania budżetu, stworzenia narzędzi do lepszego monitorowania płynności finansowej, prowadzenia działalności gospodarczej / odpłatnej, tworzenia biznesplanów.

Jest jednak jeden wspólny obszar dla obu tych grup – wsparcie w zakresie fundraisingu. Co ciekawe, nawet organizacje zatrudniające fundaisera zgłaszają taką potrzebę, wskazując na konieczność lepszego przygotowania tych osób do aplikowania o różnego rodzaju granty.

Z kolei przedstawiciele spółdzielni socjalnych największe zapotrzebowanie zgłaszali w obszarze kwestii prawnych, związanych z prowadzeniem działalności. Przyczyna tego tkwi w częstych zmianach przepisów. Jedna z badanych osób wskazała na przydatność postawania portalu na temat zagadnień prawno-rachunkowych.

Były także organizacje wskazujące na przydatność wymiany doświadczeń z innymi organizacjami. Fakt dużego zaangażowania czasowego w prowadzoną działalność i bieżące administrowanie organizacją nie zostawia wiele możliwości na poszukiwanie rozwiązań tam, gdzie być może ktoś inny już je wypracował.

A zatem wachlarz potrzeb wśród NGOs jest bardzo szeroki: wciąż wiele organizacji potrzebuje bazowych szkoleń w obszarze zarządzania (pozyskiwanie środków, sprawozdawczość, rachunkowość). Ci zaś, którzy ten etap mają już za sobą, mogą iść dalej, zdobywając kompetencje w zakresie planowania długoterminowego, analizy ryzyka itp.

9

WNIOSKI

W poniższym rozdziale prezentowane są wnioski z badania. W pierwszej kolejności przedstawiono komentarz do wyników badania ankietowego. W drugiej części prezentujemy wnioski z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych.

■ 9.1. WNIOSKI Z ANALIZY WYNIKÓW BADANIA ILOŚCIOWEGO

Wniosek 1. Koordynatorzy projektów w przeznaczonej dla nich ankiecie uzyskali relatywnie więcej punktów niż osoby zarządzające w swojej (koordynatorzy 44,4% możliwych do uzyskania punktów, zarządzający 33,6%).

Wyższy wynik uzyskany przez koordynatorów może być spowodowany faktem, że w teście wiedzy przeznaczonym dla tej grupy badanych było więcej pytań odnoszących się bezpośrednio do ich codziennej pracy, czyli zarządzania projektem. Tak więc część odpowiedzi odnosiła się do praktyki (podpisywanie umów, opisywanie faktur) nie zaś np. do przepisów prawa (ustaw, dokumentacji księgowej), czyli wiedzy teoretycznej.

Wniosek 2. Wyniki uzyskane przez koordynatorów projektów pracujących w spółdzielniach socjalnych są niższe niż tych, zatrudnionych w fundacjach. Wyników osób zarządzających formą prawną organizacji nie różnicuje.

Zróżnicowanie wyników w grupie koordynatorów projektów można wytłumaczyć faktem, że osoby zatrudnione w organizacjach pozarządowych bardziej utożsamiają się z tzw. 3. sektorem, bo trafiają tu z wyboru, a nie z konieczności, jak ma to miejsce w spółdzielniach socjalnych. Również większość NGOs opiera swoje istnienie na pracy projektowej, przez co pracujący w nich koordynatorzy na co dzień odpowiedzialni są za projektowanie, realizowanie i rozliczanie projektów. Z kolei przedstawiciele grupy osób pracujących w spółdzielniach socjalnych, które są bardziej nastawione na sprzedaż usług, niż na zarządzanie projektami, nie mają wystarczającej wiedzy ani doświadczeń z tego zakresu. Wcześniej bowiem, jako osoby wykluczone bądź zagrożone wykluczeniem pozostawały bez pracy. Trzeba bowiem pamiętać, że zgodnie z ustawą o spółdzielniach socjalnych podmioty te, jako miejsca pracy nastawione na reintegrację, gromadzą osoby, które z różnych

względów nie odnalazły się na tzw. otwartym rynku pracy, co również mogło wpłynąć na niższe wyniki koordynatorów pracujących w spółdzielniach.

Wniosek 3. Nie istnieje związek pomiędzy wielkością budżetu organizacji i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO. Hipoteza zakładająca pozytywny związek wielkości budżetu oraz wiedzy i umiejętności zarządzających i koordynatorów z zakresu zarządzania finansami NGO nie potwierdziła się.

Ten wniosek może świadczyć o obniżonej świadomości liderów organizacji, dysponujących dużymi budżetami. Objawiałyby się ona z jednej strony brakiem nadania właściwego znaczenia odpowiedzialności (choćby społecznej, prawej, finansowej), jaka ciąży na osobach zarządzających. Z drugiej strony byłaby widoczna w niedocenianiu wagi kreowania godnego zaufania wizerunku organizacji pozarządowych poprzez efektywne zarządzanie finansami. Osoby zarządzające w dużej mierze nie widzą zależności pomiędzy skalą działania czy możliwościami szerokiego społecznego oddziaływania organizacji, którymi zarządzają (co umożliwia im dysponowanie dużymi budżetami), zarządzaniem środkami i wizerunkiem.

Wniosek 4. Nie istnieje związek pomiędzy liczbą osób zatrudnionych na etatach w organizacji oraz poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających i koordynatorów. Hipoteza zakładająca pozytywny związek liczby osób zatrudnionych oraz wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających oraz koordynatorów nie potwierdziła się.

W NGOs największy kapitał stanowią ludzie – potencjał organizacji to silna merytorycznie kadra. Można przypuszczać, że dla osób odpowiedzialnych za zatrudnienie pracowników w NGOs najważniejsze są kompetencje merytoryczne, związane z obszarem działania organizacji, a nie ze znajomością zagadnień z zakresu zarządzania finansami.

Wniosek 5. Nie istnieje związek pomiędzy wielkością miejscowości, gdzie ulokowana jest siedziba NGO oraz poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających czy koordynatorów. Hipoteza, że im więcej mieszkańców mieszka w miejscowości, w której znajduje się siedziba organizacji, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających czy koordynatorów nie potwierdziła się.

Wynik badania sugeruje, że dostępność szkoleń z zakresu zarządzania finansami w NGO (założenie, że im większe miasto, tym większa dostępność szkoleń z tego obszaru) nie ma wpływu na fakt uczestniczenia w nich. Oznacza to prawdopodobnie, że osoby pracujące w organizacjach są bardzo skoncentrowane na pracy merytorycznej, w związku z tym nie mają już czasu na uczestnictwo w szkoleniach, a niska świadomość na temat odpowiedzialności, jaką ponoszą osoby zarządzające NGOs, także nie skłania ich do podnoszenia kompetencji w tym zakresie. Potwierdza się w tym miejscu teza stawiana przez Klon/Jawor (2011), mówiąca o tym, że organizacje najchętniej uczestniczą w szkoleniach z zakresu merytorycznego działania organizacji. Szkolenia poświęcone zarządzaniu finansami są wybierane stosunkowo rzadko.

Wniosek 6. Nie istnieje związek pomiędzy okresem działalności organizacji oraz poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających i koordynatorów. Hipotezy, że im dłuższy okres działalności organizacji, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających czy koordynatorów nie potwierdziły się.

