



Koszty całkowite – zeszyt roboczy

Informacje o tym zeszycie

Niniejszy zeszyt roboczy został zaprojektowany przez Nonprofit Finance Fund jako uzupełnienie naszych warsztatów lub konsultacji. Jego celem jest wspieranie liderów organizacji nienastawionych na zyski (*non-profit*) w obliczaniu kosztów całkowitych na poziomie całej organizacji. Niniejszy zeszyt może też służyć założycielom jako punkt odniesienia, ale powinni oni pamiętać, że odpowiedzialność za obliczenie kosztów całkowitych spoczywa na organizacji non-profit.

Spis treści

- Wprowadzenie do kosztów całkowitych
- Całkowite wydatki
- Kapitał obrotowy
- Planowanie przepływów pieniężnych
- Rezerwy
- Spłata kwoty głównej zadłużenia
- Zwiększenie stanu środków trwałych
- Rezerwa na zmiany
- Stosowanie i ustalanie priorytetów kosztów całkowitych
- Planowanie kosztów całkowitych

Informacje o Nonprofit Finance Fund

Nonprofit Finance Fund® (NFF®) działa na rzecz bardziej sprawiedliwego, elastycznego i cenionego sektora społecznego. Zapewniamy finansowanie i doradztwo, aby pomóc organizacjom non-profit i ich fundatorom lepiej powiązać pieniądze z wynikami ich misji. Jesteśmy instytucją finansową zajmującą się rozwojem społeczności lokalnych (CDFI), która wykorzystuje 40-letnie doświadczenie w rozwiązywaniu najtrudniejszych aktualnych wyzwań społecznych i dzieli się tym, czego się nauczyliśmy, aby przyspieszyć postęp. NFF zarządza ponad 338 mln USD. Od 1980 r. zapewniliśmy prawie 937 mln USD finansowania oraz dostęp do dodatkowego kapitału w celu wsparcia projektów o wartości ponad 2,7 mld USD dla tysięcy organizacji w całym kraju.

Doradzamy organizacjom non-profit, fundatorom, inwestorom i agencjom rządowym pracującym nad wieloma kwestiami w wielu miejscach. Poruszanie się w złożonych sytuacjach finansowych pomaga organizacjom przetrwać burze i wprowadzać innowacje w celu uzyskania lepszych wyników dla swoich społeczności. Dzięki indywidualnemu zaangażowaniu, warsztatom i partnerstwu nasi klienci są w stanie lepiej łączyć misję, cele



programowe i wyniki ze strategią finansową; formułować budżety i bronić tego, ile naprawdę kosztuje realizacja ich misji; w pełni zrozumieć swoje istniejące i potencjalne modele biznesowe; planować różne scenariusze finansowe i operacyjne oraz angażować i ułatwiać finansowanie, które promuje sprawiedliwość.

Wprowadzenie do kosztów całkowitych

Jak wszystkie organizacje, również organizacje non-profit muszą pokrywać pełne koszty realizacji swoich misji. W niniejszym podręczniku przedstawiamy użyteczne metody określania potrzeb w zakresie kosztów całkowitych waszej organizacji, wymieniając sześć obszarów kosztów.

Należy myśleć o każdym z sześciu obszarów kosztów jako o „głosie” w planowaniu finansowym i strategicznym organizacji, który pyta: „ile ode mnie potrzebujesz?”. W niektórych obszarach potrzeby mogą być duże, a w innych żadne. Potrzeby organizacji w każdym z tych obszarów będą się z czasem zmieniać. Za każdym razem, kiedy zabierasz się za planowanie finansowe i strategiczne, musisz ponownie przeanalizować sześć obszarów kosztów całkowitych.

W analizie kosztów całkowitych pomogą trzy procedury:

1. Formułowanie budżetu z roczną nadwyżką
2. Nazywanie i skuteczne informowanie o potrzebach w zakresie kosztów całkowitych
3. Rozłożenie kosztów całkowitych na wiele lat dzięki planowaniu długoterminowemu

Pamiętajmy, że koszt całkowity waszej pracy wykracza poza roczne wydatki operacyjne. Często organizacje stwierdzają, że kompleksowy budżet uwzględniający ich koszty całkowite jest znacznie większy niż ich roczny budżet operacyjny. Dlatego ważne jest, aby pamiętać, że potrzeby w zakresie kosztów całkowitych są stopniowo zaspokajane z upływem czasu i prawie nigdy nie są zwiększane w ciągu jednego lub dwóch lat.





