



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



SAVE
School Anti-Violence Ecosystem

World Vision
ROMÂNIA

Programul SAVE „School Anti-Violence Ecosystem”

PROGRAM DE FORMARE PENTRU ONG-uri

Modul 1 - Scrierea si managementul proiectelor

Tema 05. Managementul financiar de proiect

<https://worldvision.ro/proiect-save/>



Managementul Financiar

- Managementul financiar reprezintă o componenta critica a oricarei organizatii. Elementele esențiale ale managementului financiar sunt acele principii și procese care permit organizației să își gestioneze resursele financiare într-un mod eficient, pentru a-si atinge atat obiectivele operaționale cat si obiectivele strategice la nivel oganizational

Cele mai importante elemente in managementul financiar

- 1 Planificarea financiară – presupune proiectarea și structurarea modului în care vor fi gestionate resursele financiare ale unei organizații pe termen scurt mediu și lung. (Buget, Stabilirea de obiective financiare, Previziuni financiare,)
- 2 Controlul financiar - presupune monitorizarea și gestionarea modului în care resursele financiare sunt folosite în raport cu planurile și obiectivele stabilite. (monitorizarea bugetului, audit intern, sisteme de analiza și raportare)
- 3 Gestionarea fluxului de numerar - presupune asigurarea unui sistem eficient de urmărire a încasărilor și plăților cu scopul asigurării lichidităților pentru a acoperirea cheltuielilor curente și pentru a menținerea operațiunilor în funcțiune.
- 4 Asigurarea accesului la surse de finanțare presupune identificarea și accesarea diferitelor surse de finanțare, evaluarea costului diferitelor forme de finanțare și de asemenea determinarea unei structuri optime de finanțare între capital propriu și datorii pentru a minimiza costurile financiare și a maximiza rentabilitatea.
- 5 Evaluarea performanței financiare - într-un ONG nu se limitează la simple rapoarte contabile, ci trebuie să integreze eficiența utilizării fondurilor, impactul social obținut și capacitatea de a asigura sustenabilitatea pe termen lung.

Instrumente utilizate în managementul financiar

Iată câteva dintre instrumentele importante în managementul financiar pentru un ONG:

1. Bugetul
2. Cash Flow-ul (Fluxul de Numerar)
3. Contabilitatea si raportarea financiară
4. Evaluarea Costurilor și controlul executarii bugetelor
5. Sistemul de Control Intern
6. Planificarea și Analiza Financiară
7. Rapoarte pentru Donatori și Parteneri
8. Analiza Indicatorilor Financiar
9. Realizarea unui plan de strângere de fonduri

Bugetul

Bugetul joacă un rol esențial în managementul financiar în cadrul unei organizații, asigurând planificarea strategică prin monitorizarea cheltuielilor și o alocare eficientă a resurselor. Având în vedere faptul că organizațiile non-profit depind de finanțări limitate, gestionarea corectă a bugetului este crucială pentru atingerea obiectivelor și pentru a menține încrederea donatorilor și a finanțatorilor.

- ✓ Bugetul asigură o viziune clară asupra resurselor disponibile și modul în care acestea vor fi distribuite între diferitele activități și la nivel de organizație pe proiecte
- ✓ Bugetul este un instrument care ajută organizația să prioritizeze activitățile care vor aduce cel mai mare impact în raport cu obiectivele organizației și să anticipeze nevoile financiare viitoare— un aspect esențial în contextul resurselor limitate.
- ✓ Un buget detaliat este esențial pentru monitorizarea performanței financiare și pentru a menține controlul asupra cheltuielilor organizației (Compararea cheltuielilor reale cu bugetul planificat permite ONG-ului să detecteze din timp eventualele abateri și să ia măsuri pentru a rămâne în limitele alocate.)
- ✓ Bugetul facilitează prezentarea unor rapoarte financiare detaliate către donatori sau finanțatori și demonstrează utilizarea corectă a fondurilor primite.