Ta konkluzja potencjalnie także przedstawia badane organizacje w niekorzystnym świetle: budowanie kapitału, jakim jest doświadczenie, nie przekłada się na wzrost umiejętności w obszarze zarządzania finansami. Tak jak w poprzednich wypadkach, mogłoby to wynikać z niskiej świadomości w zakresie obowiązków wynikających z pełnionej funkcji i przywiązywania mniejszej wagi do kwestii „drugorzędnych”, związanych z zarządzaniem finansami.

Wniosek 7. Istnieje pozytywny związek pomiędzy udziałem w szkoleniach z zakresu zarządzania finansami w organizacji i poziomem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO osób zarządzających. Hipoteza, że im więcej szkoleń z zakresu zarządzania finansami w organizacji, tym większe wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania finansami NGO zarządzających potwierdziła się. Natomiast w przypadku koordynatorów nie stwierdzono takiej zależności.

Ten wniosek pokazuje, że przygotowywanie oferty szkoleniowej dotyczącej zarządzania finansami jest uzasadnione. Podczas szkoleń zarządzający mają szansę uświadamiać sobie, jak ważny jest to obszar ich pracy, za który – z racji pełnionej funkcji – w pełni odpowiadają. Należy się spodziewać, że mając tę świadomość, zdecydują się poświęcać czas na podnoszenie kwalifikacji w tym zakresie.

Z kolei wśród koordynatorów nie odnotowano istotnych różnic między osobami, których organizacje uczestniczą w projekcie szkoleniowo-doradczym, a tymi, które nie są objęte procesem edukacyjnym. Może to oznaczać, że zarządzający szkoląc się, nie przekazują wiedzy niżej, nie posyłają też na szkolenia pracowników średniego szczebla (koordynatorów), stąd poziom w obu grupach jest wyrównany.

■ 9.2. WNIOSKI Z ANALIZY WYNIKÓW BADANIA JAKOŚCIOWEGO

Badane osoby to przedstawiciele zarządów organizacji pozarządowych bądź spółdzielni społecznych, a zatem osoby, które z racji zajmowanej funkcji ponoszą (współ)odpowiedzialność za reprezentowaną organizację. Ma ona wymiar wielowątkowy: zarządzający wytyczają kierunki rozwoju organizacji, odpowiadają za realizację działań od strony merytorycznej, kierują zespołem ludzi, podejmują współpracę z partnerami – z tego samego środowiska lub wychodzą poza nie. Ale to przecież niejedyny obszar odpowiedzialności, który dotyczy badanej grupy.

Niezwykle istotny jest także cały zakres odpowiedzialności związany z zarządzaniem finansami organizacji, w tym prowadzeniem księgowości, jak również ze sprawozdawczością.

Przede wszystkim należy podkreślić, że organizacje nie do końca uświadamiają sobie, co oznacza fakt odpowiedzialności za zarządzanie finansami i w jakim stopniu dana osoba, jako przedstawiciel zarządu ponosi odpowiedzialność w tym zakresie. Widać to w podziale odpowiedzialności za obszar finansowy między zarządem i księgowością. W większości wypadków zbyt dużą odpowiedzialność zarządy „przerzucają” na pracownika księgowości. Uznają go za specjalistę w zakresie finansów, stąd przyjmują, że można go obciążyć znaczną odpowiedzialnością.

Część organizacji, chcąc mieć poczucie bezpieczeństwa, zleca prowadzenie księgowości zewnętrznemu biuru, tłumacząc to gwarancją większego profesjonalizmu. Ma za tym przemawiać chęć zwiększenia bezpieczeństwa czy zmniejszenia ryzyka związanego z odpowiedzialnością za prawidłowe prowadzenie finansów. Często uważają, że zewnątrz księgowość daje im możliwość przeniesienia odpowiedzialności za sprawy finansowe i kadrowe na profesjonalne (a więc doświadczone i kompetentne) biuro rachunkowe.

Jednocześnie badane osoby w większości dość wysoko oceniały własne kompetencje w obszarze rozumienia kwestii rachunkowo-finansowych (*na tyle dobrze – jak powiedział jeden z rozmówców – by móc być równorzędnym partnerem do rozmowy dla księgowej*).

Jednak przeprowadzony test wiedzy, jak również pogłębiony wywiad nie potwierdzają dobrej znajomości i rozumienia kwestii rachunkowo-finansowych. Zarówno w kwestiach rachunkowych, jak i prawno-podatkowych zarządzający wykazali się niskim poziomem wiedzy. Jak wskazuje analiza badań ilościowych, nie ma tu znaczenia ani wielkość organizacji, mierzona liczbą pracowników czy budżetem, ani wielkość miasta, w którym organizacja działa, ani jej staż. Wydawać by się mogło (i takie były hipotezy badawcze), że organizacje większe, „bogatsze” i starsze będą osiągały lepsze rezultaty w teście, jednak hipotezy te nie potwierdziły się. Braki te widoczne są na poziomie podstawowym, np. w wiedzy odnośnie do tego, na podstawie jakich aktów prawnych działa dana organizacja. Niektórzy z badanych zarządzających nie byli pewni, czy organizacja ma spisana Zakładową Politykę Rachunkową (dokument ten powinien być zatwierdzony przez zarząd). Jeszcze więcej osób w konsternację wprawiło pytanie o zespół kont, na których księgowane są koszty. Tylko w nielicznych przypadkach rozmówca był świadomy poziomów kont analitycznych, czyli czy koszty księgowane są na „4”, czy na „5” i co stoi za takim wyborem.

Inaczej natomiast przedstawia się kwestia organizacji, które wzięły udział w cyklu szkoleniowo-doradczym nastawionym na podniesienie kompetencji w obszarze zarządzania finansami. Przedstawiciele zarządów tych organizacji osiągnęli lepsze wyniki w teście wiedzy, a ich codzienna praktyka zarządzania finansami jest bardziej świadoma i kompleksowa niż organizacji nieobjętych cyklem edukacyjnym. I tak np. większość spośród szkolonych organizacji sporządza całonocny budżet, a nie tylko budżety projektów. Ci zaś, którzy jeszcze tego nie robią, widzą sens wyrównania tej luki i oczekują podniesienia kompetencji w tym zakresie.

Także w grupie szkolonej można zaobserwować większą świadomość braków w kompetencjach zarządczych i w związku z tym większą świadomość obszarów, w których organizacja

potrzebuje wzmocnienia. Przedstawiciele grupy osób nieszkolonych często mówili, że nie wiedzą, czy w ogóle potrzebują wsparcia, a tym bardziej nie wiedzą, jakie dziedziny wymagają naprawy. Nie wiedzą też, jakie zmiany potrzebne byłyby organizacji i jak można by je wprowadzić. Dziwi też fakt, że niejednokrotnie przedstawiciele tej grupy organizacji widzą deficyty, z jakimi się borykają na co dzień, a mimo to nie podejmują żadnych kroków, by im zaradzić. Jeden z rozmówców dostrzega słabą kondycję organizacji, rozważa nawet jej likwidację, ale nie poszukuje dodatkowych źródeł finansowania ani nie widzi potrzeby zmian w zakresie zarządzania finansami.