Całkowite wydatki

Definicja

Całkowite wydatki to bieżące koszty prowadzenia organizacji. Obejmują one:

- Regularne lub powtarzające się wydatki (np. wynagrodzenia, rachunki telefoniczne, materiały dla programów)
- Jednorazowe lub nadzwyczajne wydatki (np. opłaty prawne w celu obrony przed pozwem sądowym lub koszty przeprowadzenia kampanii fundraisingowej)
- Amortyzację, która jest bezgotówkowym kosztem, stanowi oszacowanie spadku wartości środków trwałych (np. budynków, pojazdów, komputerów) w czasie, do momentu, w którym oczekuje się, że będą one wymagały wymiany
- Wstępne i bieżące koszty pomiaru oddziaływania
- „Bezpośrednie” wydatki na program
- Wydatki „pośrednie” lub „ogólnoadministracyjne”
- Wydatki niefinansowane



Wydatki niefinansowane to te wydatki, które nie są obecnie ponoszone, ale jeśli zostałyby pokryte, pozwoliłyby waszej organizacji pracować na obecnym poziomie w sposób, który jest uzasadniony i rzetelny. Jednym z powszechnych przykładów w sektorze non-profit jest przepracowanie i niedostateczne wynagradzanie pracowników.

Przykład: Dyrektor wykonawczy pracuje 60 godzin tygodniowo. Organizacja powinna zatrudnić asystenta na pół etatu, aby dyrektor wykonawczy mógł zmniejszyć liczbę godzin pracy do 40 tygodniowo (bez obniżania wynagrodzenia). Wynagrodzenie asystenta byłoby wydatkiem niefinansowanym.

Inne przykłady niefinansowanych wydatków obejmują radzenie sobie z przestarzałym oprogramowaniem, powolnym Internetem lub materiałami biurowymi niższej jakości.

Wydatki niefinansowane NIE są związane z rozszerzaniem działalności lub robieniem czegoś więcej; wspierają one to, co wasza organizacja i tak już robi.

Rachunek zysków i strat odzwierciedla całkowite wydatki, z wyjątkiem wydatków niefinansowanych. Wydatki niefinansowane nie są wykazywane w raportach finansowych.

Całkowite wydatki NIE obejmują:

- Żadnego zakupu, który jest kapitalizowany, takiego jak budynek / lokal lub sprzęt; tego rodzaju zakupy są ujmowane w Zwiększeniach stanu środków trwałych. Zob. str. 14.
- Spłaty kwoty głównej zadłużenia; ta pozycja występuje jako Spłata kwoty głównej zadłużenia. Zob. str. 12.



Określenie całkowitego zapotrzebowania na wydatki w organizacji

Oblicz niefinansowane wydatki na personel

W przypadku wielu organizacji największe niefinansowane wydatki są związane z personelem i wynagrodzeniami.

Pytanie	Tak lub Nie		Kwota
Czy pracownicy są godziwie wynagradzani?		Jeśli nie, to o ile więcej należy płacić pracownikom?	
Czy pracownikom oferowane są rozsądne świadczenia?		Jeśli nie, ile kosztowałyby zaoferowanie rozsądnych świadczeń?	
Czy planujecie wprowadzenie korekty wynagrodzeń ze względu na wzrost kosztów utrzymania?		Jeśli nie, wpisz 2% całkowitej rocznej listy płac.	
Czy jakieś stanowiska są nieobsadzone?		Jeśli tak, wpisz wynagrodzenie + pakiet świadczeń dla nieobsadzonych stanowisk.	
		Całkowity niefinansowane wydatki na personel	

Oblicz swoje niefinansowane wydatki inne niż wydatki na personel

Oprócz niedostatecznie opłacanego i/lub przepracowanego personelu, organizacje mogą mieć inne niefinansowane wydatki, takie jak materiały biurowe/eksploatacyjne gorszej jakości lub powolny internet.