Cash Flow-ul (Fluxul de Numerar)

Cash flow-ul este un instrument vital pentru menținerea stabilității și sustenabilității financiare a unui ONG. El permite monitorizarea lichidităților, oferă flexibilitate în luarea deciziilor și ajută la gestionarea riscurilor.

- ✓ Cash flow-ul reprezintă mișcarea efectivă a banilor care intră și ies din organizație într-o perioadă de timp - practic este un indicator al lichidității, al capacității acesteia de a-și acoperi cheltuielile curente cu banii disponibili.
- ✓ Cash flow-ul ajută organizațiile să fie flexibile și să se adapteze rapid la schimbările neprevăzute la nivel financiar
- ✓ Prin gestionarea corectă a Cash flow-ului, un ONG poate evita blocajele financiare, poate demonstra responsabilitate și transparență în fața finanțatorilor
- ✓ Asigurarea unui Cash Flow sanatos respectiv , **demonstrarea stabilității financiare** reprezinta un **factor decisiv** în atragerea de noi finanțatori și parteneri, acest aspect asigurand imaginea unei organizatii bine administrate care poate gestiona eficient resursele primite

Contabilitatea si raportarea financiară

Contabilitatea și raportarea financiară pentru un ONG în România sunt esențiale pentru asigurarea unei bune gestionări a resurselor, pentru conformitatea cu reglementările legale și pentru a demonstra transparența și responsabilitatea față de toate părțile interesate.

- Potrivit art. 1 alin. (2) din Legea contabilității nr. 82/1991, republicată, cu modificările și completările ulterioare, persoanele juridice fără scop patrimonial au obligația să organizeze și să conducă contabilitatea financiară. Astfel, conform actului normativ menționat, acestea trebuie:
- să asigure înregistrarea cronologică și sistematică, prelucrarea, publicarea și păstrarea informațiilor cu privire la poziția financiară, performanța financiară și alte informații referitoare la activitatea desfășurată, atât pentru cerințele lor interne, cât și în relațiile cu investitorii prezenți și potențiali, creditorii financiari și comerciali, clienții, instituțiile publice și alți utilizatori (art. 2 alin. (1));
- să conducă contabilitatea în partidă dublă și să întocmească situații financiare anuale (art. 5 alin. (1)).
- Situațiile financiare anuale trebuie să ofere o **imagine fidelă** a activelor, datoriilor, poziției financiare, excedentului sau deficitului privind activitățile fără scop patrimonial și activitățile cu destinație specială

Finanțatorii organizațiilor non profit solicită adesea rapoarte detaliate despre modul în care au fost utilizate fondurile pe proiectele finanțate. Contabilitatea pe centre de cost facilitează crearea unor astfel de rapoarte detaliate, astfel încât să se demonstreze utilizarea eficientă a fondurilor.

Rapoartele financiare lunare sau trimestriale, ajută managementul să evalueze starea financiară și să facă ajustări, dacă este necesar. Rapoartele financiare clare și accesibile sunt, de asemenea, esențiale pentru transparență în fața consiliului de administrație și a donatorilor.

Sistemul de control intern într-o organizație non-profit

Controlul intern include un set de politici, proceduri și practici care ajută organizația să își atingă obiectivele în mod eficient și să minimizeze riscurile prin asigurarea unei bune gestiuni financiare în contextul respectării reglementărilor legale și în același timp garantând o utilizare transparentă și responsabilă a fondurilor.

Aspecte esențiale în exercitarea controlului intern

- Separarea responsabilităților - Separarea responsabilităților este un pilon esențial al unui sistem de control intern sănătos care urmărește să reducă riscul de erori și fraudă prin împărțirea funcțiilor și responsabilităților între mai multe persoane. Organizarea unor politici clare privind aprobarea cheltuielilor, achizițiilor și gestionarea fondurilor ajută la menținerea unui cadru ce oferă securitate – de exemplu cine are autoritatea de a aproba cheltuieli și care sunt limitele de aprobare, care sunt regulile de derulare a procedurilor de achiziții, procese clare privind gestionarea fluxului de numerar.
- Audit intern și extern - Auditul intern regulat asigură că toate politicile și procedurile sunt respectate, iar un audit extern anual oferă o verificare independentă a conformității și a exactității raportării financiare. Aceste procese de audit sunt esențiale pentru menținerea încrederii donatorilor și a publicului.
- Controlul intern ajută la asigurarea conformității cu obligațiile de raportare către autoritățile fiscale.
- Organizațiile non-profit trebuie să efectueze periodic evaluări ale riscurilor financiare, acest proces - include analiza riscurilor de fraudă, a fluctuațiilor în veniturile din donații și a altor factori care pot afecta stabilitatea financiară.