Jeśli chodzi o zidentyfikowane potrzeby, zdecydowana większość organizacji zgłasza konieczność pomocy w obszarze fundraisingu. Co ciekawe, nawet organizacje współpracujące z fundraiserem wskazały na potrzebę wzmocnienia tej osoby w obszarze pozyskiwania środków na działalność. Widać więc, że wciąż o kondycji organizacji, zdaniem rozmówców, decyduje wysokość budżetów, nie zaś kwestie związane z samym zarządzaniem finansami.

Natomiast członkowie organizacji, które wzięły udział w cyklu szkoleniowo-doradczym stwierdzają, że udział w nim „otworzył im oczy” na wiele innych kwestii, które wymagają dopracowania, wzmocnienia kompetencji i wdrożenia. Świadczą o tym cytowane w poprzednim rozdziale wypowiedzi uczestników. Nie chodzi tu tylko o kwestie *stricte* rachunkowo-zarządcze, lecz również o bardziej „prozaiczne”, jak np. obieg dokumentów w organizacji. Z drugiej strony udział w szkoleniach pozwolił, jak powiedziała jedna z badanych osób:

„...przyjrzeć się krytycznie pracy księgowości, która okazała się w niewystarczającym stopniu odpowiadać na potrzeby specyfiki NGO i w rezultacie doprowadziła do zmiany księgowości”.

Natomiast część organizacji bez zaplecza w postaci cyklu edukacyjnego, z większą nonszalancją podchodzi do kwestii porządku w dokumentach. Przykładowo jedna z nich, mimo długiego już stażu (8 lat), wciąż nie ma sporządzonej Zakładowej Polityki Finansowej, bo jak powiedział jej prezes, jest to „sprawa ważna, ale nie pilna”. Są też w tej grupie organizacje z bardzo dużym, kilkumilionowym budżetem, które nie sporządzają założeń budżetowych, żyjąc „z dnia na dzień”. W organizacjach, w których nie przygotowuje się całonocnego budżetu rocznego, powtarza się jeden argument: nie warto robić budżetu „życzeniowego”, nie wiadomo, na jakie przychody można liczyć, więc robienie budżetu jest „wrózeniem z fusów”.

Warto zwrócić uwagę również na fakt, że badane osoby bardzo różnie oceniają kondycję finansową organizacji – niezależnie od tego, jak wysokie są obroty. Tak naprawdę bowiem największą bolączką organizacji, z której w większości zdają one sobie sprawę, jest brak stabilnej sytuacji finansowej, czego przejawem są częste kłopoty z płynnością finansową. I nie ma tu znaczenia,

jakim budżetem dysponuje organizacja. Zaskakujące jest jednak, jak wiele organizacji traktuje to zjawisko jak „chleb powszedni”, z którym trzeba żyć.

A jak sobie organizacje radzą z tym problemem? Nierzadko sięgając do prywatnych pieniędzy – najczęściej członków zarządu (w skrajnych przypadkach jest to wstrzymanie wynagrodzeń). Nierzadko powtarzały się wypowiedzi, że w takiej sytuacji prezes czy zarząd udzielają organizacji pożyczek, a nawet przekazują darowizny, by jakoś przetrwać trudny czas. Organizacje nie „chwalą się”, że w podobnej sytuacji udają się po kredyt do instytucji, w której mogłyby uzyskać finansowanie zwrotne. Tylko w dwóch przypadkach przedstawiciele zarządu przyznali, że zdecydowano się na takie rozwiązanie.

W jaki sposób organizacje monitorują płynność? Zdecydowanie widoczny jest brak korzystania z narzędzia do monitorowania, jakim jest plan przepływów finansowych. Organizacje posługują się prostymi metodami, jak monitorowanie stanu konta oraz wgląd w raporty księgowe. Te zaś, które przygotowują budżet, starają się go monitorować.

W wielu organizacjach za tę część pracy również współodpowiada księgowa. Najczęściej jest tak w sytuacji, gdy księgowość prowadzona jest wewnątrz organizacji. Znaczna część badanych podkreślała, że życzyłaby sobie częstszego kontaktu z księgowymi, tak by jeszcze bardziej zaangażować te osoby w życie organizacji. Liderzy w większości chwalą sobie tę współpracę, choć zdarzają się nieporozumienia dotyczące zakresu obowiązków czy też problemów z komunikacją. Natomiast w kilku przypadkach mamy do czynienia z prowadzeniem księgowości przez osoby „starej daty”. W tych sytuacjach – mimo dobrej współpracy – od razu pojawia się postulat „unowocześnienia” narzędzi, z jakich te osoby przy obsłudze organizacji korzystają.

Warto też zaznaczyć, że organizacje borykające się cyklicznie z trudnościami z płynnością finansową nie sięgają po jedno z możliwych i sprawdzonych w wielu przypadkach rozwiązań, jakim jest prowadzenie działalności gospodarczej. Część organizacji boi się takiego rozwoju. W kilku przypadkach zresztą wciąż pokutuje przekonanie, że organizacja prowadząca działalność gospodarczą może być gorzej widziana, np. przez lokalnych sponsorów (np. władze samorządowe).

Część rozmówców natomiast widzi sensowność takiego rozwiązania i nawet przygotowuje się do niego i w tym właśnie obszarze potrzebuje wsparcia – np. przy tworzeniu biznesplanów.

A jak organizacje wywiązują się z obowiązków sprawozdawczych? Bez zarzutu. Według deklaracji wszystkich badanych organizacje sporządzają i dostarczają na czas wszystkie sprawozdania, które nakłada na nich obowiązek prawny. Już nie tak chętnie jednak upubliczniają one swoje sprawozdania – oczywiście, o ile nie mają takiego obowiązku. Tylko w nielicznych przypadkach osoby badane zadeklarowały ujawnianie sprawozdań, stojąc na stanowisku, że jako podmioty zaufania publicznego powinny takie informacje prezentować.

Jakie potrzeby rozwojowe w zakresie zarządzania finansami zgłaszają organizacje? Znowu uwi-
daczna się podział między organizacjami, które brały udział w szkoleniach, oraz resztą badanych.

Ci drudzy zgłaszają szerokie potrzeby – od kwestii podstawowych zaczynając:

- rozliczenie grantów,
- sprawozdawczość OPP,
- księgowość dla NGO, zwłaszcza w kontekście projektów unijnych,
- wykorzystanie arkuszy kalkulacyjnych,
- aktualizacja wiedzy prawnej,
- budżetowanie,
- planowanie,
- tworzenie biznesplanów dla działalności gospodarczej,
- praktyczne wykorzystanie wskaźników ekonomicznych, dotyczących płynności czy rentowności,
- inwestowanie wolnych środków czy
- zarządzanie zmianą.

Organizacje, które przeszły przez cykl szkoleń, wskazują bardziej zaawansowane potrzeby:

- budowanie strategii rozwoju,
- wzmocnienie w zakresie zarządzania finansami,
- konstruowania budżetu,
- stworzenia narzędzi do lepszego monitorowania płynności finansowej,
- prowadzenia działalności gospodarczej/odpłatnej,
- tworzenie biznesplanów.