Pytanie	Jeśli nie, wymień wasze potrzeby		Kwota
Czy organizacja posiada odpowiednie materiały eksploatacyjne dla czynnego personelu?		O ile więcej kosztowałyby odpowiednie materiały biurowe/eksploatacyjne?	
Czy organizacja dysponuje odpowiednio szybkim Internetem, liniami telefonicznymi i podobną infrastrukturą?		O ile więcej kosztowałyby zapewnienie odpowiedniej infrastruktury?	
Czy istnieją inne niezbędne wydatki, które nie zostały pokryte (np. materiały dla programów, szkolenia)?		O ile więcej kosztowałyby pokrycie tych wydatków?	
		Całkowity niefinansowane wydatki na cele inne niż personel	

Oblicz całkowite wydatki

Skorzystaj z powyższych arkuszy roboczych i rocznego budżetu organizacji, aby określić całkowite wydatki.



	Gdzie to znaleźć	Kwota
Całkowite niefinansowane wydatki na personel	Arkusz roboczy (powyżej)	
Całkowite niefinansowane wydatki na cele inne niż personel	Arkusz roboczy (powyżej)	
Wydatki ujęte w budżecie	Zatwierdzony budżet	
Całkowite wydatki		

Gdzie tego szukać:

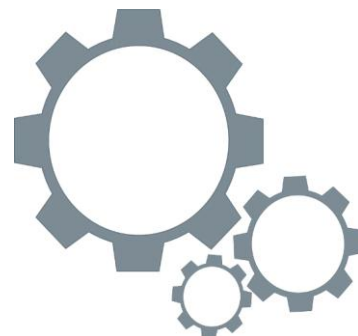
- Budżet
- Analiza wynagrodzeń
- Plan strategiczny
- Rachunek zysków i strat za poprzedni rok



Kapitał obrotowy

Definicja

Kapitał obrotowy to pieniądze na pokrycie przewidywalnych w określonym czasie wpływów i wydatków środków pieniężnych w normalnym toku działalności. Organizacje z wystarczającym kapitałem obrotowym są w stanie płacić rachunki na czas, nawet w miesiącach, w których nie mają wpływów środków pieniężnych.



Kapitał obrotowy jest potrzebny wszystkim organizacjom. Powinien być łatwo dostępny dla kierownictwa, bez ograniczeń lub ścisłego oznaczenia. Kapitał obrotowy jest zazwyczaj przechowywany na głównym rachunku rozliczeniowym organizacji.

Kwota potrzebnego kapitału obrotowego jest bardzo zmienna w zależności od organizacji, ponieważ zależy od indywidualnego harmonogramu wpływów i wypływów środków pieniężnych w ramach każdej organizacji non-profit. Niektóre organizacje mają minimalne luki między wpływami i wypływami środków pieniężnych. Kapitał obrotowy na jeden miesiąc może być dla nich wystarczający. Inne mają bardzo duże luki między wpływami i wypływami środków pieniężnych. Być może będą musiały mieć kapitał obrotowy na 11 miesięcy w momencie najwyższego stanu środków pieniężnych w roku, aby mogły przetrwać okres najniższego ich stanu.

Zapewnienie linii kredytowej w banku jest jednym ze sposobów zarządzania przepływami pieniężnymi. Linie kredytową można wykorzystywać do zwiększenia kapitału obrotowego w okresach niskiego poziomu środków pieniężnych i spłacać w okresach wysokiego poziomu środków. Banki rzadko udzielają nowych linii kredytowych, gdy poziom środków pieniężnych jest niski. Organizacje powinny postarać się o linię kredytową „wtedy, gdy jej nie potrzebują”, aby była dostępna wtedy, gdy będzie potrzebna.

Kapitał obrotowy NIE jest przeznaczony na pokrycie utraconych przychodów, pokrycie rocznych deficytów lub kontynuowanie niezrównoważonej działalności.

Określenie całkowitego zapotrzebowania na kapitał obrotowy w organizacji

Organizacja powinna sporządzać **prognozę przepływów pieniężnych** (instrukcje znajdują się na str. 8) w celu określenia zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

O co pytać

- Czy w minionym roku zdarzyły się sytuacje, w których wasza organizacja nie mogła zapłacić rachunków w terminie lub musiała opóźnić działania z powodu braku pieniędzy? Jeśli tak, to jaka dodatkowa kwota zapobiegłaby tej sytuacji?

- Czy prognoza przepływów pieniężnych w organizacji wskazuje na momenty w roku, w których organizacja nie będzie w stanie pokryć miesięcznych rachunków? Jeśli tak, jakie jest dodatkowe zapotrzebowanie na środki pieniężne?



