

## 6. Naudas tērēšana

### 6.1. Ziniet savus pienākumus - līgums

"Mēs priecājamies jūs informēt, ka jums ir piešķirts grants EUR 15 200 apjomā" - ziņa, kuru ikviens, kas cenšas piesaistīt līdzekļus no publiskiem vai neatkarīgiem resursiem, cer saņemt. Beidzot nauda projektam ir šeit. Tagad mēs varam doties un īstenot mūsu idejas. Vienkārši. Bet vai patiešām?

Izlasiet teikumu vēlreiz. Uzmanīgi. Būtībā tas jums nedod neko vairāk un neko mazāk kā apstiprinājumu finansētājiestādes lēmumam par jūsu pieteikumu. Lēmums ir finansiālās palīdzības piedāvājums. Jums vēl ir jāapstiprina, ka pieņemat piedāvājumu, parakstot finanšu līgumu vai vienošanos, kas ir pievienots vēstulei.

#### • Kas notika?

Jūs pieteicāties finansējumam konkrētai aktivitātei, kam ir jāseko noteiktiem standartizētiem likumiem. Finanšu vienošanās, kuru parakstāt gan jūs, gan finansētājiestāde ir "vienošanās" starp abām pusēm, piekrītot apstākļiem, kas nosaka projekta ieviešanu - citiem vārdiem, finansētājs atbalstīs jūsu projektu finansiāli tad, kad vienosities, ka jūs ievērojat līgumā un pielikumos ietvertos nosacījumus. Jūs kā ieguvēju iestāde būsiat juridiski un finansiāli atbildīga finansētājiestādei par rezultātiem un par projekta līgumiskajiem un finansiālajiem aspektiem.

Attiecīgi finanšu līguma nosacījumi un apstākļi jums ir jāizlasa ļoti uzmanīgi. Līgums ietver visas galvenās saistības un pienākumus attiecībā uz projektu, ieskaitot galīgā pārskata iesniegšanas termiņu, auditēšanas un uzraudzības prasības, kā arī kompensācijas un līguma pārtraukšanas apstākļus. Jebkurš finanšu līgums ir juridisks dokuments un nevar tikt grozīts vai pārveidots, vienkārši pārrakstot tekstu.

Ja jūs pamanāt, ka līgumā ir kļūdas vai ka jums ir nepieciešams veikt izmaiņas, informējiet par to savu finanšu partneri un pieprasiet labot līgumu.

#### • Kādēļ tik formāli?

Publiska finansētājiestāde pārrauga publisko - "nodokļu maksātāju" - naudu un ir atbildīga par to, kā tā tiek tērēta. Pat neatkarīgi finansētāji, tādi kā fondi, ir atbildīgi sabiedrībai, jo nauda, ko tie tērē, ir jāizlieto atbilstoši fonda mērķiem. Ja tas tā nenotiek, tie var zaudēt savu privileģēto nodokļu statusu. Turklāt līgums starp jebkuru finansētājiestādi un jums kā ieguvēju organizāciju izvirza noteikumus, kā nauda ir jāiztērē un kādiem mērķiem.

Daudzi finanšu līgumi sastāv no vairākiem dokumentiem. Līgums nosaka pamatnoteikumus. Pielikumi regulē sīkākus nosacījumus par finansēm, pārskatu pienākumiem un citus tehniskus aspektus, kas saistīti ar jūsu līgumiskajām attiecībām ar finansētājiestādi. Pielikumi vienmēr ir līguma sastāvdaļa. Jums tie ir jāizlasa tikpat uzmanīgi. Tādu publisko finansētājiestāžu līgumi kā, piemēram, Eiropas Savienības, nāk ar daudziem pielikumiem, kas ietver daudzas atsauces uz viņu finanšu regulējumiem. Tas nevar būt pietiekami uzsvērts: izlasiet tos!



Lielākā daļa grantu tiek samaksāta divās vai vairākās daļās, tā saucamajā avansa un bilances maksājumā. Līguma parakstīšana un tādējādi apstākļu pieņemšana parasti ļauj pirmo (avansa) maksājumu pārskaitīt uz saņēmējorganizācijas bankas kontu.

#### • Lūdzu, nekādas dokumentu fobijas

Daudzas organizācijas domā tikai par naudu, ko tās saņems un kas ļaus tām virzīt uz priekšu projektu. Tās ātri paraksta finansējuma vienošanos vai līgumu, nosūta to atpakaļ finansētājam, kopijas noliek kaut kur dziļi savās dokumentu sistematizācijas telpās un aizmirst par tiem līdz brīdim, kamēr pienāk pārskata laiks. Šādai rīcībai nav nekāda sakara ar finanšu vadību vai pareizu līdzekļu piesaisti: tas vienkārši nodrošina problēmas nākotnē, negulētas naktis un daudz papildu darbu.