W obu grupach istnieją wciąż duże potrzeby związane z pozyskiwaniem środków, bo – jak napisano wcześniej – organizacje w znacznej mierze w tym obszarze widzą swój największy deficyt.

10

REKOMENDACJE

■ 10.1. REKOMENDACJE DALSZEGO DZIAŁANIA DLA CENTRÓW INFORMACJI I WSPIERANIA ORGANIZACJI

Chcąc udzielić rekomendacji dotyczących obszarów wsparcia dla organizacji, nie sposób nie wyjść od samych zainteresowanych i deklarowanych przez nich potrzeb. Ale nie tylko: jak pokazuje przeprowadzone badanie ilościowe i jakościowe, reprezentanci organizacji mają zasadnicze luki w zakresie wiedzy na temat odpowiedzialności, jaką ponoszą z tytułu zajmowanej funkcji.

Odpowiedzialność zarządcza

Zatem pierwszym postulatem, zanim jeszcze przejdziemy do kwestii czysto zarządczych, jest praca podnosząca świadomość przedstawicieli zarządów odnośnie do zakresu ich odpowiedzialności oraz konsekwencji niedopełnienia obowiązków. Jak była mowa wcześniej, większość zarządzających nie wie, na podstawie jakich aktów prawnych działają ich organizacje. Odpowiednie artykuły ustawy o rachunkowości oraz ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, a także ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (dla organizacji o statusie OPP) powinny otwierać proces edukacyjny, jakiemu należałoby poddać większość organizacji.

W dalszej kolejności należałoby sprawdzić, czy zapisy statutowe organizacji – ich odpowiednie rozdziały, mówiące o kompetencjach organów zarządczych i kontrolnych, są zgodne z przepisami prawa.

Współpraca z księgowością

Kolejnym istotnym obszarem wymagającym rozwoju jest współpraca zarządzających z księgowymi. Wprawdzie zdaniem większości badanych współpraca ta układa się dobrze – przynajmniej w oczach przedstawicieli zarządów (swoją drogą ciekawe, czy księgowi podzieliliby to zdanie), to nie dostrzegają oni istotnego problemu, że podział pracy przyjęty w wielu organizacjach przenosi część odpowiedzialności za kwestie finansowe (chodzi o zarządzanie finansami, nie rachunkowość)

na księgowych. Posiadanie zaufanego pracownika księgowego to sprawa bezcenna. Nie powinno to jednak zwalniać zarządzających z odpowiedzialności za przygotowywane przez dział księgowy dokumenty (zwłaszcza, że przedstawiciele zarządu i tak ostatecznie je podpisują). Nie powinno być zatem tak, że – jak wyraził się jeden z badanych – *„Ja dokumentów przygotowanych przez księgową nie czytam, bo mam do niej zaufanie”*.

Co zrobić, by poprawić jakość tej współpracy? Dobrym wyjściem, a chyba do tej pory niepraktykowanym w sektorze pozarządowym, mogłyby być wspólne szkolenia dla zarządzających i księgowych. Do tej pory organizowane były szkolenia w osobnych grupach – warto by było ujednoczyć język, nauczyć się zadawać pytania i... wciąż ufać, ale w oparciu o regularne monitorowanie.

Nie można natomiast jednoznacznie wskazać, czy lepsza jest księgowość wewnętrzna, czy też zewnętrzna. Wśród badanych proporcje rozłożyły się mniej więcej równo, a argumenty przemawiające za konkretnym rozwiązaniem są przekonujące w obu wypadkach. Daje wprawdzie do myślenia stwierdzenie (powtarzające się kilkukrotnie), że za zewnętrznym biurem przemawia jego większy profesjonalizm. Na pewno istotny jest fakt, czy księgowi rozumieją specyfikę organizacji pozarządowych, która ma swoje odzwierciedlenie także w rachunkowości.

Zarządzanie finansami

Obszarem, który także wymaga dalszego wsparcia i rozwoju, jest kwestia zarządzania finansami. Oczywiście organizacje są zainteresowane szkoleniami z fundraisigu i tych z pewnością nigdy nie zabraknie, tak jak nie zniknie potrzeba ciągłego poszukiwania źródeł finansowania. Warto jednak uświadamić organizacjom, że – jak słusznie zauważyła jedna z badanych osób – największym ryzykiem jest uzależnienie organizacji od grantów. Wiele organizacji, z którymi przeprowadzono wywiady, przedstawiało swoją strukturę przychodów, zgodnie z którą aż 90% środków pochodzi z dotacji. Z pewnością nie jest to struktura bezpieczna, zwłaszcza gdy gros tych środków to fundusze POKL.

Dobrym wyjściem – zarządzający w części badanych organizacji są tego świadomi – jest postępująca ekonomizacja sektora. Ale tu właśnie potrzebne jest wsparcie – bo z jednej strony rozpoczęcie tego typu działalności wiąże się z ryzykiem gospodarczym, do którego trzeba się przygotować, z drugiej zaś – każda działalność w nowej formule prawnej podejmowana przez organizacje to dodatkowe obowiązki np. dla księgowych. Na pewno więc potrzebne byłoby wzmocnienie w zakresie tworzenia biznesplanów, analizy ryzyka i scenariuszy awaryjnych w przypadku jego wystąpienia. W tym obszarze obok szkoleń zalecane byłoby zindywidualizowane doradztwo oraz swego rodzaju opieka – nie tylko w fazie rozpoczęcia działalności, ale także np. w pierwszym roku jej prowadzenia.

Prowadząc sprzedaż, nie uniknie się planowania, również finansowego, a właśnie ten obszar jest swoistą piętą achillesową organizacji. Część organizacji, również tych zarządzających bardzo dużymi środkami, nie sporządza planów finansowych. Z wypowiedzi kilku przedstawicieli organizacji jednoznacznie wynika, że mimo iż widzą oni przydatność takiego planowania, nie wdrożyli go u siebie, bo nie wiedzą jak bądź też nie mają narzędzi, którymi można by się posłużyć. W tym bowiem wypadku sprawa jest o wiele bardziej skomplikowana niż w przypadku sprawozdań finansowych, których gotowe formularze można znaleźć jako załączniki do aktów prawnych (inna rzecz, że nie są one najczęściej wystarczająco czytelne, by oddać specyfikę organizacji, a tylko niektórzy księgowi sięgają po bardziej przejrzyste wzory bądź nawet sami je tworzą – na bazie istniejących). Niemniej, wzory istnieją i można się nimi posłużyć. W przypadku budżetu sprawa jest bardziej skomplikowana – nie ma bowiem gotowego szablonu budżetu, bo nie jest on dokumentem wymaganym prawem. Może zatem warto by upowszechnić na ogólnodostępnych portalach proste narzędzie do tworzenia budżetu, a także do planowania przepływów pieniężnych, by z góry przewidzieć, w których momentach wystąpi problem z płynnością i móc odpowiednio wcześniej zareagować.

Opanowanie tych narzędzi i przygotowanie planów finansowych da organizacjom większy komfort w sytuacji rozmowy z przedstawicielem darczyńcy prywatnego, u którego organizacja będzie się starała o darowiznę. Postawi ją także w lepszym świetle podczas rozmowy z bankiem, gdyby zdecydowała ubiegać się o kredyt pomostowy lub obrotowy.