- Jeśli wasza organizacja planuje rozwój lub zmiany, o ile więcej lub mniej kapitału obrotowego będzie potrzebne?

- Czy organizacja ma dostęp do linii kredytowej? Jak była ona wykorzystywana? Jak duża jest ta linia kredytowa?

Gdzie tego szukać:

- Prognozy przepływów pieniężnych
- Umowy z darczyńcami lub dostawcami
- Kalendarz płać
- Kalendarium programów
- Harmonogram fundraisingu
- Umowa linii kredytowej z bankiem



Planowanie przepływów pieniężnych

Prognoza przepływów pieniężnych to narzędzie, które dostarcza szczegółowych informacji na temat harmonogramu wpływów i wypływów środków pieniężnych w organizacji w każdym miesiącu, zapewniając tym samym obraz stanu środków pieniężnych organizacji w ciągu roku. Daje to wgląd w okresy, w których organizacja będzie miała dość pieniędzy na pokrycie wydatków i okresy, w których nie będzie ich miała. Prognoza przepływów pieniężnych jest niezbędnym dokumentem do określenia, ile **kapitału obrotowego** organizacja musi utrzymać lub zbudować, aby radzić sobie z niskimi stanami środków w ciągu roku.

Należy pamiętać, że przychód nie jest równoznaczny ze środkami pieniężnymi. Wprawdzie przychód jest ujmowany w rachunku zysków i strat, gdy tylko zostanie **zapewniony** organizacji, ale nie można go wykorzystać do opłacenia rachunków i wynagrodzeń organizacji, dopóki **pieniądze** nie trafią do banku.

W związku z tym planowanie przepływów pieniężnych zapewnia wgląd w oczekiwane stany środków pieniężnych z uwzględnieniem rachunków i wydatków w ciągu miesiąca. Do oszacowania wykorzystywane są prognozy przepływów pieniężnych:

- Ile gotówki należy mieć pod ręką
- W stosownych przypadkach, ile krótkoterminowego zadłużenia będzie potrzebne w miesiącach niskiego poziomu środków pieniężnych?

Prognozy przepływów pieniężnych są przydatne do rozróżnienia między **problemami z przepływami pieniężnymi** (wynikającymi z terminów) a **deficytami** (ogólny niedobór przychodów).

- **Problemy z przepływami pieniężnymi** występują, gdy organizacja nie ma wystarczających środków w danym momencie w ciągu roku, aby spełnić zobowiązania pieniężne. W takich przypadkach właściwe jest zaciągnięcie pożyczki z linii kredytowej (i spłata pożyczki po otrzymaniu pieniędzy).
- **Deficyty** to sytuacje, w których w dowolnym momencie okresu rozliczeniowego nie ma wystarczających przychodów, aby pokryć wydatki. W takich przypadkach pożyczka z linii kredytowej nie jest odpowiednia.

Oto kilka **wskazówek dotyczących planowania przepływów pieniężnych**:

- Trzeba utrzymać dyscyplinę i zachowawcze podejście, ale nie za bardzo - nierealistyczne prognozy przepływów pieniężnych są bezużyteczne.
- Prognozy przepływów pieniężnych należy sporządzać co miesiąc (w czasach kryzysu co tydzień) i stale je aktualizować w oparciu o wartości rzeczywiste i prognozowane.
 - Co miesiąc należy aktualizować prognozy na dany miesiąc o to, co faktycznie się wydarzyło (tj. ile środków faktycznie wpłynęło i wypłynęło na różne cele). Należy aktualizować swoje prognozy na przyszłe miesiące w oparciu o wszelkie nowe informacje otrzymane w bieżącym miesiącu na temat terminów i/lub kwot wpływów lub wydatków pieniężnych.
- Należy zwracać uwagę na tendencje w stanach środków pieniężnych na koniec miesiąca:
 - Jak prognozy mają się do rzeczywistych stanów środków pieniężnych?
 - Które miesiące kończą się dodatnim/ujemnym stanem środków?
 - Jakie są wzorce?