Nekad neparakstiet finansējuma vienošanos vai līgumu, pirms neesat izlasījis dokumentu un visus tā pielikumus. Lielākajai daļai no mums aina ar juridiska rakstura tekstu un milzīgu lapu apjomu šķiet kas divains un grūti aptverams. Bet kā finanšu menedžerim un līdzekļu piesaistītājam jums ir jātiek pāri savai dokumentu fobijai.

Ir būtiski, lai jūs un jūsu partnerorganizācijas ar finansējuma vienošanos vai līgumu iepazīstas pirms projekta sākšanas. Tas ir vienīgais veids, kā izvairīties no nelāgiem pārsteigumiem. Labākais ārstniecības līdzeklis pret dokumentu fobiju ir laika veltīšana visu pantu izlasīšanai un pārdomāšanai ko gan tie nozīmē praksē. Dariet to kopā ar vēl kādu citu cilvēku vai ar pārējo komandu, lai iegūtu viedokļus no visiem, kas atbildīgi par atšķirīgām projekta daļām.

Otrkārt, līgumu paraksta saņēmējorganizācijas juridiskais pārstāvis, kas parasti ir cita persona, nevis tā, kura ir atbildīga par projekta realizēšanu. Tādēļ ir maksimāli svarīgi, lai projekta koordinators pilnībā saprastu finansiālo, kā arī citu nosacījumu sekas. Ja rodas kādas grūtības vai tiek izdarītas izmaiņas projektā, projektu koordinatoram ir nekavējoties jāinformē persona, kura ir juridiski atbildīga un kura ir parakstījusi finansējuma vienošanos vai līgumu.

#### • Kāds ir finansējuma līguma saturiskais pamats?

Jūsu pieteikums vienmēr ir par pamatu granta apstiprinājumam un attiecīgi ir finansējuma līguma pamatā. Ja jūsu pieteikums nav pilnībā apstiprināts, tad tās pozīcijas, kas netiek uzskatītas par pieņemamām, parasti tiek uzskaitītas. Piemēram, finansētājiestāde var neapstiprināt konkrētas projekta partnerattiecības, dalībnieku skaitu vai kādas citas budžeta pozīcijas.

Iespējams, ka jūsu pieteikums ir apstiprināts tāds, kāds tas ir - visas budžeta pozīcijas ir pieņemamas un apstiprinātas, bet finansētājiestāde izlemj jums piešķirt mazāku grantu, nekā jūs esat prasījuši. Iemesls var būt tas, ka jūsu pieprasījums pārsniedza nosacījumus par maksimālo iespējamo finansējuma procentu vai finansētājam bija budžeta ierobežojumi un tas nevarēja sniegt lielāku atbalstu. Iespējams, ka dažas no jūsu uzrādītajām izmaksām tika uzskatītas par pārāk augstām vai nesaprātīgām.

#### • Laika aprēķināšanai ir nozīme

Parasti projekts ir jārealizē noteiktā laika periodā, tā saucamajā līguma periodā. Līguma periods norāda, kad projekts var sākties un kad tam ir jābeidzas. Taču līguma periods ir ilgāks par jebkuras aktivitātes reālo laiku, piemēram, tādas kā jauniešu apmaiņa, apmaiņas kursi, brīvprātīgo aktivitātes, laiks, kas nepieciešams publikācijas sagatavošanai, utt. Tas tāpēc, ka līguma periods ietver sagatavošanas darbus, ieviešanas fāzi, novērtējumu un papildu pasākumus. Šo aktivitāšu izmaksas arī tiek segtas no piešķirtā granta, protams, ar nosacījumu, ka jūs tās iekļāvat sākotnējā pieteikumā un ka tās tika apstiprinātas.

Kaut kādu iemeslu dēļ jūs, iespējams, nevarēsiet savu projektu realizēt noteiktajā laika posmā. Ja jūs saprotat, ka, iespējams, tā būs, tad formāli rakstiski lūdziet finansētājiestādī mainīt līguma perioda datumus. Jums ir jālūdz labot finansējuma līgumu. Jaunajā līgumā vajadzētu būt iekļautiem jūsu projekta jaunajiem datumiem. Protams, jums ir

Uzmanīgi  
izlasiet visus  
dokumentus!