Planificarea și Analiza Financiară

Planificarea și analiza financiară reprezintă unul dintre cele mai importante procese în managementul financiar al unui ONG, contribuind la alocarea eficientă a resurselor, identificarea riscurilor financiare și luarea deciziilor strategice.

- ❑ Stabilire obiective financiare (Exemple: Creșterea fondurilor cu un anumit procent, menținerea unui nivel de lichiditate suficient pentru operațiuni, reducerea costurilor operaționale etc.)
- ❑ Elaborare bugete (buget general, buget pe proiect, buget investitional)
- ❑ Planificarea fluxului de numerar (Identificarea momentelor în care sunt necesare plăți mari (ex. salarii, chirii) și planificarea intrărilor de fonduri (donații, granturi) astfel încât să fie disponibile pentru aceste plăți.)
- ❑ Identificarea resurselor de finanțare (donații individuale și sponsorizări oferite de companii, garanturi guvernamentale, fundații și organizații internaționale, venituri din activități comerciale).

Analiza financiară

Analiza financiară reprezintă procesul de evaluare a performanței financiare a ONG-ului, folosind indicatori financiari și anumite tipuri de rapoarte pentru a lua decizii informate. Aceasta presupune următoarele aspecte:

- Analiza bugetului vs. realizări
- Analiza indicatorilor financiari
- Analiza sustenabilității financiare (include analiza dependenței de anumite surse de finanțare, precum și a riscurilor financiare, cu scopul de a identifica sursele de venit pe termen lung și de a asigura o strategie de finanțare care să asigure stabilitatea organizației.
- Analiza scenariilor și a riscurilor
- Raportarea și comunicarea performanței financiare - crearea de rapoarte financiare clare și detaliate pentru consiliul director, donatori și alte părți interesate. Aceste rapoarte pot include bilanțul, situația veniturilor și cheltuielilor, fluxul de numerar, și performanța bugetară.

Analiza Indicatorilor Financiari

Analiza indicatorilor financiari presupune utilizarea unor indicatori financiari (ex. rata lichidității, rata de autofinanțare, costul pe beneficiar) pentru a evalua performanța financiară. Indicatorii financiari oferă o imagine clară asupra stării financiare a organizației, identificând punctele tari și zonele cu probleme. Prin analiza regulată a acestor indicatori, ONG-urile pot lua decizii informate și pot asigura un management financiar sănătos.

Principalii indicatori financiari utilizați:

Rata lichidității - Aceasta arată cât de bine poate organizația să-și acopere datoriile curente (obligații de plată pe termen scurt) folosindu-se de activele curente (numerar, echivalente de numerar, conturi de încasat etc. În esență. Rata lichidității într-un ONG oferă o imagine clară asupra capacității sale de a se menține funcțional în perioade critice și de a-și onora angajamentele fără întârzieri majore sau riscuri financiare.

Rata lichidității curente = Active curente / Datorii curente

Pentru a menține o lichiditate adecvată, ONG-urile pot lua mai multe măsuri, cum ar fi:

- ❖ **Crearea unui fond de rezervă** pentru a acoperi cheltuielile operaționale în perioade de lipsă de finanțare.
- ❖ **Monitorizarea atentă a fluxului de numerar** și previzionarea veniturilor și cheltuielilor pe termen scurt și mediu.
- ❖ **Diversificarea surselor de finanțare**, astfel încât să nu depindă exclusiv de un singur finanțator sau tip de venit.