Sprawozdawczość

Kolejna kwestia, wprawdzie niezwiązana bezpośrednio z zarządzaniem finansami, to sprawozdawczość. Jak napisano wcześniej, organizacje wywiązują się z obowiązków sprawozdawczych wobec różnego typu instytucji, ale właśnie – tylko z obowiązków. Nieliczne chlubne wyjątki mówią o upublicznianiu sprawozdań z działalności oraz finansowych, zdając sobie sprawę, jak bardzo wpływa to na wizerunek organizacji. Tymczasem, jeśli rzeczywistość, o której mówią sami badani, jest taka, że 90% środków pochodzi z grantów, to oznacza, że blisko 90% funduszy, jakimi dysponują organizacje, pochodzi ze środków publicznych (pomijając te, których dysponentem nie jest administracja). Dlaczego więc informacja o ich wykorzystaniu nie miałaby być udostępniona publicznie? Część organizacji zadeklarowała, że sprawozdanie jest dostępne w siedzibie organizacji, ale każdy chyba zdaje sobie sprawę, że czyni go realnie mniej dostępnym. W dobie powszechnego internetu należy zachęcać organizację do przygotowania i publikacji sprawozdań w sieci.

10.2. REKOMENDACJE DALSZEGO DZIAŁANIA DLA OŚRODKÓW WSPIERANIA PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Podmiotom ekonomii społecznej (PES) – w niniejszym badaniu były to przede wszystkim spółdzielnie socjalne oraz przedsiębiorstwa społeczne – zgodnie z wypowiedziami samych badanych, najbardziej potrzebują wzmocnienia w kwestii otoczenia prawnego, w jakim poruszają się te podmioty. Należy pamiętać, że liderzy tych podmiotów nierzadko mają trudniejszy start niż liderzy organizacji i w związku z tym potrzebują więcej czasu, by oswoić się z rzeczywistością często zmieniających się przepisów. Co więcej, w niektórych przypadkach część pracujących tam osób to nierzadko ludzie wywodzący się ze środowisk marginalizowanych (co zresztą wynika z idei reintegracji tych grup na rynku pracy), ale oznacza to, że mają oni do nadrobienia znacznie więcej braków wiedzy nt. finansów czy zarządzania niż koordynatorzy z NGOs.

Na tę potrzebę zwracali uwagę sami zainteresowani, jednak uważna lektura wywiadów jednoznacznie wskazuje, że potrzeby szkoleniowe w tej grupie są znacznie większe, choć najczęściej nie są uświadamiane.

Wydaje się bowiem, że przedstawiciele zarządów PES są bardzo skoncentrowani na formule prawnej spółdzielni i stąd potrzeba śledzenia zmian w prawie, natomiast nie koncentrują się w wystarczającym stopniu na kwestiach zarządzania i podnoszenia standardów w tym zakresie, w związku z czym nie poszukują szkoleń z tego obszaru.

Z tego względu zasadniczym postulatem – podobnie zresztą jak w przypadku pozostałych NGOs – byłaby praca ukierunkowana na zwiększenie świadomości w zakresie odpowiedzialności, jaka spoczywa na członkach zarządu z racji pełnionej funkcji (na mocy ustawy o rachunkowości). Jasność w tej kwestii mogłaby skłaniać do zmiany obecnej postawy, zgodnie z którą w badanej grupie kwestiami finansowymi zajmuje się w znacznej mierze księgowość. Zatem szkolenia ze współpracy z księgowością – rozumienia kwestii rachunkowych, w tym sprawozdawczości byłyby jak najbardziej pożądane.

Kolejna bariera w zarządzaniu finansami to luki kompetencyjne w tworzeniu i monitorowaniu budżetu. Jak wynika bowiem z przeprowadzonych rozmów, budżet nie jest w tych podmiotach podstawą do zarządzania finansami, a jeśli nawet jest tworzony, to tylko ze względu na wymóg instytucji zewnętrznej – a więc *de facto* jest fikcją. W konsekwencji fikcją jest także zarządzanie finansami, co nieuchronnie może prowadzić do problemów z płynnością, na które lekarstwem są rozwiązania doraźne: zaleganie z płatnościami czy pożyczki od członków zarządu.

W wypowiedziach wielu przedstawicieli PES powtarzały się także stwierdzenia, że jako młoda organizacja nie widzą sensu tworzenia budżetu. Widać więc wyraźnie, że samo szkolenie ze „sztuki” układania budżetu nie wystarczy. Potrzebne jest jeszcze duży blok wprowadzający i wyjaśniający, jakie korzyści wynikają z planowania budżetu.

Działalność PES, inaczej niż w przypadku organizacji pozarządowych, w całości opiera się na sprzedaży usług/produktów. W związku tym potrzebne byłoby wsparcie dotyczące planowania sprzedaży i jej monitorowania. Jak wspomniano wyżej, podmioty te, mimo swego społecznego charakteru, są graczami tego samego rynku, co podmioty komercyjne. A zatem potrzebne są szkolenia dotyczące tworzenia biznesplanów, analizy ryzyka, monitorowania płynności. Ważnym obszarem do rozwoju jest także marketing – działania promocyjne, dbałość o wizerunek, budowanie relacji z klientami.

Na pewno warto w tych kwestiach korzystać z doświadczeń tych PES, które dobrze radzą sobie na rynku (np. spółdzielnie założone przez osoby prawne, które bazują na doświadczeniach osób zarządzających w NGO)

ANEKS

11

ANEKS

■ 11.1. SCENARIUSZ WYWIADU POGŁĘBIONEGO

WPROWADZENIE

Przedstawienie:

- konsultanta prowadzącego wywiad,
- agencji, którą konsultant reprezentuje,
- klienta zamawiającego badanie,
- celów wywiadu i całego badania,
- zasad prowadzenia wywiadu (zgoda na nagrywanie, zapewnienie o poufności).

METRYCZKA BADANEJ ORGANIZACJI

- Jak długo funkcjonuje organizacja?
- Na rzecz kogo lub czego działa organizacja?
- Jakie cele stawia sobie organizacja?
- Jaki jest zasięg działania organizacji?
- Jakie są podstawowe formy działania?
- Dlaczego wybrali Państwo formułę stowarzyszenia/fundacji/spółdzielni socjalnej?
- Ile osób zatrudnia organizacja?
- Ile osób jest zatrudnionych na umowę o pracę?

METRYCZKA OSOBY BADANEJ

- Jakie stanowisko zajmuje Pan/Pani w organizacji?
- Od jak dawna pełni Pan/Pani tę funkcję?
- Jakie są Pan/Pani główne zadania na tym stanowisku? (sprawdzamy, czy są tam kwestie związane z zarządzaniem finansami; jeśli tak, to ile procent czasu one Jej/Jemu zabierają)
- Od jak dawna jest Pan/Pani związany/a z NGOсами?

- Co Pan/Pani robił, zanim trafił/a do trzeciego sektora?
- Czy Pan/Pani wykształcenie jest związane z finansami/rachunkowością/itp.?
- Jak Pan/Pani ocenia swoje zrozumienie kwestii rachunkowości?