Laika  
aprēķināšana



MM Finansējums  
un finanšu vadība

jāpaskaidro savai finansētājiestādei, kādi sarežģījumi jums ir likuši mainīt noslēgto vienošanos.

Finansētājiestāde izvērtēs jūsu lūgumu mainīt oriģinālo finansējuma līgumu un informēs jūs par savu lēmumu. Ja lēmums būs pozitīvs, jums piedāvās papildu vai jaunu līgumu, kas grozīs sākotnējo līgumu vai to aizstās. Dažām finansētājiestādēm uz šādiem papildu līgumiem pietiek tikai ar savu parakstu, bet citas pieprasa abu pušu parakstus. Ir būtiski, lai jūs nelūgtu līguma labojumus vienpadsmitajā stundā, tikai pāris dienu pirms līguma perioda beigām. Ja ir kāds aizkavēšanās risks, labāk ir savlaicīgi lūgt pagarinājumu. Vienošanās vai līgums parasti nosaka termiņu, līdz kuram jums ir jāiesniedz savs pārskats.

Nerunājot par projekta ilgumu, jums, iespējams, projekta realizēšanas laikā radīsies citas izmaiņas, kuras būs jāizdara finansējuma līgumā. Ir svarīgi, lai jūs vienmēr vispirms lūgtu finansētājiestādes piekrišanu, kad vajadzīgas kādas izmaiņas, piemēram:

- saņēmējorganizācija vai tās struktūra;
- projekta partneri;
- aktivitāšu ilgums;
- dalībnieki (piemēram, grupu lielums, dalībnieku izcelšanās, vecuma struktūra);
- budžeta jeb granta piešķirums (konkretizējiet tās izdevumu pozīcijas, kuras tas ietekmē).

Konkrēti jauniešu organizācijas iesaistās projektos, kas ir ilgstošāki par aktīvo biedru pieredzi tām. Neaizmirstiet informēt savu finansētājiestādi (rakstiski), ja mainās juridiskais pārstāvis vai projekta koordinators. Bieži vien ir prasība, lai gan vecais, gan jaunais pārstāvis paraksta vēstuli, kas finansētāju informē par izmaiņām.



## 10. Spifija padoms

Informējiet savus finansētājus arī par izmaiņām jūsu adresē, tostarp tālruni, faksu un e-pastu. Vienmēr sniedziet viņiem šo informāciju rakstiski.

## 6.2. Vienošanās ar projekta partneriem

Finansējuma līgumu parakstiet jūs kā saņēmējorganizācija. Dažos projektos, īpaši starptautiskajos, nauda, ko jūs saņemsiet, iespējams, segs izmaksas, kas nav tieši jūsu. Jūsu finansējums var sniegt atbalstu kādām jūsu partneru organizāciju aktivitātēm: tas nozīmē, ka caur jums finansējums tiek nodrošināts trešajām personām. Tomēr jūs būsit finansāli atbildīgs, lai līdzekļi tiktu labi izmantoti, jo jūs esat līguma slēdzējs ar finansētājiestādi.

Jūsu atbildības dēļ jums būtu jānoslēdz partnerības vienošanās ar katru no jūsu projekta partneriem. Partnerības vienošanās palīdzēs jums izvairīties no pārpratumiem par projekta partneru tiesībām un pienākumiem. Sarunu process atrisinās svarīgus vadības jautājumus. Reālais līgums palīdzēs jums veiksmīgi vadīt savu projektu.

Partnerības vienošanās ir pēclīguma vienošanās starp partneriem, kā administrēt finansējuma vienošanos, kuru parakstījusi saņēmējorganizācija. Šāda pēclīguma vienošanās nodrošinās tiesisku resursu situāciju, ja kāds no partneriem nerīkojas pareizi. Izrunājiet un pabeidziet partnerības vienošanos krietni pirms projekta sākuma. Ikvienā partnerības vienošanās vajadzētu vismaz ietvert:

- vienošanos starp projekta koordinātoru un projekta partneriem par finansējuma līguma, kas noslēgts ar finansētājiestādi, nosacījumu ievērošanu;
- projekta koordinātoru un projekta partneru lomu un atbildību;
- laiku un nosacījumus par avansa un noslēguma maksājumiem;

Partneri



MM Finansējums  
un finanšu vadība

- attaisnojamo izdevumu un izmaksu definīciju;
- pārtraukšanas un kompensācijas nodrošinājumu;
- grafiku par finansējuma un projekta izpildes pārskatiem;
- strīdus rezolūciju (kā tiks risināti strīdi?);
- kādas valsts likumi tiek piemēroti, kad strīdu nevar atrisināt vai ir radusies kāda cita juridiska problēma (ir ieteicams piemērot saņēmējorganizācijas valsts likumus).