Analiza Indicatorilor Financiar

Rata de autofinanțare într-un ONG reprezintă măsura în care organizația își poate acoperi cheltuielile din surse proprii, fără a depinde exclusiv de finanțări externe, cum ar fi granturile, donațiile sau sponsorizările. Această rată indică gradul de sustenabilitate financiară pe termen lung al unui ONG și capacitatea acestuia de a genera venituri interne, autonome.

Rata de autofinanțare = Venituri proprii (autofinanțare) / Total venituri ale organizației X 100

Autofinanțarea se referă la capacitatea unui ONG de a-și susține activitatea din veniturile proprii generate din diverse surse, cum ar fi:

- **Venituri din activități economice:** ONG-urile pot desfășura activități economice conexe misiunii lor, precum vânzarea de produse sau servicii, organizarea de evenimente sau seminarii.
- **Venituri din cotizații ale membrilor:** În cazul ONG-urilor care au membri, cotizațiile periodice pot reprezenta o sursă importantă de autofinanțare.
- **Venituri din activități comerciale sociale:** Unele ONG-uri desfășoară activități comerciale cu scop social, unde profiturile sunt reinvestite în proiectele organizației.
- **Investiții financiare:** În unele cazuri, ONG-urile pot deține active sau investiții care generează venituri pasive, cum ar fi dobânzi sau dividende.
- **Fonduri din campanii de strângere de fonduri:** Campaniile recurente de strângere de fonduri din comunitate, contribuții din partea donatorilor individuali, pot să fie considerate autofinanțare, dacă sunt organizate și repetate periodic.

Analiza Indicatorilor Financiari

Costul pe beneficiar. Este un indicator important pentru a evalua eficiența utilizării resurselor și pentru a demonstra impactul social și reprezintă în esență costul mediu pe care o organizație îl suportă pentru a oferi servicii, produse sau sprijin fiecărui beneficiar al unui proiect sau program.

Cost per beneficiar = Costuri totale proiect/ Numarul total de beneficiari

Rata de acoperire a cheltuielilor (sustainability ratio) Reflectă capacitatea ONG-ului de a-și acoperi cheltuielile operaționale din veniturile generate. Este un indicator al sustenabilității financiare.

Rata de acoperire a cheltuielilor (sustainability ratio) = Venituri totale/Cheltuieli totale X 100

Rata dependenței de donatori Măsoară proporția veniturilor provenite din donații în raport cu veniturile totale ale organizației. Este un indicator al gradului de vulnerabilitate la schimbările în comportamentul donatorilor.

Rata dependenței de donatori = Venituri din donații/Venituri totale X 100

Rata de cheltuieli administrative Măsoară procentul din cheltuielile totale alocat pentru costurile administrative (ex. salarii, chirii, costuri de funcționare) în comparație cu cheltuielile pentru proiecte și activități.

Rata de cheltuieli administrative = Cheltuieli administrative/ Venituri totale X 100

Analiza Indicatorilor Financiari

Costul pe beneficiar. Este un indicator important pentru a evalua eficiența utilizării resurselor și pentru a demonstra impactul social și reprezintă în esență costul mediu pe care o organizație îl suportă pentru a oferi servicii, produse sau sprijin fiecărui beneficiar al unui proiect sau program.

Cost per beneficiar = Costuri totale proiect/ Numarul total de beneficiari

Rata de acoperire a cheltuielilor (sustainability ratio) Reflectă capacitatea ONG-ului de a-și acoperi cheltuielile operaționale din veniturile generate. Este un indicator al sustenabilității financiare.

Rata de acoperire a cheltuielilor (sustainability ratio) = Venituri totale/Cheltuieli totale X 100

Rata dependenței de donatori Măsoară proporția veniturilor provenite din donații în raport cu veniturile totale ale organizației. Este un indicator al gradului de vulnerabilitate la schimbările în comportamentul donatorilor.

Rata dependenței de donatori = Venituri din donații/Venituri totale X 100

Rata de cheltuieli administrative Măsoară procentul din cheltuielile totale alocat pentru costurile administrative (ex. salarii, chirii, costuri de funcționare) în comparație cu cheltuielile pentru proiecte și activități.

Rata de cheltuieli administrative = Cheltuieli administrative/ Venituri totale X 100

Procesul de fundraising

Procesul de **fundraising** (strângere de fonduri) pentru ONG-uri (organizații non-guvernamentale) implică o serie de etape strategice și tactice menite să asigure resurse financiare pentru susținerea activităților și proiectelor acestora. Acest proces poate varia în funcție de dimensiunea ONG-ului, de obiectivele sale și de sursele de finanțare disponibile..

Procesul de fundraising

Planificarea strategiei de fundraising

Primul pas este crearea unui plan bine definit care să stabilească direcția pentru activitățile de strângere de fonduri. Acest plan trebuie să conțină:

- **Obiectivele ONG-ului:** Clarificarea obiectivelor financiare (suma de bani necesară), precum și a modului în care aceste fonduri vor fi folosite.
- **Publicul țintă:** Definirea grupurilor de persoane sau organizații de la care ONG-ul speră să obțină donații (de ex. donatori individuali, corporații, fundații, guvern, etc.).
- **Tipurile de activități de fundraising:** Decizia asupra metodelor și tacticilor care vor fi utilizate pentru strângerea de fonduri (ex. campanii online, evenimente, etc.).

Procesul de fundraising

Identificarea surselor de finanțare

Există mai multe tipuri de surse de finanțare pentru ONG-uri:

- **Donații individuale:** Persoane fizice care donează fie ocazional, fie în mod regulat.
- **Granturi de la fundații:** Fundațiile pot oferi granturi pentru ONG-uri care îndeplinesc anumite criterii de eligibilitate.
- **Finanțare de la corporații:** Sponsorizări, parteneriate, sau programe de responsabilitate socială corporativă (CSR).
- **Contracte cu guverne sau instituții publice:** ONG-urile pot aplica pentru fonduri publice prin diverse programe guvernamentale.
- **Crowdfunding:** Platformele de crowdfunding permit ONG-urilor să strângă fonduri de la un număr mare de donatori mici, de obicei online.

Procesul de fundraising

Identificarea surselor de finanțare

Există mai multe tipuri de surse de finanțare pentru ONG-uri:

- **Donații individuale:** Persoane fizice care donează fie ocazional, fie în mod regulat.
- **Granturi de la fundații:** Fundațiile pot oferi granturi pentru ONG-uri care îndeplinesc anumite criterii de eligibilitate.
- **Finanțare de la corporații:** Sponsorizări, parteneriate, sau programe de responsabilitate socială corporativă (CSR).
- **Contracte cu guverne sau instituții publice:** ONG-urile pot aplica pentru fonduri publice prin diverse programe guvernamentale.
- **Crowdfunding:** Platformele de crowdfunding permit ONG-urilor să strângă fonduri de la un număr mare de donatori mici, de obicei online.

Procesul de fundraising

Dezvoltarea mesajului de fundraising

Este esențial ca ONG-ul să dezvolte un mesaj clar și convingător care să explice de ce organizația lor merită susținută. Acesta trebuie să cuprindă:

- **Misiunea organizației:** Ce face ONG-ul și de ce este important?
- **Impactul proiectelor:** Cum sunt folosiți banii donați? Ce impact concret au aceste fonduri?
- **Apelul la acțiune:** O invitație clară către donatori de a contribui financiar pentru susținerea cauzei.

Procesul de fundraising

Campanii de fundraising și colectarea donații

Există diverse modalități prin care ONG-urile pot organiza campanii de strângere de fonduri. Printre acestea enumerăm:

- **Evenimente de fundraising:** Organizarea de evenimente caritabile, licitații, gale, maratoane, sau alte acțiuni publice pentru atragerea de fonduri.
- **Campanii de email și social media:** Trimiterea de emailuri personalizate și utilizarea rețelelor sociale pentru a promova cauzele ONG-ului.
- **Platforme de crowdfunding:** ONG-urile pot lansa campanii pe platforme precum GoFundMe, Kickstarter sau alte platforme dedicate ONG-urilor.
- **Aplicații directe pentru granturi:** ONG-urile pot aplica la fundații sau guverne pentru a obține finanțări.
- **Telefoane sau apeluri personale:** Pentru donatorii mari sau de lungă durată, apelurile telefonice sau întâlnirile personale pot fi o metodă eficientă.

Procesul de fundraising

Campanii de fundraising și colectarea donații

Există diverse modalități prin care ONG-urile pot organiza campanii de strângere de fonduri. Printre acestea enumerăm:

- **Evenimente de fundraising:** Organizarea de evenimente caritabile, licitații, gale, maratoane, sau alte acțiuni publice pentru atragerea de fonduri.
- **Campanii de email și social media:** Trimiterea de emailuri personalizate și utilizarea rețelelor sociale pentru a promova cauzele ONG-ului.
- **Platforme de crowdfunding:** ONG-urile pot lansa campanii pe platforme dedicate ONG-urilor.
- **Telefoane sau apeluri personale:** Pentru donatorii mari sau de lungă durată, apelurile telefonice sau întâlnirile personale pot fi o metodă eficientă.

Procesul de fundraising

Mentținerea relațiilor cu donatorii

Fundraising-ul nu se termină odată ce s-au primit donațiile. Este crucial să se mențină relații bune cu donatorii pentru a asigura contribuții pe termen lung. Aceasta implică:

- **Mulțumiri personalizate:** Trimiterea de scrisori sau emailuri de mulțumire pentru donații.
- **Transparență și raportare:** ONG-urile trebuie să ofere rapoarte clare despre modul în care au fost folosite fondurile și ce impact au avut acestea.
- **Comunicare continuă:** Trimiterea de actualizări periodice despre progresul proiectelor și reușitele organizației.

Procesul de fundraising

Evaluarea și ajustarea strategiei

După finalizarea unei campanii de fundraising sau după o anumită perioadă, este esențial să se evalueze rezultatele:

- **Ce a funcționat și ce nu?:** ONG-ul ar trebui să analizeze ce tactici de fundraising au avut succes și unde s-au confruntat cu dificultăți.
- **Analiza datelor:** Utilizarea datelor colectate pentru a înțelege comportamentul donatorilor și pentru a îmbunătăți viitoarele strategii.
- **Adaptarea strategiilor:** Pe baza evaluării, ONG-ul ar trebui să își ajusteze strategia de fundraising pentru viitoarele campanii.

Procesul de fundraising

Respectarea reglementărilor și responsabilităților legale

Este important ca ONG-urile să respecte legile și reglementările locale privind colectarea fondurilor, care includ transparență financiară, raportare fiscală și protecția datelor donatorilor. În plus, este esențial să se respecte obligațiile etice în relația cu donatorii și beneficiarii.

Procesul de fundraising

Fundraising-ul pentru ONG-uri este un proces complex care necesită planificare strategică, execuție atentă și o comunicare eficientă.

Succesul unei campanii de fundraising depinde de o planificare atentă, de adaptarea mesajelor în funcție de publicul țintă și de utilizarea eficientă a canalelor de comunicare.

Crearea unei legături emoționale cu donatorii, transparența în utilizarea fondurilor (capacitatea de a demonstra impactul tangibil al contribuțiilor primite.)și menținerea unei relații solide cu susținătorii sunt esențiale pentru a construi o comunitate de donatori fideli și pentru a asigura sustenabilitatea financiară a ONG-ului pe termen lung.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



SAVE
School Anti-Violence Ecosystem

World Vision
ROMÂNIA

Vă mulțumim!

**Material realizat pentru ONG-uri
în cadrul Programului SAVE
„School Anti-Violence Ecosystem”**

Septembrie 2024



SAVE („School Anti-Violence Ecosystem”) cofinanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Comisiei Europene. Nici Uniunea Europeană și nici Comisia Europeană nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.