	Styczeń	Luty
Początkowe saldo środków pieniężnych	120 USD	110 USD
Opłaty bezpośrednie	50 USD	
Wsparcie fundacji	20 USD	
Aktywa zwolnione z ograniczeń netto	5 USD	
Wpływy pieniężne razem	75 USD	
Wynagrodzenia	40 USD	
Czynsz	45 USD	
Wyływy pieniężne razem	85 USD	
Środki pieniężne netto	(10 USD)	
Końcowe saldo środków pieniężnych razem	110 USD	

Oto przykład planowania przepływów pieniężnych, który omówimy podczas sesji.

- Jakiek jest saldo środków pieniężnych w kasie na początku pierwszego miesiąca (stycznia)?
- Następnie należy przeanalizować środki pieniężne, które mają wpłynąć w ciągu miesiąca z różnych źródeł.
- Po zaksięgowaniu wszystkich kwot, które mają wpłynąć w styczniu, trzeba sprawdzić, w jaki sposób środki zostaną wykorzystane w styczniu. Większość wydatków jest uwzględniona w poszczególnych pozycjach prognoz przepływów pieniężnych, ale nie pozycje bezgotówkowe, takie jak amortyzacja, które są uwzględniane w budżecie.
- Środki pieniężne netto pokazują różnicę między ilością środków pieniężnych, które wpłynęły, a ilością środków pieniężnych, które zostały wydane w danym miesiącu.
- Końcowe saldo środków pieniężnych: Początkowe saldo środków pieniężnych plus całkowita nadwyżka (deficyt) za dany miesiąc. Ile pieniędzy pozostało na koniec tego okresu? Końcowe saldo środków pieniężnych za pierwszy miesiąc (styczeń) stanie się początkowym saldem środków pieniężnych na kolejny miesiąc (luty).
- Takie obliczenia należy powtarzać dla każdego miesiąca w prognozie.
- W sytuacjach, w których przewidywane są niedobory środków, w jaki sposób można im zaradzić? Czy można opóźnić niektóre wydatki? Czy wpływy środków pieniężnych można przyspieszyć? Czy istnieją środki, które można pożyczyć z rezerw lub linii kredytowej? Jeśli tak, to kiedy zostaną spłacone?
- Odwiedź stronę nff.org/fundamental/cash-flow-projection-template, aby pobrać szablon prognozy przepływów pieniężnych, na stronie [Finanse NGO pobierzesz polskie wzory tych dokumentów](#).



Rezerwy

Definicja

Rezerwy to oszczędności, które ograniczają ryzyko dla organizacji - niezależnie od tego, czy jest to ryzyko związane ze strumieniami finansowania, ryzyko wypróbowania czegoś nowego, czy też ryzyko, że coś może pójść nie tak z budynkiem/lokałem lub sprzętem.

Rezerwy są potrzebne wszystkim organizacjom, ale ich wielkość i cele są różne - nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania.

Typowe przykłady rezerw:

- Rezerwa operacyjna: aby chronić organizację przed krótkoterminowym ryzykiem (np. utrata finansowania, nieoczekiwane wydatki, zmiana przywództwa) lub wykorzystać nadarzające się okazje.
- Rezerwa na wyposażenie: utrzymanie środków trwałych i pokrycie kosztów napraw i/lub wymiany (np. budynków/lokali, sprzętu itp.).
- Rezerwa na prace badawczo-rozwojowe: umożliwienie eksperymentowania, podejmowania ryzyka, prób i błędów; badanie nowego programu lub podejścia.
- Rezerwa inwestycyjna: generowanie przychodów poprzez narzędzia inwestycyjne, takie jak akcje



Można nazwać i zdefiniować rezerwy dla swojej organizacji w sposób, który najlepiej wspiera jej misję i wizję. Rezerwa operacyjna jest często dobrym priorytetem, jeśli chodzi o rezerwy. Możliwe jest posiadanie jednej rezerwy, która może służyć wielu celom. Na przykład, można mieć rezerwę operacyjną, która może być również wykorzystana na badania i rozwój nowych programów. Należy jednak dokładnie określić kryteria rezerwy i kwoty potrzebne na różne cele. Jedna łączna rezerwa może stwarzać fałszywe wrażenie, że zasoby są wystarczające do zaspokojenia wszystkich potrzeb.