Ir svarīgi atcerēties, ka finansētājiestāde nav atbildīga par strīdu risināšanu starp projekta partneriem. Tādēļ jums pašiem jāizdomā sava strīdu risināšanas sistēma ar saviem partneriem un jāvienojas par piemērojamajiem likumiem, ja grūtības nevarat atrisināt paši. Lai cik dedzīgi jūs negatavotos sākt projektu un lai cik neiespējamas jums liktos varbūtējas grūtības, jums partnerības līgumā ir jāieraksta strīdu risināšanas sistēma. Ja radīsies grūtības, jūs par to būsiat pateicīgi.

Partnerības līgumam skaidri jāparāda katra partnera loma un uzdevumi. Jums arī jānorāda, kā visiem projektu partneriem ir jāsažinās. Atkarībā no līguma veida un darbības veida, jums, iespējams, jāizrunā šādi jautājumi un konkrētas atbildes jāiekļauj partnerības līgumā (jo īpaši svarīgi starptautiskajiem projektiem):

- kā grants sadalāms starp partneriem;
- kas saglabā izrakstītos rēķinus;
- kurš būs atbildīgs par dalības naudu iekasēšanu;
- kurš atlīdzinās dalībniekiem;
- kurš rezervē un apmaksā dzīvošanu un sedz vietējās izmaksas;
- kurš ir pilnvarots pieņemt galīgo lēmumu par izdevumu līmeni;
- kurš ir atbildīgs par dalībnieku sagatavošanu un kā tas būtu darāms.

Visbūtiskākais - ir jāsaprot, ka visas izmaiņas, kas ietekmē līgumiskās attiecības ar finansētājiestādi, ir jāizrunā kopīgi. Atkarībā no līguma ar finansētājiestādi pat mazākās izmaiņas jūsu aktivitātēs var radīt nepieciešamību izmainīt līgumu. Piemēram:

- izmaiņas aktivitāšu datumos;
- izmaiņas dalībnieku skaitā;
- izmaiņas budžeta punktos.

Kā saņēmējorganizācijai jums vienmēr jāpatur prātā, ka jūs gan juridiski, gan finansiāli esat atbildīgi par šādām izmaiņām un jums par tām jāziņo savam finansētājam/-jiem.

## 11. Spifija padoms

Līdzko jūs esat sagatavojuši partnerības līguma projektu, iedodiet to pārbaudīt kādam, kas ir ārpus jūsu projekta. Tie varētu būt jūsu organizācijas finanšu menedžeri vai juristi, ārējie padomdevēji (pat advokāts, ja tas ir liels projekts), pārstāvis no finansētājiestādes un vēl jebkurš, kas, jūsu prāt, būtu piemērots.



Katram projekta partnerim ir jābūt savam partnerības līguma eksemplāram, kā arī pārredzamības dēļ kopijai no finansētājiestādes un saņēmējorganizācijas. Tas nodrošinās, ka visas projektā iesaistītās puses zinās savus pienākumus.

## 6.3. Finanšu krīzes risināšana

Krīzes notiek! Ja jūsu rīcībā ir nepieciešamie pārbaudes mehānismi, jums vajadzētu paredzēt savas finanšu problēmas, pirms tās kļūst par krīzēm.

Naudas plūsmas prognozēšana ir viens no instrumentiem, ar kuru pārliecināties, ka naudas pietiek, lai samaksātu par lietām, kad tās ir vajadzīgas.

Apdrošināšana jūs var pasargāt no daudzām lietām, kas var novest pie finanšu krīzes; izlemt par nosedzamo līmeni un apjomu vienmēr ir grūti, un iznākums visbiežāk ir risks, kas aprēķināts, vadoties no tā, cik jūs varat atļauties.



Protams, ir lietas, pret kurām jūs nevarat nodrošināties un kuras var vienīgi netieši ietekmēt finansēs; terorisma akti un tas, ko apdrošinātāji bieži sauc par "Dieva darbiem" (zemestrīces, plūdi utt.). Turklāt ne vienmēr ir iespējams paredzēt kaut kur citur jūsu organizācijā vai partneru organizācijā notiekošu pārmaiņu ietekmi uz finansēm. Pat finansētāji ir pakļauti dažādiem riskiem, kas var ietekmēt jūsu projekta finansiālo dzīvotspēju.