ZARZĄDZANIE FINANSAMI – METRYCZKA ZARZĄDZAJĄCEGO

- Kto w organizacji jest odpowiedzialny za zarządzanie finansami?
- Dlaczego akurat ta osoba?
- Jakie są jej kwalifikacje?
- Co należy do jej obowiązków?
- Jak ta osoba radzi sobie z powierzonymi jej obowiązkami?
- W jakim obszarze potrzebowałyby wzmocnienia?
- Czy zamierza jej Pan/Pani dać to wzmocnienie?
- Dlaczego do tej pory z niego nie skorzystała?

KSIĘGOWOŚĆ ORGANIZACJI

- Kto zajmuje się obsługą księgową organizacji?
- Co stoi za decyzją, by księgowość była wewnątrz/na zewnątrz organizacji?
- Jakie kwalifikacje ma osoba świadcząca usługi księgowe?
- Jakie jest jej doświadczenie w prowadzeniu księgowości w NGO-sach?
- Co należy do obowiązków księgowej/ego?
- W jakim systemie księgowym prowadzona jest rachunkowość?
- Proszę opisać, jak wygląda bieżąca współpraca z księgową?
- Jak częsty jest kontakt?
- Jakiego typu wątpliwości najczęściej pojawiają się w kontakcie w księgową?
- W jakich obszarach oczekiwałby Pan/Pani lepszej współpracy z księgową?
- Czy organizacja ma Zakładową Politykę Finansową?
- Czy księgowanie odbywa się na „4”, „5” czy tak i tak?
- Co stoi za podjęciem takiej decyzji?

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ – BADANIE POTRZEB W OBSZARZE ZARZĄDZANIA FINANSAMI

- Jakie zmiany w swojej pracy/na swoim stanowisku chciałby Pan/Pani wprowadzić, jeśli chodzi o zarządzanie finansami organizacji?
- Jakie są największe Pana/Pani trudności w obszarze zarządzania finansami organizacji?
- W jakim obszarze potrzebowałby Pan/Pani wzmocnienia?
- Jaka forma wzmocnienia byłaby najbardziej odpowiednia?
- Dlaczego do tej pory nie skorzystał/a Pan/Pani z tej formy?

KONDYCJA FINANSOWA ORGANIZACJI

- Jak ocenił(a)by Pan/Pani kondycję finansową organizacji?
- Jakie są główne źródła przychodów?
- Jaka jest struktura przychodów (procentowo)?
- Kto zajmuje się fundraisingiem w organizacji?
- Jeżeli jedna osoba zajmuje się fundraisingiem – dlaczego ona? Jeżeli poszczególni koordynatorzy – kto jest odpowiedzialny za ciągłość prowadzonych działań?
- Jaka jest skuteczność zdobywania środków?
- Czy pojawiają się problemy z płynnością finansową?

ZARZĄDZANIE FINANSAMI – PRAKTYKA

- Czy organizacja sporządza budżet całościowy?

Wersja A – TAK:

- a. Od kiedy tworzą Państwo budżet?
- b. Kto przygotowuje budżet?
- c. Kto/co skłoniło Pana/Panią, by go robić?
- d. Czy i jakie są trudności w przygotowywaniu budżetu?
- e. Kto jest odpowiedzialny za jego ostateczny kształt?

Wersja B – NIE:

- a. Dlaczego nie tworzy Pan/Pani budżetu?
- b. Co musiałyby nastąpić, aby zmienił/a Pan/Pani swoje nastawienie?
- c. Czy potrzebuje Pan/Pani wsparcia w tym obszarze?
 - Na jakiej podstawie dzielą Państwo koszty na statutowe i administracyjne?
 - Czy organizacja na bieżąco monitoruje płynność finansową?

Wersja A – TAK:

- a. Kto/co skłoniło Pana/Panią, by to robić?
- b. Jakich narzędzi Państwo do tego używają?
- c. Czy i jakie są trudności w przygotowywaniu budżetu?
- d. Jak sobie Pan/Pani radzi w sytuacji wystąpienia problemów z płynnością?

Wersja B – NIE:

- a. Dlaczego nie monitoruje Pan/Pani płynności finansowej?
- b. Jak sobie Pan/Pani radzi w sytuacji wystąpienia problemów z płynnością?
- c. Czy potrzebuje Pan/Pani wsparcia w tym obszarze?

DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA/ GOSPODARCZA

- Czy organizacja prowadzi działalność gospodarczą bądź odpłatną?

Jeśli prowadzi:

- Od jak dawna?
- Co jest przedmiotem działalności?
- Jak wpłynęło to na kondycję finansową organizacji?
- Jakie są trudności w prowadzeniu tej działalności?
- Czy i w jakim obszarze potrzebne byłoby wsparcie?

Jeśli nie prowadzi:

- Dlaczego nie?
- Czy zamierza prowadzić?
- Jakie zmiany byłyby pożądane, żeby rozważyć rozpoczęcie prowadzenia takiej działalności?
- Czy i w jakim obszarze potrzebne byłoby wsparcie?

SPRAWOZDAWCZOŚĆ

- Czy Pan/Pani analizuje sprawozdanie finansowe przygotowywane przez księgową?
- Jeśli nie – dlaczego?
- Czy sprawozdanie finansowe jest upubliczniane?
- Dlaczego? (dopytać szczególnie wtedy, jeśli organizacja ma status OPP)
- Jakie jeszcze inne obowiązki sprawozdawcze (wobec jakich instytucji) ma Pana/Pani organizacja?
- Czy się z nich wywiązuje? Na czas?
- Jeśli nie – dlaczego?