Rezerwy powinny być dostępne dla kierownictwa w zależności od tego, jak pilna jest potrzeba. Niektóre z nich mogą być wyznaczone przez zarząd i wydatkowanie ich może wymagać zatwierdzenia przez zarząd. Mogą one być przechowywane jako środki pieniężne na rachunku bankowym lub jako inwestycje, które można upłynnić w rozsądnym terminie. Większość rezerw powinna być uzupełniona po ich wykorzystaniu.

Określenie całkowitego zapotrzebowania na rezerwy w organizacji

O co pytać

- Jakie są prawdopodobne zagrożenia dla przychodów, na które wasza organizacja będzie potrzebować rezerw (np. zły sezon sprzedaży biletów, zmiany w priorytetach fundacji, brak możliwości zorganizowania corocznej gali, zmiana kierownictwa)?



- Jaka kwota odpowiednio zabezpieczyłaby organizację na wypadek utraty przychodów? Ile czasu zajęłoby wprowadzenie w życie nowego planu?

- Jeśli wasza organizacja posiada już rezerwę operacyjną, ile udało się zaoszczędzić? Czy kwota ta jest adekwatna do prawdopodobnego ryzyka, przed którym stoi organizacja?

- Do jakich innych celów organizacja może potrzebować rezerw? Ile potrzeba?

Gdzie tego szukać

- Plan strategiczny
- Wasza znajomość rynku



Splata kwoty glownej zadluzenia



Definicja

Splaty kwoty glownej zadluzenia to pieniadze przeznaczone na splate dlugow (np. linii kredytowej, kredytu hipotecznego, pozyczek, innych form zaciagania zobowiazan itp.)

Dlug moze byc cennym narzedziem finansowania, jezeli jest wykorzystywany strategicznie. Moze wydawac sie oczywiste, ze pozyczajac pieniadze, trzeba miec plan ich splaty. Jednak struktura sprawozdawczosci finansowej moze zaciemniac splate zadluzenia. Jezeli organizacja dokonuje comiesiecznej splaty kredytu hipotecznego, zmniejszenie kwoty glownej dlugu nie jest wykazywane w rachunku zyskow i strat jako koszt. Jedynie odsetki sa widoczne jako koszty. Zamiast tego splata kapitalu pojawia sie w sprawozdaniu z sytuacji finansowej (lub bilansie) organizacji jako zmniejszenie sredkow pienieznych i zmniejszenie naleznej do splaty kwoty glownej kredytu hipotecznego. Innymi slowy: splata jest zwykle finansowana z rocznych nadwyzek.

Nalezy rozwazyc, jak szybko trzeba splacic istniejace lub planowane zadluzenie waszej organizacji.

Określenie potrzeb w zakresie splaty kwoty glownej zadluzenia w waszej organizacji

O co pytac

- Czy wasza organizacja ma dlugi?

- Jezeli tak, to na czym polega to zadluzenie?

- Jak szybko trzeba splacic te dlugi? Czy planuje sie refinansowanie? Jakie sa plany splaty?

- Jaka kwota jest nalezna do splaty w tym roku?

Gdzie tego szukac

- Bilans
- Umowa kredytu hipotecznego
- Umowa o linie kredytowa



Zwiększenie stanu środków trwałych

Definicja

Zwiększenia stanu środków trwałych to pieniądze na zakup nowego sprzętu, budynków, mebli, gruntów, na inwestycje w obce środki trwałe lub inne środki trwałe. Zwiększenia środków trwałych NIE są wymianą lub prostą konserwacją istniejących środków trwałych (te są wykazywane w rezerwie) ani drobnymi zakupami sprzętu, które zaliczają się do wydatków.



Określenie zapotrzebowania na środki trwałe w waszej organizacji

O co pytać

- Jakie dodatkowe środki trwałe są potrzebne? W jaki sposób będą wspierać organizację i jej misję?

- W jaki sposób organizacja sfinansuje dodatkowe środki trwałe (tj. zadłużenie, kampania specjalna, nadwyżki)? Przez jaki okres?

- W jaki sposób ustalono zwiększenie stanu środków trwałych (np. wyceny od dostawców)?

Gdzie tego szukać

- Plan strategiczny, wizja
- Analiza rynku
- Wyceny dostawców lub wykonawców



Rezerwa na zmiany

Definicja

Kapitał rezerwowy na zmiany to duże, *okresowe* inwestycje w organizację w celu zmiany modelu biznesowego w znaczący sposób (np. rozmiaru lub zasięgu misji i/lub sposobu zarabiania i wydawania pieniędzy). Rezerwa na zmiany powinna być wystarczająco duża, aby pokryć początkowe koszty zmiany *oraz* deficyty poniesione do momentu zakończenia zmiany, gdy przychody z nowego modelu biznesowego zaczną przekraczać nowe wydatki. Z tego powodu rezerwa na zmiany powinna prawie zawsze obejmować odpowiednie fundusze na uruchomienie lub skalowanie działań generujących przychody.



Kapitał na zmiany, który ma na celu skalowanie programów, ale nie inwestowanie w działania generujące dochód, spowoduje krótkoterminową ekspansję programu, a następnie jego ograniczenie, gdy kapitał na zmiany się wyczerpie. Taka struktura rezerwy na zmiany jest niewłaściwie określona.

Kapitał na zmiany pochodzi zazwyczaj z zewnętrznego źródła i w idealnej sytuacji jest duży, elastyczny i wieloletni. Kampanie fundraisingowe to jeden ze sposobów pozyskiwania środków na rezerwę na zmiany. Rezerwa ta jest rzadko pozyskiwana z nadwyżek z kolejnych lat.

Gdy organizacja otrzyma zastrzyk kapitału rezerwowego na zmiany, nie spodziewamy się, by potrzebowała go ponownie przez długi czas: 10, 20, a nawet 30 lat! Całkowita kwota potrzebnej rezerwy na zmiany może być trudna do obliczenia, ponieważ opiera się na przyszłych prognozach dotyczących sposobu wprowadzenia zmian, w tym tego, jak szybko zostaną wygenerowane nowe lub rozszerzone źródła przychodów.

Określenie całkowitego zapotrzebowania na rezerwę na zmiany w organizacji

Potrzeby w zakresie rezerwy na zmiany są ustalane w długim i rygorystycznym procesie planowania, często przy wsparciu zewnętrznego konsultanta, i muszą obejmować wieloletnie prognozy dotyczące przychodów i wydatków. Poniższe pytania mogą zostać wykorzystane w ramach szerszego procesu planowania rezerwy na zmiany.

O co pytać

- Jakie zmiany wprowadza wasza organizacja? Dlaczego? Czy do osiągnięcia planowanej zmiany potrzebna będzie rezerwa na zmiany?

- Jakie są przewidywane koszty początkowe / jednorazowe? Jakie koszty będą ponoszone na bieżąco / w ramach naszej nowej bazy wydatków?



- Jakiego mogą być rozmiary przyszłych rocznych deficytów operacyjnych na drodze do zmian lub wzrostu?

- Jak długo potrwa, zanim zmiana zostanie podtrzymana przez rentowny model biznesowy?

Gdzie tego szukać

- Plan strategiczny
- Prognoza wieloletnia
- Analiza rynku
- Analiza wykonalności (*feasibility study*)



Stosowanie i ustalanie priorytetów w zakresie kosztów całkowitych

Zastosowanie/ Wdrożenie (?)

Wiele osób uważa, że podejście do potrzeb finansowych ich organizacji poprzez strukturę kosztów całkowitych jest przytłaczające – zwłaszcza, gdy weźmiemy pod uwagę, że sektor ma trudności z pokryciem codziennych wydatków i oferowaniem pracownikom wynagrodzeń i świadczeń na poziomie rynkowym! Należy pamiętać o następujących kwestiach:

- Zapotrzebowanie na koszty całkowite nie zostanie zaspokojone w ciągu jednego roku. Należy stosować podejście oparte na kosztach całkowitych, aby planować przyszłość na wiele lat, a nawet dziesięcioleci do przodu.
- Należy unikać formułowania budżetu na progu rentowności. Należy planować generowanie nadwyżki co roku, aby oszczędzać na pokrycie kosztów całkowitych.
- Należy ustalić priorytety. Należy zdecydować, które potrzeby są najważniejsze i zaplanować ich zaspokojenie w pierwszej kolejności.

Jak ustalić priorytety potrzeb w zakresie kosztów całkowitych?

Zazwyczaj naszym priorytetem są całkowite wydatki. Całkowite wydatki pozwalają nam realizować naszą misję z dnia na dzień i z miesiąca na miesiąc. Po całkowitych wydatkach istnieje hierarchia potrzeb, która sprawdza się dla każdej organizacji.

1. Płynność: Odpowiednia ilość pieniędzy, aby zaspokoić miesięczne potrzeby operacyjne.

Równoważenie codziennych wydatków i potrzeb w zakresie płynności finansowej jest powszechnym wyzwaniem w tym sektorze. Liderzy mogą być zmuszeni do wyboru pomiędzy godziwym a terminowym wynagradzaniem pracowników. Właściwa równowaga dla organizacji zależy od kultury organizacyjnej, wartości i planów na przyszłość. Wielu liderów buduje płynność finansową, jednocześnie zwiększając całkowite wydatki.

Po zaspokojeniu potrzeb w zakresie płynności organizacje mogą pomyśleć o zdolności do adaptacji. Jeśli organizacja ma trudności z płaceniem regularnych rachunków na czas, nie będzie w stanie wydawać pieniędzy na plany rozwoju lub zmian. Nawet jeśli pieniądze są specjalnie odkładane na inne cele, presja związana z koniecznością dokonania wypłaty w bieżącym miesiącu zwykle wygrywa z długoterminowymi ideałami.

2. Zdolność do adaptacji: Elastyczne fundusze, które umożliwiają dostosowanie, wzrost lub zmianę.

Po zaspokojeniu potrzeb w zakresie zdolności do adaptacji organizacja może pomyśleć o trwałości. Jeśli organizacja nie jest w stanie dostosować się do zmieniającego się rynku, nie będzie trwała w przyszłości.

3. Trwałość: Fundusze na zaspokojenie różnych przyszłych potrzeb w celu realizacji misji w perspektywie długoterminowej.

Potrzeby związane z trwałością są często zaspokajane poprzez zakup urządzeń lub utworzenie rezerwy inwestycyjnej. Nie wszystkie organizacje potrzebują trwałości. Dla niektórych ich misję najlepiej wspiera zapewnienie odpowiedniej płynności i zdolności adaptacyjnych, które pozwolą im na elastyczność. Objazdowe zespoły teatralne i organizacje rzecznicze są w niektórych przypadkach przykładami organizacji non-profit o niewielkich lub zerowych potrzebach w zakresie trwałości, ale dużych potrzebach w zakresie adaptacji.



Planowanie kosztów całkowitych

Coroczne nadwyżki pomogą pokryć koszty całkowite waszej organizacji, ale mogą być też potrzebne jednorazowe zastrzyki kapitału. Należy oszacować każdy element kosztów całkowitych organizacji w oparciu o bieżące potrzeby i plany na przyszłość. Zdając sobie sprawę z tego, że jest mało prawdopodobne, aby wszystkie potrzeby związane z kosztami całkowitymi zostały zaspokojone z przychodów bieżącego roku i okazji kapitałowych, należy zastanowić się, ile czasu będzie potrzeba na sfinansowanie waszych kosztów całkowitych.

Jakie są wasze koszty całkowite?	Kwota razem	Lata do osiągnięcia	Kwota w budżecie na ten rok
<i>Całkowite wydatki: Należy wziąć pod uwagę roczne wydatki przewidziane w budżecie + wydatki niefinansowane.</i>	-----	Rocznie	
<i>Kapitał obrotowy: Czy dysponujecie pieniędzmi koniecznymi do zarządzania przepływami pieniężnymi?</i>			
<i>Rezerwy: Jakie rezerwy są potrzebne do budowania zdolności adaptacyjnych lub trwałości organizacji?</i>			
<i>Splata kwoty głównej zadłużenia: Jeśli macie długi, ile trzeba spłacić i kiedy?</i>			
<i>Zwiększenie stanu środków trwałych: Czy planujecie zakup znaczących środków trwałych? Kiedy?</i>			
Razem:			

Jest to całkowite zapotrzebowanie bilansowe. Należy zaplanować pokrycie tych kosztów na wiele lat.

Jest to wasz cel w zakresie przychodów na dany rok, który pokrywa część najbardziej priorytetowych potrzeb bilansowych.

Porozmawiajmy!

Odwiedź stronę nff.org, aby dowiedzieć się więcej o naszej pracy dotyczącej kosztów całkowitych i aby dołączyć do naszej listy mailingowej, która pozwala otrzymywać najnowsze wiadomości z NFF.