Križu pārvarēšana, kad tās notiek, ir skaidras līderības un efektīvas plānošanas jautājums. Organizācijām ir jābūt procedūrai, kas seko "nopietna incidenta" gadījumā, konkrēti, informācijas plūsma gan organizācijas iekšienē, gan ārpus tās ir stingri jākontrolē, ideālā gadījumā to dara viena persona. Šajās situācijās tiek pārbaudīta attiecību izturība ar finansētāju un ir būtiski, lai finansētājs pēc iespējas ātrāk tiktu nodrošināts ar atbilstošu informāciju. Finansētājiem ir plaša finanšu vadības pieredze tādās organizācijās kā jūsu, tādēļ esiet gatavi lūgt palīdzību. Daudzus procesus var protokolēt vai sastādīt aktus. Tie var aizsargāt jūsu naudu labāk nekā krīzes noklusēšana.

## 6.4. Īpašumtiesības

Nav šaubu par īpašumtiesībām: projekts pieder organizācijai, kura to attīsta, izstrādā un ievieš.

Tomēr organizēti neatkarīgi finansētāji sliecas attiecības starp finansētāju un granta saņēmēju uztvert vairāk kā partnerību. Abi strādā kopā, lai sasniegtu mērķus, par kuriem abpusēji vienojušies, un finansētājs var būt iesaistīts projekta vadībā. Tādā gadījumā granta saņēmējs iegūst no finansētāja darbinieku zināšanas.

Dažos gadījumos neatkarīgs finansētājs var pie jums atgriezties un prasīt pārrakstīt projekta pieteikumu saistībā ar specifiskiem kritērijiem. Kad tas notiek, individuālais finansētājs parasti ir ieinteresēts atbalstīt jūsu darbu, bet lai to pamatoti atbalstītu, viņam ir nepieciešams, lai jūs pirms tam veiktu izmaiņas pieteikumā. Tādos gadījumos ir ieteicams ieklausīties viņu komentāros, uzmanīgi veikt izmaiņas un atkārtoti iesniegt pieteikumu. Šajā situācijā finansētāji izturas kā jūsu partneri, viņi ar jums dalās savās zināšanās.

Finansētāji pārāk bieži tiek uztverti kā vienkārši finansējuma nodrošinātāji un riska kapitāla bankas pilsoniskajai sabiedrībai. Bet pāri visam tās ir zināšanu institūcijas, kuru primārais mērķis ir savās darbības sfērās radīt pievienoto vērtību sabiedrībai. Viņus nevajadzētu uztvert kā dāvanu dalītājus, bet kā "sadarbības uzņēmumus", kas piedalās projekta dzīvē.

## 6.5. Skaidras naudas pārraudzība<sup>2</sup>

Visas kontroles sistēmas organizācijā ir domātas tam, lai garantētu saprātīgu drošību to finansēm un īpašumiem. Kontroles sistēmas nodrošina kontroli un līdzsvaru, kas palīdz uzturēt kopējo sistēmu un novērš krāpšanu vai nelikumīgu piesavināšanos, vai novirzes no pieņemtās politikas un procedūrām. Kontroles sistēmas nav statiskas: organizācija darbojas dinamiskā vidē, tādēļ periodiskas pārbaudes ir nepieciešamas, lai nodrošinātu kontroles sistēmas efektīvu darbību. Šie kontroles pasākumi parasti ir ieteicami jebkurai bezpeļņas organizācijai:

- **Skaidras naudas izmaksu atdalīšana no grāmatvedības.** Tā ir veselīga prakse uzticēt abas šīs funkcijas dažādiem cilvēkiem, tādējādi novēršot slepenu norunu par krāpšanas realizēšanu. Protams, mazā organizācijā var nebūt praktiski turēt divus cilvēkus šo funkciju veikšanai, tādā gadījumā organizācijai ir jābūt piesardzīgai un modrai attiecībā uz tajā notiekošo. Uzticību organizācijā var viegli pārkāpt un nav nedz veselīgi, nedz saprātīgi uz to absolūti paļauties un atbrīvoties no adekvāta kontroles mehānisma.

<sup>2</sup> This chapter is based on M. Kandasami: "Governance and Financial Management in Non-profit Organisations - a Reference Manual", Caritas India, New Delhi, India



- Skaidras naudas maksājumu sadalījums sīkos maksājumos un lielos maksājumos. Gan grāmatvedības, gan kontroles mērķiem ir saprātīgi sadalīt maksājumus sīkajos maksājumos un lielākos maksājumos. Ir ieteicams noteikt limitu sīkajiem maksājumiem. Ja sīkos maksājumus var uzticēt vienai personai, tad lieli maksājumi būtu jāapstiprina galvenajā organizācijas izpildinstitūcijā un tiem būtu nepieciešama speciāla naudas izņemšana no bankas.
- Bankas pārskaitījumi/čeku maksājumi iepretim skaidras naudas maksājumiem: cik vien iespējams lielākus maksājumus veiciet ar bankas pārskaitījumu vai izrakstot čeku.
- Naudas kvītis. Vadībai būtu jānodrošina, ka organizācijā saņemtā skaidrā nauda tiek nekavējoties noguldīta bankā. Tās saņemšanu vajadzētu apliecināt ar iepriekš sanumurētām kvītiem, kas tiek rūpīgi iegrāmatotas kases grāmatā. Dažādās funkcijas - saņemšana, apstrādāšana un iegrāmatošana - ir skaidri jānodala.
- Skaidras naudas reģistrēšana. Vadībai būtu jābūt iekšējai sistēmai, kas kādam no vadības vismaz vienu reizi mēnesī ļauj pārbaudīt to rīcībā esošo naudu atbilstoši uzrādītajai bilancei kases grāmatā, kā arī pārsteiguma vizīšu laikā, bet noteikti finansiālā gada beigās.
- Bankas transakcijas. Ieteicams, lai būtu pēc iespējas mazāk bankas kontu, izņemot gadījumus, kad atsevišķus bankas kontus pieprasa finansētājiestādes vai likums. Organizācijas bankas kontam vienmēr jābūt uz organizācijas, nevis indivīda vārda. Visas transakcijas no iemaksas veidlapām un čekiem ir jāieraksta grāmatā.
- Pamatlīdzekļi un inventarizācijas kontrole. Inventarizācijas laikā pārbauda noliktavas reģistru un pamatlīdzekļu sarakstu. Abi ir vērtīgi, jo veido būtisku proporciju no organizācijas neto vērtības. Tādēļ abu veidu līdzekļi ir jākontrolē un jāpārvalda prasmīgi un jālieto efektīvi.
- Audits un pārskati. Audits ir paredzēts, lai pārbaudītu organizācijas grāmatvedības standartus un to atbilstību juridiskajām prasībām. Ārējie pārskati ir neatkarīgi, objektīvi, tie ir kritiska organizācijas finanšu menedžmenta sistēmas izpēte. Tie piedāvā ieteikumus, kā sistēmu uzlabot.

## 6.6. Izdevumu plāns

Jauniešu organizācijām ir jābūt informētām par likumiem, kas regulē viņu darbības metodi. Uzskaites žurnāla kārtošana un grāmatvedības sistēma ir obligātas juridiski reģistrētām organizācijām. Katrā gadījumā projektu koordinatori jābūt saviem izdevumu plānošanas un pārraudzīšanas instrumentiem. Tas padarīs viņu dzīvi vieglāku projekta ieviešanas periodā un arī vēlāk, kad tiks gatavots pārskats finansētājiem un arī citiem. Laba plānošana arī pasargās jūsu mantzini vai kasieri no neparedzētiem lūgumiem veikt steidzīgus maksājumus.

Pirmkārt, jūs varat izveidot tabulu, kas centralizē visus nepieciešamos resursus visa projekta laikā, un sadalīt tos laika vienībās. Šīs vienības var būt nedēļas vai mēneši atkarībā no projekta ilguma un sarežģītības un no organizācijām izmantotajām finanšu vadības procedūrām.

Tabulas nosaukums, piemēram, varētu būt:

### Nepieciešamo resursu plāns

Nr.	Budžeta linija	Izdevumu/palīdzības veids	Laika vienība 1	Laika vienība n	...	Kopējā
			Daudzums	Daudzums		



Budžeta linijām tabulā jāsakrīt ar jūsu sākotnējā finansējuma pieteikumā iekļautajām.

Izdevumu veidam jābūt ļoti konkrētam. Piemēram: pusdienas restorānā 35 cilvēkiem, dzīvošana teltīs 12 cilvēkiem piecas nakts, līdzekļu piesaistes eksperts četras stundas, viens cilvēks uzņemšanā astoņas stundas dienā divas dienas, piecu lapu dokumenta 200 kopijas, pāršķiramā karte divām dienām, transports pieciem cilvēkiem ar automašīnu 250 km, datora lietošana trīs stundas dienā piecas dienas utt.

Arī tad, ja daļu no resursiem nodrošina pati organizācija, ir ļoti svarīgi arī tos ieplānot, pretējā gadījumā atklāsies citi organizācijas projekti, kuriem vienlaicīgi būs nepieciešami tie paši resursi, kas var radīt milzu satraukumu.

Vēl jāpiebilst, ka nevienam projektam nevajadzētu izmantot visus organizācijas resursus, iepriekš nepārlicinoties, vai tie ir aizvietojami. Ja pēc projekta birojā vairs nav papīra vai jūs vairs nevarat samaksāt tālruņa rēķinu, jo projekta tālruņa zvaniem nebija noteikts ierobežojums, tad projekta finanšu vadība ir izgāzusies un projekts ir apdraudējis organizācijas eksistenci.

Jau pašā sākumā jums ir jāizlemj, cik daudz no pašas organizācijas resursiem ir izmantojami konkrētajam projektam. Šajā gadījumā "sākums" nozīmē projekta idejas istenošanu, ietverot sagatavošanas un līdzekļu piesaistes periodu, jo šo periodu izmaksas var būt ļoti augstas (tikšanās un tālruņa zvani iespējamajiem partneriem un finansētājiem, rakstīšana, drukāšana, kopēšana, pieteikumu nosūtīšana utt.). Organizācijas valdei vai izpildinstitūcijai ir jāpieņem lēmums.

Konkrētā laika periodā veicamajiem maksājumiem (līdz vienam vai diviem mēnešiem) ir jāgatavo izdevumu plāns. Tas palīdzēs mantzinim/kasierim istajā laikā un vajadzīgajā daudzumā nodrošināt naudas plūsmu. Domstarpības (piemēram, gadījumos, kad pieprasītā summa pārsniedz juridiski apstiprināto vienas dienas izdevumu limitu vai pieņūkst skaidras naudas) arī var novērst vai vieglāk atrisināt.

Piemērs:

#### Izdevumu plāns laika periodam...

Nr.	Vieta	Summa	Maksāšanas datums	Maksājuma veids (skaidra nauda, banka)	Vieta	Kas ir atbildīgs

Persona, kas saņēma naudu, ir arī atbildīga par rēķina sagatavošanu un visas atlikušās naudas atdošanu.

#### • Ienākumu pierādījums

Lai jums būtu pilnīga projekta finansiālās situācijas aina, jums jāzaglabā pierādījumi par visām projektam saņemtajām summām. Daži finansētāji veic avansa maksājumus, citi samaksā nolīgto summu tikai pēc galīgā pārskata saņemšanas. Uzmanieties, lai projekts priekšlaicīgi briesmīgi nepārtērē un lai visi izdevumi ir attaisnojami/atmaksājami. Pierādījumi arī pārskatu padarīs vieglāku.

Piemērs:

#### Pierādījumi projekta ienākumiem...

Nr.	Avots	Ienākumu summa	Saņemšanas datums	Maksājuma veids (skaidra nauda, banka)	Vieta	Kas ir atbildīgs



## 6.7. Projekta pārraudzība un attiecību saglabāšana

Ja agrāk diagrammā aprakstītais kodēšanas process strādā, tad visas projektā iesaistītās puses saprātis savas saistības pret finansētāju - gan no kvalitātes viedokļa, gan komunikācijas un pārskata viedokļa.

Atcerieties, ka pārraudzība nav domāta tikai finansētājam. Jums pašiem sev un visām iesaistītajām pusēm (ieskaitot finansētājus) ir nepieciešams novērtēt projektu, un, lai to izdarītu, jums projekta realizēšanas laikā ir jāsavāc tik daudz informācijas par to, cik vien iespējams.

### • Pārraudzība

Informācija, kas jums nepieciešama pārraudzībai, ietver:

- izdevumus - nedēļas, mēneša, ceturkšņa, gada - atbilstoši jūsu iesniegtajā pieteikumā ietvertajām budžeta līnijām;
- ieguvējus (kas iegūst no naudas un aktivitātēm?)
  - vecums
  - dzimums
  - etniskā grupa
  - kvalifikācijas/ pieredze / sasniegumi, kad pievienojās projektam
  - kvalifikācijas/ pieredze/ sasniegumi, kad atstāja projektu.

### • Attiecību saglabāšana

Daudziem finansētājiem ir skaidrs komunikācijas un pārskata process. Dažos gadījumos jums vienkārši jāseko nosacījumiem, kas izklāstīti finansējuma līgumā. Citos gadījumos jums jāizspriež par informācijas veidu, daudzumu un biežumu. Jaunāko ziņu nosūtīšana - pat pastkartes - var palīdzēt izrādīt, ka novērtējat, bet pārlicinieties, vai finansētājiem šādas ziņas nav vēlamas vai aizliegtas. Pārlicinieties, ka jūs izmantojat projekta numuru vai kodu, kuru jums piešķīris finansētājs.

Jūsu attiecībām jābūt respektējamām - jūtīgām pret finansētājiestādes raksturu un tās cilvēkiem. Jums jāattīsta spēja noturēt līdzsvaru starp distancēšanos un pārāk familiārām attiecībām. Daži finansētāji ir dedzīgi apspriest atbalstītos projektus to attīstības gaitā - piedāvāt palīdzību un būt informēti par to attīstību; citi dod priekšroku distancēšanai un informācijas saņemšanai viņu norādītajā formātā.

Daži finansētāji strādā pēc principa, ka projekti tiek attīstīti kopā ar jums. Finansētāju ieguldījums ir tāds pats kā jūsu un tas nozīmē, ka viņi ir vairāk ieinteresēti, lai projekts būtu veiksmīgs, un ir lielāka iespējamība, ka viņi piedāvās palīdzību tā pastāvēšanas laikā.

## 12. Spifija padoms

Pievienotās vērtības nodoklis Eiropas Savienības programmās

Dažās Eiropas Savienības programmās, kas darbojas valstīs, kuras nav ES dalībvalstis, tādās kā PHARE/TACIS, pievienotās vērtības nodoklis netiek uzskatīts par atļauto izdevumu. Pārbaudiet programmas vadlīnijas, lai uzzinātu, vai PVN ir atļaujams vai nē. Iemesls tam ir vienošanās starp Eiropas Savienību un nacionālajām valdībām, ka ES nauda nesegs nodokļus, kas ir ieguldījums nacionālajā budžetā. Katrā valstī, kur ir pieejamas PHARE/TACIS programmas, ir regulējums par atbrīvojumu no PVN vai tā atmaksāšanu.

Tas ietekmē finanšu vadību:



### — sastādot budžetu

- visi izdevumi, kas tiek apmaksāti par PHARE/TACIS naudu, ir jāaprēķina bez PVN, pretējā gadījumā jūs būsit pārvērtējuši līdz projekta beigām un nespēsiet visu budžetā paerdzēto summu notērēt;
- izdevumi, kas tiek segti no citiem avotiem vai no jūsu ieguldījumiem, ir jāaprēķina, iekļaujot PVN, jo regulējums attiecas tikai uz izdevumiem, kuriem izmantota PHARE/TACIS nauda (katrā gadījumā pārbaudiet vietējos likumus);

### — plānojot un tērējot

- izdevumu plānā visiem ietvertajiem izdevumiem jābūt to pilnā apjomā (ieskaitot PVN), izņemot pirkumiem, kuriem jūs esat saņēmuši oficiālu atbrīvojumu no PVN (bieži vien ļoti gara un sarežģīta procedūra, pūļu vērtā tikai lielām izdevumu vienībām);

### — atgūstot PVN

- jums jāizpilda visi nosacījumi par PVN atgūšanu, un parasti jums būs jābūt sagatavotai lielai dokumentu mapei (ar tādiem dokumentiem kā jūsu organizācijas juridiskie dokumenti, finansējuma līguma kopija oficiālajā valsts valodā, apliecinājums no bankas, ka jums ir atsevišķs bankas konts, pierādījumi saņemtajai naudai un attiecīgo rēķinu kopijas);
- PVN atgūšana ir ļoti ilgstoša procedūra, un laika periodā, ko tas prasa, reālā vērtība PVN samaksātajai summai var būtiski kristies, īpaši valstīs ar augstu inflāciju;
- ja projekts ir īss, jūs, iespējams, nemaz nevarēsiet atgūt PVN projekta ieviešanas laikā.

Piemērs:

Rumānijā organizācija PVN atgūšanas procedūru par janvāra - marta periodu var sākt aprīlī, par aprīļa - jūnija periodu jūlijā un tā tālāk. Tas nozīmē, ka izmaksai, kas budžetā paredzēta 1 000 000 leju apmērā, janvārī jūs samaksājat 1 190 000 leju, ieskaitot PVN, un tad jūs aprīļa beigās vērsāties pie finanšu iestādēm, lai jums atmaksā 190 000 leju. Pieprasījumu izskata maijā un, ja nav problēmu, jūs varat cerēt jūnijā savā bankas kontā saņemt 190 000 leju. Bet ar inflācijas līmeni 30% gadā 190 000 leju jūnijā būs par 285 000 leju mazāk nekā janvārī. Tātad reāli organizācija ir zaudējusi 285 000 leju. Nemaz nepieminot visā procesā (gatavojot pieteikumu un kopējot dokumentus) ieguldīto laiku un naudu. Tātad jums jāapziņās, ka organizācijai var pat būt zaudējumi...