■ 11.2. ANKIETA DLA ZARZĄDZAJĄCYCH

1. Na podstawie jakiego aktu prawnego stowarzyszenie nieprowadzące działalności gospodarczej prowadzi swoją księgowość?
 - a. Ustawy Prawo o stowarzyszeniach
 - b. Ustawy o rachunkowości
 - c. Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 15 listopada 2001r w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości dla niektórych spółek nie będących spółkami handlowymi nie prowadzących działalności gospodarczej
 - d. Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
2. Jakie dokumenty powinna mieć obowiązkowo każda organizacja?
 - a. Politykę rachunkowości
 - b. Regulamin wewnętrzny
 - c. Statut
 - d. Regulamin wynagrodzeń
3. Kto ponosi odpowiedzialność za prowadzenie ksiąg rachunkowych organizacji?
 - a. kierownik jednostki
 - b. zarząd
 - c. księgowy
 - d. organ nadzoru
4. Kto może prowadzić księgowość w organizacji?
 - a. osoba lub podmiot prawny mający uprawnienia do wykonywania czynności z zakresu usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych
 - b. wolontariusz
 - c. tylko osoba zatrudniona na umowę o pracę
 - d. tylko zewnętrzne biuro księgowe
5. Informacji, z jakich źródeł mogą pochodzić przychody statutowe organizacji, należy szukać w:
 - a. budżecie organizacji,
 - b. polityce rachunkowości,
 - c. statucie,
 - d. regulaminie.
6. Kto odpowiada materialnie za zobowiązania zaciągane przez organizację?
 - a. osoba prowadząca księgowość
 - b. zarząd w pełnym składzie
 - c. zarząd zgodnie z zasadą reprezentacji
 - d. organizacja jako taka
7. Organizacja powinna rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej, gdy:
 - a. prowadzi regularnie sprzedaż i osiąga na niej zysk,
 - b. ma taki zapis w statucie,
 - c. wysokość obrotów w 2011 r. przekroczyła limit 150.000 zł,
 - d. zatrudnia ponad 20 pracowników.
8. Sprawozdanie finansowe organizacji składa się z:
 - a. bilansu i rachunku zysków i strat,
 - b. bilansu i rachunku wyników,
 - c. bilansu i informacji dodatkowej,
 - d. bilansu, rachunku wyników bądź zysków i strat oraz informacji dodatkowej
 - e. CIT-8.
9. Informację o zobowiązaniach organizacji znajdziesz w:
 - a. bilansie po stronie aktywów,
 - b. rachunku wyników w „pozostałych kosztach”,
 - c. bilansie po stronie pasywów,
 - d. informacji dodatkowej.
10. Organizacja wykupiła roczną polisę ubezpieczeniową, za którą zapłaciła z góry od lipca danego roku do końca czerwca kolejnego roku. W którym miejscu w bilansie organizacji powinien być wykazany ten koszt dotyczący kolejnego roku:
 - a. w należnościach,
 - b. w zobowiązaniach,
 - c. w międzyokresowych rozliczeniach kosztów,
 - d. w bilansie po stronie aktywów.
11. Organizacja realizuje projekt dwuletni, na który dotacja została wypłacona z góry. W którym miejscu w sprawozdaniu finansowym powinna być uwidoczniiona kwota dotacji przeznaczona na pokrycie kosztów kolejnego roku:
 - a. w rachunku wyników w przychodach statutowych,
 - b. w bilansie w rozliczeniach międzyokresowych przychodów,
 - c. w bilansie w należnościach krótkoterminowych,
 - d. w bilansie w należnościach długoterminowych.
12. Rachunek zysków i strat powinna sporządzić organizacja:
 - a. prowadząca działalność gospodarczą,
 - b. mająca w statucie zapis o możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, ale faktycznie jej nieprowadząca,
 - c. każda organizacja,
 - d. żadna organizacja – mogą go sporządzać tylko spółki .

13. Informacja o podziale kosztów na statutowe i administracyjne powinna się znajdować w:
- polityce rachunkowości,
 - statucie,
 - nie trzeba jej zamieszczać,
 - regulaminie wewnętrznym.
14. Organizacja otrzymała odszkodowanie za szkody wywołane zalaniem lokalu. Wyplacona kwota zostanie uwidoczniiona w pozycji:
- inne przychody określone statutem,
 - pozostałe przychody operacyjne,
 - przychody finansowe,
 - zyski nadzwyczajne.
15. Organizacja otrzymała od sponsora 10.000 zł na organizację imprezy, w zamian za to zamieściła logo firmy sponsora na materiałach promujących imprezę. W związku z otrzymanymi środkami organizacja powinna:
- podpisać umowę darowizny,
 - podpisać umowę sponsorską,
 - wystawić sponsorowi rachunek lub fakturę VAT,
 - odprowadzić VAT.
16. Organizacja ma obowiązek prowadzenia kasy fiskalnej gdy:
- jest zarejestrowanym podatnikiem VAT,
 - kontynuuje działalność, a jej obrót z tytułu sprzedaży na rzecz osób fizycznych w 2011 r. przekroczył 40.000 zł,
 - rozpoczyna działalność, a jej obrót z tytułu sprzedaży na rzecz osób fizycznych przekroczy w danym roku 20.000 złotych,
 - otrzyma interpretację organu podatkowego o konieczności prowadzenia kasy fiskalnej.
17. Jakie deklaracje musi złożyć organizacja do 31 stycznia:
- PIT- 4R
 - PIT- 28
 - PIT - 8AR
 - PIT-S
18. Informacja o otrzymanych darowiznach powinna zostać wykazana w formularzu:
- CIT-D
 - CIT – O
 - CIT-8S
 - CIT-Z
19. Kto jest odpowiedzialny za niezłożenie w terminie sprawozdania finansowego do Urzędu Skarbowego?
- dyrektor
 - księgowy
 - zarząd
 - organ nadzoru
20. W przypadku podjęcia finansowo niekorzystnej decyzji dla organizacji zarząd NGO:
- nie ponosi żadnej odpowiedzialności,
 - może odpowiadać za przestępstwo (odpowiedzialność karna),
 - może ponieść odpowiedzialność odszkodowawczą (odpowiedzialność cywilna),
 - może zostać odwołany z pełnionej funkcji.
21. Organizacja jest zwolniona obowiązku rejestracji jako aktywny podatnik VAT, w przypadku gdy:
- ma status OPP,
 - przychody organizacji nie przekraczają 150 tys. zł rocznie,
 - przychody organizacji objęte podatkiem VAT nie przekraczają określonego, limitu i organizacja nie dokonuje sprzedaży wyłączonej z tego zwolnienia,
 - prowadzi działalność w sferze pożytku publicznego.

Klucz odpowiedzi do ankiety dla zarządzających: 1 - a, c; 2 - a, c; 3 - a, b; 4 - a; 5 - b, c; 6 - d; 7 - a, c; 8 - d; 9 - c, d; 10 - c, d; 11 - b; 12 - a; 13 - a; 14 - d; 15 - b, c; 16 - b, c; 17 - a, c; 18 - a; 19 - c; 20 - b, c, d; 21 - c.

■ 11.3. ANKIETA DLA KOORDYNATORÓW

1. Na podstawie jakiego aktu prawnego stowarzyszenie nieprowadzące działalności gospodarczej prowadzi swoją księgowość?
 - a. Ustawy Prawo o stowarzyszeniach
 - b. Ustawy o rachunkowości
 - c. Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 15 listopada 2001r. w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości dla niektórych spółek niebędących spółkami handlowymi nieprowadzących działalności gospodarczej
 - d. Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
2. Jakie dokumenty powinna mieć obowiązkowo każda organizacja?
 - a. Politykę rachunkowości
 - b. Regulamin wewnętrzny
 - c. Statut
 - d. Regulamin wynagrodzeń
3. Kto ponosi odpowiedzialność za prowadzenie ksiąg rachunkowych organizacji?
 - a. kierownik jednostki
 - b. zarząd
 - c. księgowy
 - d. organ nadzoru
4. Informacji o możliwych (dozwolonych) źródłach przychodów statutowych organizacji należy szukać w:
 - a. budżecie organizacji,
 - b. polityce rachunkowości,
 - c. statucie,
 - d. regulaminie.
5. Kto odpowiada materialnie za zobowiązania zaciągane przez organizację?
 - a. osoba prowadząca księgowość
 - b. zarząd w pełnym składzie
 - c. zarząd zgodnie z zasadą reprezentacji
 - d. organizacja jako taka
6. Sprawozdanie finansowe organizacji składa się z:
 - a. bilansu i rachunku zysków i strat,
 - b. bilansu i rachunku wyników,
 - c. bilansu i informacji dodatkowej,
 - d. bilansu, rachunku wyników bądź zysków i strat oraz informacji dodatkowej.
7. Informację o zobowiązaniach organizacji znajdziesz w:
 - a. bilansie po stronie aktywów,
 - b. rachunku wyników w „pozostałych kosztach”,
 - c. bilansie po stronie pasywów,
 - d. informacji dodatkowej.
8. Organizacja realizuje projekt dwuletni, na który dotacja została wypłacona z góry. W którym miejscu w sprawozdaniu finansowym powinna być uwidoczniła kwota dotacji przeznaczona na pokrycie kosztów kolejnego roku:
 - a. w rachunku wyników w przychodach statutowych,
 - b. w bilansie w rozliczeniach międzyokresowych przychodów,
 - c. w bilansie w należnościach krótkoterminowych,
 - d. w bilansie w należnościach długoterminowych.
9. W przypadku wykorzystania dotacji niezgodnie z przeznaczeniem zarząd NGO:
 - a. nie ponosi żadnej odpowiedzialności,
 - b. odpowiada za przywłaszczenie środków z dotacji,
 - c. może odpowiadać za przestępstwo karne - skarbowe z art. 82,
 - d. może ponosić odpowiedzialność odszkodowawczą za wyrządzoną NGO szkodę,
 - e. może zostać zobowiązany do zwrotu kwoty dotacji, jeżeli organizacja nie zwróci dotacji.
10. Komu zarząd może udzielić pełnomocnictwa do zaciągania zobowiązań majątkowych:
 - a. nikomu, tylko zarząd ma te uprawnienia,
 - b. tylko członkowi zarządu,
 - c. tylko osobie związanej formalnie z organizacją,
 - d. każdej osobie.
11. Organizacja otrzymała od sponsora 10.000 zł na organizację imprezy, w zamian za to zamieściła logo firmy sponsora na materiałach promujących imprezę. W związku z otrzymanymi środkami organizacja powinna:
 - a. podpisać umowę darowizny,
 - b. podpisać umowę sponsorską,
 - c. wystawić sponsorowi rachunek lub fakturę VAT,
 - d. odprowadzić VAT.
12. Organizacja dostała fakturę, na której widnieje błędny adres. Co należy zrobić:
 - a. poprosić o wystawienie noty korygującej,
 - b. poprosić o wystawienie faktury korygującej,
 - c. nic nie trzeba robić,
 - d. poprosić o odręczne poprawienie i parafkę.

13. W ramach projektu organizacja planuje obciążyć częściowo kosztami uczestnictwa beneficjentów projektu. Taki wariant może rozważać organizacja, która prowadzi:
- działalność statutową nieodpłatną,
 - działalność statutową odpłatną i gospodarczą,
 - działalność statutową odpłatną i/lub gospodarczą,
 - nie ma statusu OPP.
14. Plan kont jest:
- częścią zakładowej polityki finansowej (ZPF) organizacji,
 - numerycznym wykazem kont księgowych, w których rejestrowane są dane finansowe,
 - zestawieniem rachunków bankowych, jakie posiada organizacja,
 - odzwierciedleniem działalności danej organizacji.
15. Kto odpowiada za prawidłowe rozliczenie finansowe projektu?
- księgowy
 - zarząd
 - koordynator projektu
 - zarząd i koordynator projektu
16. Przed przekazaniem do księgowania koordynator zatwierdza dowód zakupu pod względem:
- merytorycznym,
 - rachunkowym,
 - formalnym,
 - przekazania do wypłaty.
17. Jako koordynator projektu podpisujesz umowę z trenerem na przeprowadzenie szkolenia i przygotowanie materiałów szkoleniowych, do których prawa autorskie nie zostaną organizacji przekazane. W tym przypadku organizacja może rozliczyć się na podstawie:
- umowy o dzieło z 20% kosztami uzyskania przychodu,
 - umowy o dzieło z 50% kosztami uzyskania przychodu,
 - rachunku bądź faktury wystawionych przez trenera,
 - umowy zlecenia.
18. Do kiedy organizacja zatrudniająca pracowników musi przestać deklaratę do ZUS?
- Do 10. dnia miesiąca.
 - Do 15. dnia miesiąca.
 - Do 20. dnia miesiąca.
 - Do 25. dnia miesiąca.
19. Informacja o podziale kosztów na statutowe i administracyjne powinna się znajdować w:
- polityce rachunkowości,
 - statucie,
 - nie trzeba jej zamieszczać,
 - regulaminie wewnętrznym.
20. Które z poniższych dokumentów są dokumentami księgowymi?
- paragon z kasy fiskalnej
 - faktura VAT
 - rachunek
 - faktura pro forma
21. Twoja organizacja działa od dwóch lat. Planujesz budżet na roczny projekt, którego specyfika nie różni się znacząco od projektu zrealizowanego w ubiegłym roku. Z jakich narzędzi księgowych skorzystasz, aby najsprawniej przygotować ten budżet:
- stan zobowiązań na koniec roku,
 - zestawienie miesięcznych kosztów administracyjnych i wynagrodzeń,
 - syntetyczne koszty rodzajowe za cały rok,
 - analityka kosztów projektu w zespole „5” za cały rok,
 - bilans i rachunek wyników.

Klucz odpowiedzi do ankiety dla koordynatorów: 1 – a, c; 2 – a, c; 3 – a, b; 4 – b, c; 5 – d; 6 – d; 7 – c, d; 8 – b; 9 – c, d, e; 10 – d; 11 – b, c; 12 – b; 13 – c; 14 – a, b, d; 15 – b; 16 – a; 17 – a, c, d; 18 – b; 19 – a; 20 – b, c; 21 – b, d.

**ZAŁĄCZNIK NR 1.
CHARAKTERYSTYKI BADANYCH ORGANIZACJI**

■ BIBLIOGRAFIA

Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2011.

Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych 2008, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2009.

Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem standardów działania, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2010.

Raport z ewaluacji oferty pożyczkowej dla organizacji pozarządowych, Polsko – Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich, 2009.

Diagnoza zasobów ludzkich wielkopolskich organizacji pozarządowych segmentu kultury, Stowarzyszenie Instytut Badań i Rozwoju Aktywności Społecznej, 2009.

Aktywność ekonomiczna ludności Polski. Główny Urząd Statystyczny, 2009.


NOTATKI

NOTATKI

NOTATKI

Wydawca
Fundacja dla Polski
Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO
MABOR Centrum Doradztwa i Szkoleń
Warszawa 2012

Konsultacja merytoryczna: Dorota Pieńkowska
Redakcja: Katarzyna Wąsowska – Bąk
Badanie i raport opracowany w ramach projektu „Akademia zarządzania finansami NGO”
przez zespół MABOR Centrum Doradztwa i Szkoleń.

Opracowanie graficzne i skład:  RZECZYOBRAZKOWE.PL

ISBN: 978-83-931598-5-7

Nakład: 500 egz.

Copyright by
Fundacja dla Polski
Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO

Fundacja dla Polski
Narbutta 20/33, 02-541 Warszawa
www.fdp.org.pl

Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO
Rejtana 17/39, 02-516 Warszawa
www.pafpio.pl

MABOR Centrum Doradztwa i Szkoleń
Św. Bonifacego 104, 02-909 Warszawa
www.mabor.com.pl

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**FUNDACJA
DLA POLSKI**

**PAF
PIO**



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ISBN: 978-83-931598-5-7

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego