

Directivas sobre parcerias financeiras WaterAid UK



Imagem da capa: "A água da torneira é tão fresca." Retrato de Mendrika, de 11 anos, junto deste ponto de água na aldeia de Tsararivotra. Comunidade de Bevato, distrito de Tsiroanomandidy, região de Bongolava, Madagáscar. Julho de 2016. Autores: WaterAid/ Ernest Randriarimalala.

Índice

1	Introdução	4
1.1	Parceria	4
1.2	Contexto	5
1.3	Âmbito	6
1.4	Objectivos	7
1.6	Utilização das directivas nos programas nacionais	8
1.7	Revisões das directivas	8
2.	Seleccção de parceiros	9
2.1	Princípios	9
2.2.	Aplicação e directivas	10
2.3.	Ferramentas	10
3	Planeamento com os parceiros	11
3.1	Princípios	11
3.2	Aplicação e directivas	11
4.	Governação e prestação de contas	13
4.1	Princípios para governação	13
4.2	Aplicação e directivas para governação	13
4.3	Princípios para prestação de contas	14
4.4	Aplicação e directivas para prestação de contas	14
5.	Monitorização e apoio	16
5.1	Princípios	16
5.2	Aplicação e directivas	16
5.3	Ferramentas	18
6.	Melhoria de Capacidades	19
6.1	Princípios	19
6.2	Aplicação e directivas	20
7.	Revisão anual	22
7.1	Princípios	22
7.2	Aplicação e directivas	22
8.	Estratégia de saída ou de transição	25
8.1	Princípios	26
8.2	Directivas	26

8.2.1	Saída planeada	26
8.2.2	Saída não planeada	27
8.3	Parcerias não financeiras	28
9.	Processos contabilísticos	29
9.1	Princípios.....	29
9.2	Aplicação e directivas	30
9.2.1	Período de elegibilidade	30
9.2.2	Financiamento	30
9.2.3	Transferência dos fundos dos parceiros	30
9.2.4	Pedido de transferência	30
9.2.5	Autorização de transferências	31
9.2.6	Relatórios dos parceiros	31
9.2.7	Gestão de conta de banco e dinheiro dos parceiros	31
9.2.8	Balanço do parceiro	32
9.2.9	Documentação e documentos de apoio	32
Anexos	33
Anexo 1:	Avaliação de parcerias com base no risco	33
Anexo 2:	Lista de controlo da monitorização e apoio aos parceiros/relatório	36
Anexo 3:	Análise SWOT	37
Anexo 4:	Lista de controlo financeira da saída ou transição	39
Anexo 5:	Documentos de apoio mínimos das transacções financeiras	41

1. Introdução

O trabalho em parceria é fundamental para a visão da WaterAid de um mundo onde toda a gente tem acesso à água e ao saneamento.

A WaterAid trabalha em colaboração com terceiros para conseguir os próprios objectivos com diversos acordos. Estes acordos vão desde parcerias formais com organizações individuais a colaborações mais gerais e alianças informais. Algumas envolvem acordos de financiamento, enquanto outros não envolvem transferência de fundos entre organizações. Especificamente, a WaterAid terá sempre uma relação de colaboração com os departamentos e agências governamentais a nível nacional, distrital e local, uma vez que desempenham o papel de líderes no sector da água, do saneamento e da higiene (WASH), e têm responsabilidade final por garantir que toda a gente tem acesso a serviços sustentáveis.

A Estratégia Global da WaterAid de 2015-2020 apela para que se alterem as práticas das nossas parcerias, mudando o ponto focal da parceria para além das prestações dos projectos a curto prazo. O nosso objectivo é reforçar as instituições, os sistemas e as capacidades necessários para prover serviços de WASH sustentáveis a longo prazo. Para o conseguir temos de passar a relações mais capacitadoras e favoráveis que ajudem os nossos parceiros a desenvolver a própria capacidade de desempenhar um papel a longo prazo na provisão de serviços sustentáveis.

Os funcionários das finanças da WaterAid desempenham um papel fundamental nas parcerias e são responsáveis por gerir os riscos financeiros. Esta alteração na abordagem às parcerias apresenta um desafio aos funcionários das finanças - gerir o risco sem se controlar demasiado. Este documento proporciona orientação detalhada sobre como o pode fazer de modo a que seja relevante para os diferentes níveis de risco associados com os diferentes parceiros e parcerias.

A directiva promove uma **abordagem de capacitação e consciente do risco** em relação às parcerias para os funcionários das finanças.

A estrutura e kit de ferramentas das parcerias da WaterAid UK proporciona uma orientação geral para os funcionários sobre boas práticas relativamente às parcerias, com base nos princípios de uma visão partilhada, respeito mútuo, apoio, prestação de contas e equidade.

Este documento destaca as áreas que são relevantes especificamente para as equipas das finanças, proporcionando uma orientação mais detalhada sobre os aspectos financeiros das nossas relações com outras organizações nos nossos programas nacionais (PNs).

Foi elaborada em colaboração por funcionários das finanças e dos programas para garantir conformidade com os nossos princípios e abordagem programática, e para que haja processos financeiros claros e consistentes com base no risco.

1.1 Parceria

Uma parceria envolve duas ou mais organizações participarem numa disposição de

colaboração para trabalharem sobre questões específicas que as organizações separadas não conseguem resolver tão eficazmente em isolamento.

As parcerias formais com outras organizações para implementar directamente um programa de trabalho baseiam-se em acordos assinados que definem objectivos, funções, responsabilidades, processos e metas com o acordo de todas as partes. Estas incluem frequentemente a transferência de fundos da WaterAid para os parceiros. Estes fundos podem ser com restrições, sem restrições ou uma combinação de ambos. Quando os parceiros recebem fundos dos doadores, têm de produzir relatórios sobre estes fundos e têm de aceitar auditorias de acordo com os requisitos dos doadores.

A WaterAid também pode trabalhar em parcerias de colaboração menos formais com outras organizações para realizar em conjunto os objectivos no acordo. Os diversos tipos de parceria podem ser nas esferas nacional, regional, continental ou global, e baseiam-se frequentemente na assinatura de um memorando de entendimento.

Para fins desta orientação, um "parceiro" refere-se a qualquer organização, incluindo os governos, com quem a WaterAid tem uma relação para a implementação de um programa de trabalho. A relação entre a WaterAid e um ou mais parceiros envolvidos num projecto ou programa é designada como a "parceria".

1.2 Contexto

Actualmente, as abordagens para apoiar e trabalhar com as organizações parceiras variam através dos PNs. O objectivo desta orientação é recolher os diversos pontos fortes destas abordagens diferentes para criar uma estrutura e ferramentas que se adaptem a diversos contextos e parcerias.

As nossas relações com os parceiros são influenciadas pelos nossos valores e um conjunto de princípios claros, que apoiam os nossos programas e decisões a todos os níveis das actividades.

Uma visão partilhada – reconhecendo a contribuição e valor adicionado proporcionados por cada parceiro.

Respeito e apoio mútuos – reconhecendo que cada parceiro tem o direito a determinar a direcção e prioridades da própria organização.

Prestação de contas – ser responsável uns perante os outros como parceiros e perante os intervenientes que os rodeiam, incluindo as comunidades, os governos e os doadores.

Equidade – garantindo processos de decisão equitativos tanto quanto possível dentro da realidade de relações de poder desiguais, e procurando aumentar a capacidade dos parceiros menos poderosos.

Todos estes princípios são relevantes para a gestão financeira e têm de ser considerados e aplicados cuidadosamente. Sabemos que no passado a WaterAid foi frequentemente considerada pelos parceiros como sendo principalmente um doador, mas a estratégia actual exige uma abordagem mais transformacional em relação à colaboração com terceiros. Para termos um grande impacto sobre WASH e para criarmos um serviço sustentável que não dependa da WaterAid, as nossas parcerias devem ser capacitadoras, as decisões têm de ser mais participativas e

temos de apoiar as outras organizações a desenvolver as próprias capacidades institucionais para serem sustentáveis, incluindo a capacidade de gestão financeira a longo prazo.

A prestação de contas é um princípio particularmente relevante para os funcionários dos departamentos financeiros. Na própria estrutura de prestação de contas (2015), a WaterAid define a prestação de contas como:

"Uma cultura e comportamento apoiados por ferramentas e processos que permitam que a organização, os funcionários da mesma, e as organizações parceiras cumpram os compromissos e se responsabilizem pelas próprias acções."

A prestação de contas é mais do que o cumprimento de um conjunto de padrões e processos de negócios definidos. É uma atitude que deve permear a cultura através de toda a organização. Dá forma ao modo como a organização interage com os intervenientes externos, assim como as relações no âmbito da organização.

Esta directiva procura promover uma cultura responsável e um comportamento responsável apoiados pelas ferramentas e processos apropriados para trabalhar com outras organizações em parceria.

1.3 Âmbito

A orientação, ferramentas e listas de controlo nesta directiva devem ser adaptadas ao contexto de cada programa nacional. Não se destinam a ser impostas às organizações parceiras, mas sim a ajudar a reforçar as nossas parcerias e a minimizar o risco para todas as partes.

A directiva não se concentra nos aspectos programáticos das parcerias; identifica e dirige-se à gestão dos recursos financeiros, proporcionando uma abordagem com base no risco em relação aos processos e ferramentas contabilísticos.

Deve ser lida juntamente com a Estrutura e Kit de Ferramentas das Parcerias Globais e implementada em colaboração estreita com os colegas responsáveis pelo trabalho dos programas e a angariação de fundos. Este documento complementa a estrutura conforme destacada na tabela que se segue.

Documento	Estrutura e kit de ferramentas das Parcerias Globais	Padrão da WaterAid UK sobre parcerias financeiras
Público	Todos os funcionários da WaterAid	Todos os funcionários das finanças
Índice	Orientação para os processos das parcerias Selecção e avaliação de parceiros. Planeamento com os parceiros: elaboração de acordos de parceria, definição de objectivos e orçamentação Monitorização e apoio Governação e prestação de contas: responsabilidade pelas decisões nas parcerias Desenvolvimento de capacidades Resolução de conflitos e mecanismos de reclamação Planos de comunicação da estratégia de saída ou transição Medição do êxito nas parcerias	Orientação específica sobre os aspectos financeiros dos processos de parceria Selecção e avaliação de parceiros. Planeamento com os parceiros: elaboração de acordos de parceria, definição de objectivos e orçamentação Monitorização e apoio Revisão anual Governação e prestação de contas Desenvolvimento de capacidades Estratégia de saída ou de transição Processo contabilístico
Anexo	Lista de ferramentas	Ferramentas e listas de controlo

1.4 Objectivos

Este documento destina-se a apoiar a eficácia das equipas, a simplificar os modos de trabalhar, e a incluir a consistência e melhores práticas nas parcerias. Destina-se a ser usado para:

Garantir uma abordagem de capacitação consciente do risco em relação à selecção de parceiros, avaliação, monitorização e apoio.

Apoiar os parceiros a desenvolverem as próprias capacidades e sistemas para a gestão financeira, e a realizarem os próprios objectivos organizacionais assim como a cumprir a expectativas da WaterAid.

Garantir o cumprimento de obrigações legais, regulamentares e de financiamento, e os requisitos para as melhores práticas.

Garantir a fiabilidade e pertinência da contabilidade, controlos internos e produção de relatórios.

Garantir a eficácia dos sistemas e processos para a revisão e monitorização do progresso do trabalho dos programas/projectos, reunindo os aspectos financeiros e programáticos.

Apoiar a sustentabilidade dos programas e promover a prestação de contas mútua nas parcerias.

1.6 Utilização das directivas nos programas nacionais

Espera-se que todos os PNs trabalhem em conformidade com a abordagem às parcerias da WaterAid no próprio contexto, evidenciado pela estratégia nacional e o plano operacional, que pode incluir directivas específicas ao contexto para trabalhar com os parceiros de uma perspectiva programática e financeira, usando a estrutura e kit de ferramentas das parcerias globais, assim como esta directiva financeira para proporcionar uma direcção geral.

Este documento vai ajudar os PNs a apoiar os parceiros a desenvolver os próprios manuais contabilísticos, directivas financeiras e administrativas, listas de controlo e diversas ferramentas de monitorização e formatos para relatórios que funcionam no respectivo contexto. É muito importante para os funcionários dos programas e das finanças trabalharem em conjunto em todas as fases do ciclo da parceria (em seguida) para garantir uma abordagem consistente, e para coordenar as contribuições em relação às diversas parcerias.

1.7 Revisões das Directivas

A directiva será revista de três em três anos através de um processo leve envolvendo a Unidade de Apoio aos Programas, a equipa de Finanças Internacional e os líderes nacionais de finanças, o que vai garantir que os princípios, abordagens, processos e procedimentos delineados são robustos, relevantes, se adaptam ao fim a que se destinam e incluem todas as alterações organizacionais subsequentes.

2. Selecção de parceiros

A WaterAid tem de colaborar com terceiros para ter um impacto grande sobre os serviços de WASH. Em alguns casos, não temos escolha sobre com quem trabalhamos para reforçar o sector. Mas, especificamente, temos sempre de trabalhar com as autoridades governamentais relevantes. De qualquer modo, é importante compreendermos os pontos fortes e fracos dos nossos parceiros, e quando houver escolha, seleccionar os **parceiros certos** é fundamental para o êxito da WaterAid e a capacidade da mesma de conseguir realizar a visão, a missão e os objectivos estratégicos. A função da equipa financeira para este fim é fundamental.

O objectivo desta secção é orientar a equipa financeira do PN na sua função de avaliação dos parceiros e processo de selecção.

A Estrutura e Kit de Ferramentas das Parcerias Globais define as diversas fases para avaliar e seleccionar os parceiros: procurar, cortejar e dar o nó.

Um passo importante deste processo é uma **avaliação cuidadosa** e a revisão da **diligência prévia** da organização parceira, com o fim de definir as competências técnicas, as estruturas de governação, os controlos, a sustentabilidade financeira, e as abordagens para com os direitos a WASH e a igualdade. Esta avaliação iria destacar as capacidades actuais do parceiro e todas as lacunas que possam necessitar de apoio directo da WaterAid ou de outras organizações.

O nível e profundidade de envolvimento dos funcionários das finanças poderiam depender do risco financeiro da parceria.

Os potenciais parceiros também deveriam ter a oportunidade de descobrir tudo o que possam sobre a WaterAid antes de assinar um acordo. Os funcionários das finanças devem estar preparados para lhes proporcionar a informação relevante.

2.1 Princípios

Seguem-se os princípios básicos para produzir informação para as decisões sobre a avaliação e selecção dos parceiros:

Estatuto legal – Todas as organizações parceiras não-governamentais ou privadas devem estar registadas de acordo com as leis e regulamentos prevalentes no país. Devem ter um número de registo, auditorias financeiras anuais, e renovação oportuna da organização e certificados de isenção de impostos quando tal se aplicar.

Risco de terrorismo – A organização parceira não deve aparecer em nenhuma das listas internacionais de organizações terroristas proibidas. A equipa de auditoria interna da WaterAid pode levar a cabo esta verificação se necessário.

Risco financeiro – Quando houver uma relação de financiamento, as condições da fonte relacionadas com o financiamento (por exemplo, requisitos do doador) irão desempenhar um papel significativo nos sistemas, estruturas e controlos financeiros da organização parceira. Deve haver evidência da capacidade de cumprir todas as obrigações contratuais.

Capacidade financeira – Os parceiros devem ser seleccionados com base nos riscos financeiros.¹ Na altura da avaliação, devem realizar-se testes para obter uma garantia inicial sobre a capacidade financeira do parceiro e dos riscos

associados. A WaterAid deve elaborar um mecanismo para avaliar os controlos de mitigação que são implementados pelos parceiros em relação a estes riscos.

Boa governação – Deve haver uma estrutura de governação apropriada para supervisionar as decisões e o cumprimento das políticas e procedimentos aprovados, o que também irá garantir a prestação de contas e a protecção dos recursos financeiros da organização parceira, incluindo áreas tais como a delegação de autoridade, decisões, antifraude e corrupção, que proporcionam garantias sobre a gestão do parceiro.

Credibilidade - a WaterAid deve pedir provas dos êxitos e progressos passados das organizações parceiras em projectos semelhantes, incluindo, se possível, ter discussões com outros parceiros associados à organização com quem se tenciona estabelecer a parceria.

Conflito de interesses – Não deve haver conflito de interesses (por exemplo, em relação a afiliações políticas, gestão da WaterAid, empresas e provedores) que possam causar risco à reputação, ou levar a suborno ou corrupção.

Nota – as considerações acima também são importantes em relação ao trabalho com os parceiros do governo. Nesse caso, a finalidade da avaliação será compreender totalmente as limitações e oportunidades do trabalho com níveis e departamentos diferentes do governo.

2.2. Aplicação e directivas

Os PNs devem ter um processo de selecção e padrões mínimos para os tipos diferentes de relações em colaboração (ver a Estrutura e Kit de Ferramentas das Parcerias Globais). Os resultados da revisão da diligência prévia, juntamente com uma avaliação do risco, definem se se deve ou não proceder com a parceria.

A decisão sobre a parceria deve ser tomada pela equipa das hierarquias superiores do PN, para fins de prestação de contas e gestão do risco.

Todos os PNs devem definir a dimensão ideal e o número de parceiros para realizar a própria estratégia. Vale a pena tomar em consideração a carteira de parcerias como um todo e mapear o custo e os benefícios práticos de manter um número pequeno ou grande de relações com parceiros, e também do envolvimento com parceiros pequenos ou grandes para se ter o maior impacto possível.

As equipas nacionais devem proporcionar uma indução formal para as equipas dos programas e das finanças dos parceiros novos o mais rapidamente possível depois de se assinar o acordo de parceria.

2.3. Ferramentas

[Anexo 1](#): Exemplo de ferramenta de avaliação das finanças de uma parceria.

Faça referência à Estrutura e Kit de Ferramentas das Parcerias Globais para ver detalhes do processo de selecção dos parceiros.

<http://thesource.wateraid.org/Resources/Learning/workinginpartnership/Pages/Home.aspx>

Modelo de acordo de parceria para parcerias formais.

<http://thesource.wateraid.org/Resources/Policiesandprocedures/Global/Forms/Full%20library.aspx>

¹ Os riscos financeiros incluem o risco de não ser capaz de manter os fundos, o risco de implementação inconsistente de controlos, risco de desvio de fundos pagos pela WaterAid para actividades não incluídas no acordo entre a WaterAid e o parceiro, risco de falta de recursos humanos competentes suficientes, e risco de fraude devido à falta de separação de funções.

3. Planeamento com os parceiros

Os parceiros devem ser envolvidos no planeamento dos programas, projectos e orçamentos juntamente com os funcionários da WaterAid para garantir que os planos reflectem adequadamente as capacidades e perspectivas desses parceiros.

O planeamento conjunto também deve tomar em consideração os objectivos das parcerias a longo prazo, que contribuem para desenvolver uma organização parceira robusta que seja sustentável e independente.

O planeamento é liderado pelos funcionários dos programas em colaboração com os funcionários das finanças e com o apoio dos mesmos. Para além disso, a equipa das finanças desempenha um papel de capacitação para reforçar as capacidades dos parceiros relativamente à orçamentação. Também desempenham um papel fundamental no processo de planeamento, ao apoiarem e desafiarem as suposições do orçamento, garantindo que as estimativas são realistas e as despesas são feitas gradualmente.

O objectivo do trabalho da WaterAid sobre reforço do sector é apoiar a função de liderança do governo no sector, incluindo os processos de planeamento e de orçamentação. Portanto, sempre que possível, deveríamos assegurar-nos que os nossos processos de planeamento estão em conformidade com os do governo.

Esta secção concentra-se no aspecto financeiro do planeamento, ou seja, na orçamentação.

3.1 Princípios

Os princípios que se seguem são a base do planeamento financeiro com os parceiros, garantindo planos e orçamentos realistas para os programas realizarem os objectivos definidos.

Uma abordagem de colaboração entre as equipas dos programas e das finanças da WaterAid, e da organização parceira desde o início do processo de planeamento. Transparência sobre as actividades, resultados finais, produtos e decisões sobre alterações aos orçamentos.

Funções e responsabilidades claras entre a WaterAid e os parceiros.

Um processo para uma revisão contínua dos planos e ajustar as projecções das previsões.

Aprender em conjunto durante a parceria.

Uma abordagem consciente do risco - reconhecendo os níveis de apoio e cumprimento diferentes necessários para as organizações diferentes e para fases diferentes na parceria.

3.2 Aplicação e directivas

3.2.1 Cada PN deve ter um processo de planeamento documentado, que inclua as funções e responsabilidades de cada parte.

3.2.2 Recomenda-se que se organizem workshops de planeamento dos projectos com

os parceiros, quando for possível.

3.2.3 Durante o processo de planeamento, deve haver discussões com o parceiro para identificar as lacunas das capacidades que têm de ser resolvidas para implementar o projecto e também para reforçar a organização parceira.

3.2.4 Durante o processo de planeamento, a equipa das finanças deve apoiar o parceiro sobre os aspectos financeiros do planeamento do programa, conforme se segue.

- Desenvolver um processo eficaz de contabilidade, orçamentação e novas previsões.
- Preparar projecções realistas e robustas sobre o custo e escalonamento das actividades.
- Desenvolver as ferramentas e os modelos que permitam uma análise fácil e precisa e a produção de relatórios.
- Garantir que as actividades de desenvolvimento de capacidades são planeadas e orçamentadas durante o período da parceria.
- Desenvolver um plano de aquisições apropriado quando necessário.

3.2.4. O desenvolvimento do orçamento deve tomar em consideração o que se segue:

- Plano de diversos anos: a WaterAid e o parceiro devem prever as despesas das actividades através da duração do projecto e escalonar as despesas de modo realista de acordo com o período de implementação planeado. O orçamento deve ser realista e deve ser revisto regularmente.
- Orçamentação com base nas actividades: os orçamentos dos projectos devem ser revistos em detalhe, garantindo que se capturaram todas as categorias de custo relevantes e as estimativas das despesas são realistas, ou seja, cobertura total das despesas.
- Actividades de apoio da parceria: deve haver suficiente atribuição do orçamento para financiar o desenvolvimento de capacidades planeadas para o parceiro durante o período da parceria.
- Práticas de aquisição: devem incluir a utilização de concursos competitivos para as aquisições, garantindo processos transparentes para seleccionar os empreiteiros e os provedores, realização oportuna e cumprimento das especificações (qualidade e quantidade).

3.2.5 A equipa das hierarquias superiores do programa nacional e os parceiros devem chegar a acordo sobre a proporção correcta de apoio às despesas nos orçamentos dos parceiros, dando a consideração devida aos regulamentos locais (por exemplo, proporção para a administração em relação ao programa).

3.2.6 Os acordos de parceria devem incluir um processo de aprovação para as alterações ao orçamento, relatórios e requisitos da auditoria, e reembolso de fundos.

3.2.7 Durante o processo de orçamentação, se possível, identifique a fonte de financiamento para o orçamento, incluindo as contribuições do governo e/ou das comunidades.

4. Governação e prestação de contas

No contexto do trabalho com os parceiros, a governação refere-se simplesmente a como as decisões são tomadas no âmbito da parceria e como se atribui a responsabilidade entre os parceiros. A prestação de contas refere-se a como as organizações na parceria são responsáveis por levar a cabo as decisões e por realizar os objectivos gerais da parceria.

Se desejar detalhes adicionais, por favor veja a secção da Estrutura e Kit de Ferramentas das Parcerias Globais sobre governação e prestação de contas.

As equipas financeiras nacionais têm a responsabilidade de apoiar a utilização eficaz dos recursos financeiros e a gestão do risco financeiro quando a WaterAid está a trabalhar numa parceria de financiamento. Devem portanto assegurar-se que as medidas que apoiam estes dois objectivos gerais são incorporadas na governação geral e nas estruturas de prestação de contas da parceria.

As parcerias variam, e por isso os detalhes destas estruturas devem ser decididos pelas equipas de financiamento a nível local, em colaboração com as equipas dos programas e com o parceiro. No entanto, os princípios, as boas práticas e os padrões mínimos que se seguem devem ser cumpridos.

4.1 Princípios para governação

Os processos de governação devem ser planeados em colaboração com a organização parceira, e devem ser adaptados para estarem em conformidade com os requisitos específicos de cada parceria.

O nível de formalidade e a estrutura dos processos podem variar. No entanto, como mínimo, tanto a WaterAid como o parceiro devem ser claros desde o início da relação sobre os processos de decisão para as finanças, e devem ambos chegar a acordo para os cumprir.

4.2 Aplicação e directivas para a governação

Processo de decisão – deve definir como se devem tomar as decisões, quem toma essas decisões e em que fórum. Também deve haver um processo de resolução de conflitos para lidar com os desacordos. Os processos podem variar desde relativamente informais (por exemplo, acordos individuais entre os funcionários relevantes na WaterAid e no parceiro) até processos estruturados muito formais (por exemplo comités de organização).

Âmbito – não é necessário que os processos de decisão aceitem cubram esta área de actividade financeira, e provavelmente não seria desejável para a maioria das parcerias. No entanto, quando a WaterAid transfere fundos para um parceiro, como mínimo tem de haver um processo de decisão aceite que governe o planeamento e a orçamentação com o parceiro, as alterações a esses planos e orçamentos, e a resposta aos riscos financeiros que são identificados durante a parceria. As equipas nacionais de gestão das hierarquias superiores devem decidir o nível de flexibilidade para alterar os orçamentos.

Divisão de responsabilidade – quando houver uma realização conjunta, devem compreender-se claramente as áreas de responsabilidade e de prestação de contas para se conseguirem os objectivos financeiros, ou seja aquilo que a WaterAid é responsável por concretizar e o que o parceiro deve realizar.

Documentos de governação – geralmente, as parcerias são governadas por alguma forma de acordo escrito. Quando a WaterAid transfere fundos para um parceiro, como mínimo, estes acordos por escrito devem incluir dois documentos: um memorando de entendimento geral e também um acordo mais detalhado sobre a parceria do programa, que também deve incluir um plano financeiro e um orçamento. Estes documentos devem ser finalizados antes de se fazerem transferências de fundos para o parceiro.

4.3 Princípios para prestação de contas

A governação eficaz depende tanto da WaterAid como do parceiro serem responsáveis por cumprir as próprias responsabilidades e realizar os objectivos da parceria sobre que chegaram a acordo. Quando a WaterAid atribui fundos a um parceiro, há um desequilíbrio de poder inevitável na relação, que poderia levar a que fosse mais difícil os parceiros responsabilizarem a WaterAid. As equipas nacionais das finanças devem portanto actuar para garantir que há prestação de contas mútua em todas as parcerias, o que incluiria pedir proactivamente feedback aos parceiros e garantir que o parceiro se sente capaz de responsabilizar a WaterAid pelas questões relacionadas com as finanças.

4.4 Aplicação e directivas para prestação de contas

- **Produção de relatórios** – quando há uma relação de financiamento, é necessário que haja alguma forma de relatórios financeiros periódicos do parceiro para a WaterAid. A frequência e nível de detalhe podem ser decididos caso a caso, dependendo dos requisitos da parceria e do perfil de risco do parceiro. Por favor veja a [secção "Processos contabilísticos"](#) deste documento se desejar detalhes adicionais. Como parte da prestação de contas no âmbito da parceria, a WaterAid deve ser transparente sobre por que razão a informação é necessária e para que é usada.
- **Monitorização financeira** – todos os parceiros que recebem fundos devem receber visitas de monitorização e apoio financeiro da WaterAid. Há orientação detalhada sobre este assunto, incluindo o âmbito apropriado e a frequência destas visitas, na [secção "Processos contabilísticos"](#) deste documento.
- **Auditoria** – tanto os auditores internos como externos irão visitar as organizações parceiras como parte do trabalho de auditoria no terreno. Este trabalho será geralmente desempenhado à discrição dos auditores e com base no risco. Todos os parceiros têm portanto de concordar em participar nessas visitas se for necessário, e proporcionar o apoio necessário aos auditores durante estas visitas.
- **Requisitos legais e regulamentares** – espera-se que todos os membros da parceria cumpram a lei e todos os requisitos regulamentares que se apliquem e a que são sujeitos. Os membros da parceria, incluindo a WaterAid, devem concordar em participar quaisquer violações significativas legais ou dos regulamentos, particularmente quando colocam em situação de risco os objectivos da parceria ou o financiamento da parceria.
- **Processo de feedback** – recomenda-se que haja um processo em todas as

parcerias que permita que os membros proporcionem uns aos outros feedback sobre questões financeiras. Este feedback destina-se a complementar as decisões mais formais e os processos de resolução de conflitos, e pode apoiar a resolução de questões antes de se tornarem críticas. Este feedback deve ser bidireccional, mas deve dar-se prioridade particular a permitir que o parceiro proporcione feedback à WaterAid. As áreas para as quais se deve pedir feedback incluem frequência e realização das visitas de monitorização, altura das transferências dos fundos, frequência dos relatórios e qualidade das comunicações da WaterAid ao parceiro.

- **Optimização de capacidades financeiras** – a WaterAid irá frequentemente concordar em proporcionar melhoria de capacidades para ajudar os parceiros a desenvolver os sistemas de gestão financeira. É boa prática chegar a acordo formal sobre os planos de melhoria de capacidades com o parceiro, incluindo os objectivos e prazos, de modo que o parceiro possa responsabilizar a WaterAid por cumprir o plano.
- **Avaliação do risco** – as avaliações de risco devem ser elaboradas durante a selecção dos parceiros, e devem ser actualizadas regularmente para recolher os riscos que mudem (ver a [secção "Seleccção de parceiros"](#) deste documento). Estas avaliações irão frequentemente incluir planos de acção para abordar os riscos identificados. O progresso relativamente a estes planos de acção deve ser revisto regularmente de modo que a WaterAid e o parceiro sejam responsabilizados por cumprir as acções concordadas.
- A WaterAid e o parceiro devem definir claramente e chegar a acordo sobre um **protocolo de comunicação** transparente e documentado. Espera-se que todas as comunicações, especialmente quando há implicações financeiras, sejam por escrito. Todas as discussões verbais ou por telecomunicações relativamente a decisões ou divulgação de informação devem ser subsequentemente registadas e aprovadas pelas partes em questão para evitar criar uma lacuna de informação.

Todas as discussões sobre prestação de contas devem destacar que os governos, os provedores de serviços e os parceiros de desenvolvimento, incluindo a WaterAid, devem ser responsáveis pela qualidade do trabalho perante as comunidades.

5. Monitorização e apoio

A monitorização é um **processo contínuo** planeado para **rever o progresso em relação ao plano e orçamentos, actividades, produção e resultados concordados**, e deve ser suficientemente direccionado para manter os planos no bom caminho.

O **âmbito e a extensão** da monitorização e do apoio financeiros irão variar dependendo do acordo de parceria, tipo de parceria, formato do financiamento, localização dos programas, robustez do sistema de gestão financeira do parceiro, controlos internos e práticas existentes, a natureza e escala do financiamento gerido pelo parceiro, e também o resultado da revisão anual da parceria, avaliação do risco, e os controlos de saúde periódicos. A monitorização e o apoio financeiros devem ser informados por uma avaliação do risco de todos os parceiros, de modo que os recursos possam ser atribuídos de modo apropriado.

Esta secção destina-se a orientar o PN sobre os requisitos mínimos para uma monitorização e apoio financeiros eficazes.

5.1 Princípios

A prioridade para a monitorização financeira deve ser quando a WaterAid está a atribuir um subsídio financeiro a um parceiro. Os PNs devem decidir sobre o tipo de monitorização quando não há uma relação de financiamento.

A monitorização e o apoio devem ser levados a cabo numa **abordagem com base no risco**. A avaliação conjunta do risco pode fazer-se na fase inicial da parceria, na altura da revisão anual da parceria, ou pelo menos uma vez por ano.

A monitorização financeira melhora quando é levada a cabo **juntamente com a monitorização do programa**. Na prática, deve haver pelo menos uma visita conjunta por ano como departamento de programas.

O processo deve concentrar-se em garantir que **as metas, a produção e os resultados** e os compromissos dos parceiros sobre a realização do desempenho financeiro estão bem encaminhados conforme previsto no plano e orçamentos previstos; em manter o etos da parceria; no **respeito mútuo**; e na **prestação de contas**. O processo também deve ser visto como uma oportunidade para dar feedback e recomendações mútuos.

O âmbito e a extensão da monitorização financeira devem ser **concordados com o parceiro no início** e alterados durante o período da parceria, dependendo da avaliação contínua do desempenho financeiro em relação aos objectivos e metas concordados.

A monitorização deve ser uma oportunidade para apoiar os parceiros a **destacar as capacidades técnicas dos funcionários, assim como a reforçar as capacidades organizacionais**, o que permite melhorar as operações financeiras, o sistema de gestão, os procedimentos e as práticas. Também recolhe lições úteis para referência e melhorias futuras, e não deve ser considerada uma forma de procurar erros ou de fazer críticas.

5.2 Aplicação e directivas

A equipa nacional de finanças deve elaborar a própria matriz de gestão do risco da parceria para a monitorização financeira e deve garantir que há um sistema e práticas eficazes para mitigar os riscos identificados.

Quem deve monitorizar e quando

A equipa das finanças do PN da WaterAid irá levar a cabo visitas de monitorização financeira conforme o plano de visitas de monitorização anual, que irá normalmente ser concordado antecipadamente com o parceiro e de mútuo acordo. Deveria ser pelo menos uma vez por ano, excepto quando se achar que há um risco elevado de não se concretizar o objectivo do projecto/programa.

As visitas de monitorização devem ser organizadas com as visitas da equipa do programa, se tal for viável. A visita conjunta com a equipa do programa deve ser concordada e incorporada no plano do departamento no início do ano.

Se a equipa do programa não puder fazer as visitas com os funcionários das finanças, ambos devem reunir-se antes e depois da visita para discutir as questões e o progresso do programa, os principais conhecimentos, o progresso das despesas e a realização dos resultados.

O(A) Director(a) de Finanças do PN deve acompanhar o membro da equipa de monitorização financeira em todas as visitas aos parceiros/parcerias categorizados como sendo de risco elevado, e fazer pelo menos uma visita por ano com o(a) Director(a) dos Programas com o fim de esclarecer e compreender melhor as questões, o progresso, todo o apoio de que o parceiro possa necessitar e seguir todas as questões pendentes de alto risco.

Onde e o que monitorizar

As visitas de monitorização podem ter vários formatos, tal como uma revisão documental no escritório do PN da WaterAid, ou uma visita à sede de um parceiro, ou aos sub-escritórios ou ao local do projecto. Recomenda-se que haja uma visita ao local do projecto pelo menos uma vez por ano.

A equipa das finanças da WaterAid deve visitar o escritório onde se guardam e mantêm os principais registos contabilísticos do parceiro.

A monitorização financeira deve basear-se na produção e nos resultados das actividades do projecto, uma revisão da relação custo/benefício e o seguimento do rasto de auditoria das despesas.

A monitorização do orçamento deve analisar o progresso do ano até à data em relação ao orçamento do ano até à data e ao orçamento do ano inteiro, com comentários explicando como a subutilização e os gastos excessivos se relacionam com o progresso das actividades, o que irá por sua vez proporcionar informação para a nova previsão financeira do programa nacional.

Quando necessário, os funcionários das finanças da WaterAid devem incluir proactivamente iniciativas de optimização de capacidades nas visitas de monitorização.

O membro da equipa financeira que visite o escritório do parceiro deve completar e documentar a revisão executada.

Relatórios e acompanhamento

Deve produzir-se um relatório da visita, incorporando os resultados aceites juntamente com as recomendações, destacando os riscos (classificados desde Elevado (H), Médio (M) ou Baixo (L), de acordo com a prioridade e importância). Estas devem ser discutidas com o parceiro para que comente antes de se divulgar junto da equipa de gestão das hierarquias superiores do PN e de outros funcionários do programa conforme seja relevante.

O resultado de cada visita e plano de acção deve ser discutido e concordado com os parceiros. Também deve ser incorporado em todos os planos de melhoria de capacidades e de desenvolvimento.

O progresso em relação às recomendações deve ser revisto como parte de uma revisão documental trimestral e/ou durante as visitas seguintes.

As lacunas de capacidade identificadas em relação à competência financeira, à competência técnica e/ou aos recursos, devem ser discutidas com os parceiros, e as áreas para apoio adicional devem ser concordadas com eles. Todo o apoio concedido aos parceiros deve ser incluído no plano de optimização de capacidades da parceria e deve ser-lhe atribuído um nível apropriado de recursos financeiros.

5.3 Ferramentas

[Anexo 2](#): Lista de controlo da monitorização e apoio/relatório

6. Melhoria de Capacidades

A melhoria de capacidades envolve investimento sob a forma de dinheiro, tempo e esforços. Como resultado, é importante que os recursos atribuídos à melhoria de capacidades sejam usados eficazmente. Esta secção da orientação não se destina a descrever como levar a cabo a melhoria de capacidades, mas a proporcionar uma directiva para uma iniciativa de melhoria de capacidades eficaz e sustentável.

Sempre que possível, a melhoria de capacidades financeiras deveria ir para além da formação básica sobre processos financeiros, até ao desenvolvimento das capacidades de gestão financeira da organização parceira.

Tipos de capacidades financeiras incluem:

- Desenvolvimento e monitorização do orçamento
- Planeamento de um relatório financeiro
- Controlos internos e monitorização do risco
- Procedimentos e política financeira
- Cobertura total das despesas

Também devemos reconhecer que outras organizações irão estar envolvidas no desenvolvimento de capacidades em muitos dos nossos parceiros, especialmente o governo, e assegurar-nos que os nossos esforços estão a adicionar valor.

6.1 Princípios

As iniciativas de melhoria de capacidades financeiras devem basear-se numa avaliação conjunta das necessidades através de fóruns diferentes (processo de selecção, avaliação do risco, monitorização, revisões anuais, etc.) e devem depender do tipo de parceria.

O plano de melhoria de capacidades deve ser elaborado com o parceiro através de uma abordagem participativa. Tanto quanto possível, permita que os parceiros decidam sobre a melhor abordagem (sujeita a financiamento disponível), com base no objectivo aceite para a realização do programa e os indicadores do êxito.

Todas as iniciativas de melhoria de capacidades devem ser sustentáveis e devem demonstrar a contribuição para o desenvolvimento da organização parceira e o reforço do sector de WASH.

Todos os planos de melhoria de capacidades devem incluir o desenvolvimento das capacidades no âmbito das organizações e não somente formar indivíduos, tal como ter políticas, processos e sistemas para permitir a continuidade.

Deve haver evidência clara do impacto das iniciativas de melhoria de capacidades através de indicadores aceites para os resultados. O progresso em relação a estes indicadores deve ser monitorizado e documentado.

6.2 Aplicação e directivas

Deve compreender-se que trabalhar com os parceiros e em parceria já é uma forma de otimizar as capacidades do sector, seja melhorando ou desenvolvendo as capacidades e os conhecimentos sobre WASH (através de investigação, processos de aprendizagem, tecnologias novas e inovadoras, etc.) ou o desenvolvimento das organizações parceiras (através de processos, sistemas e ferramentas de reforço).

Os esforços financeiros devem concentrar-se tanto no desenvolvimento de capacidades individuais **como** organizacionais.

1. Todas as iniciativas de melhoria de capacidades financeiras devem começar na fase de avaliação e selecção de uma parceria. Identifique lacunas nas capacidades para:
 - a. implementar o programa concordado.
 - b. contribuir para a sustentabilidade a longo prazo da organização parceira, por exemplo proporcionando sistemas de gestão financeira, ferramentas e conhecimentos que possam ser usados ou replicados em outras parcerias.
 2. Juntamente com os funcionários do programa e o parceiro, desenvolva um plano holístico de optimização de capacidades garantindo que responde às perguntas que se seguem:
 - Identifique qual capacidade desenvolver - a dos indivíduos ou da organização?
 - Que capacidade está a ser melhorada: técnica, de sistemas, de estruturas, governação ou processos?
 - Qual é o resultado previsto da iniciativa e como se irá incluir a aprendizagem?
 3. O prazo do plano deve estar em conformidade com o período da parceria. No entanto, se necessário, deve chegar-se a acordo mútuo sobre uma cronologia prática.
 4. Identificar o financiamento da iniciativa de melhoria de capacidades, incluindo potenciais oportunidades de doadores.
 5. Os recursos para a iniciativa devem ser incluídos num plano e orçamento do projecto. Explore as fontes de financiamento tanto com como sem restrições.
 6. A realização da iniciativa não se deve limitar à WaterAid. Deve explorar-se a abordagem mais eficaz, que pode incluir apoio directo, apoio do grupo, apoio parceiro a parceiro, processo mútuo, oportunidades de aprendizagem à distância, etc.
 7. A monitorização do impacto ou os resultados de todas as iniciativas de melhoria de capacidades e mecanismos associados devem ser incluídos na monitorização regular, nas revisões anuais da parceria e em todos os processos de saída ou transição.
-

8. A documentação das iniciativas de melhoria de capacidades, da monitorização e das avaliações deve ser incluída no sistema de informação da gestão do programa (PMIS).

7. Revisão anual

A revisão anual é uma oportunidade para o parceiro e a WaterAid **reverem** o progresso em relação aos **objectivos de parceria** concordados, reflectir sobre como a parceria está a funcionar, e chegar a acordo sobre as acções a longo prazo para abordar as dificuldades identificadas dentro da parceria, ou aproveitar as oportunidades identificadas.

É provável que a revisão anual cubra todos os aspectos da parceria, incluindo os aspectos programáticos, e envolva todos os intervenientes relevantes, incluindo as comunidades onde há contribuição financeira.

No entanto, no contexto financeiro, a atenção ir-se-á concentrar particularmente em quão eficazmente os recursos financeiros e os riscos financeiros estão a ser geridos dentro da parceria, o que também nos irá dar uma oportunidade para desafiar e aprender da parceria. Para além do mais, vai permitir-nos rever a eficácia dos programas de melhoria de capacidades financeiras realizados durante o ano, em seguida às lacunas das capacidades identificadas através da monitorização.

Todos os pontos acima também terão lugar durante o ano através de comunicações regulares entre a WaterAid e os parceiros, assim como através de processos aceites de produção de relatórios e de monitorização. A informação recolhida durante o processo de monitorização será vital para o processo de feedback. Subsequentemente, a revisão anual oferece uma oportunidade para se fazer uma reflexão mais aprofundada sobre estas questões em colaboração.

7.1 Princípios

Na revisão anual deve haver tanto um aspecto de análise do passado como de análise do futuro. Apesar de ser importante para a WaterAid e o parceiro analisarem o passado da parceria e de se responsabilizarem um ao outro por realizar os objectivos relacionados com as finanças, é igualmente importante analisar o futuro e chegar a acordo sobre acções que irão ajudar a parceria a responder a oportunidades e ameaças emergentes. A incorporação das lições aprendidas nos anos anteriores será fundamental para este processo.

O foco de atenção dos elementos financeiros da revisão anual deve ser a nível estratégico, ou seja sobre áreas que têm probabilidade de ter um impacto significativo sobre o progresso geral dos objectivos da parceria, que se deve ampliar à estrutura da relação da própria parceria, e se as finanças da WaterAid e do parceiro estão a colaborar bem.

A revisão anual é um fórum para discutir a parceria, e se deve ser levada a cabo num espírito de respeito e aprendizagem mútuos. É uma oportunidade para tanto a WaterAid como o parceiro proporcionarem feedback.

7.2 Aplicação e directivas

Recomenda-se que, como padrão mínimo, as finanças da WaterAid e do parceiro adoptem uma abordagem relativamente estruturada durante a revisão anual, para garantir que a revisão se leva a cabo de modo sistemático e leva a um acordo sobre

acções claras.

Como guia, recomenda-se a utilização de uma abordagem de questionamento para rever o progresso em relação aos objectivos da parceria. O conjunto de perguntas deve ser específico à parceria e deve poder aplicar-se ao contexto local. Independentemente do método escolhido, recomenda-se que todas as avaliações da parceria tomem em consideração as áreas seguintes na lista que se segue. Por favor note que as perguntas na lista sob cada um dos cabeçalhos se destinam a ser apenas exemplos, e não são exaustivas.

Mudanças no contexto – houve alguma mudança no contexto geral da parceria? A WaterAid e as equipas de finanças dos parceiros terão de fazer algumas mudanças em resposta a isso? Como se devem fazer essas mudanças?

Governança da parceria – o processo actual de decisão da parceria funciona bem? Alguma coisa tem de mudar? Os documentos de governança continuam a ser apropriados? Alguma coisa tem de ser alterada?

Funções e responsabilidades – as equipas de finanças da WaterAid e do parceiro estão a levar a cabo as responsabilidades que lhes foram atribuídas eficazmente? Há alguma coisa que não está a funcionar e que tem de mudar? Há coisas que funcionaram bem e que deveremos fazer mais?

Responsabilidade demonstrável – discutir a eficácia dos processos de responsabilidade, ou seja produção de relatórios, comunicação.

Lacunas de funções e recursos – todas as principais actividades financeiras no âmbito da parceria estão a ser levadas a cabo pelo parceiro ou pela WaterAid? Há algumas actividades principais que não estão a ser levadas a cabo, ou estão a ser duplicadas? Realizou-se alguma melhoria de capacidades concordada e que está a provar ser eficaz? Que optimização de capacidades futura poderá ser necessária?

Relação – as equipas das finanças da WaterAid e do parceiro têm uma relação de trabalho eficaz? Os métodos de comunicação funcionam bem? Há mudanças que se poderiam realizar para melhorar a relação? O parceiro sente-se capaz de participar por completo na relação?

Estratégia de saída – a estratégia de saída actual ainda é apropriada? É necessário fazer algumas alterações?

Bloqueios e elementos de capacitação – há alguns sistemas, processos, e modos de trabalhar que estejam a actuar como bloqueio à realização dos objectivos da parceria? Alguns dos acima estão a actuar como elementos de capacitação?

Ambiente legislativo – o ambiente legislativo actual apoia a existência da parceria? Há mudanças iminentes no ambiente legislativo que possam ter impacto sobre a parceria?

O formato geral da revisão anual deve ser decidido em colaboração com os funcionários do programa, o parceiro e outras equipas da WaterAid.

As questões relacionadas com as finanças irão provavelmente estar presentes em muitas das discussões durante a revisão anual. Espera-se que a equipa de finanças dedique tempo a resolver estas questões numa sessão separada com os funcionários relevantes de finanças do parceiro.

Outra abordagem que poderia ser usada é a identificação dos desafios, pontos fracos, pontos fortes e oportunidades - uma análise SWOT. O [Anexo 3](#) inclui um modelo para esta análise.

8. Estratégia de saída ou de transição

Uma estratégia de saída ou de transição refere-se ao modo como a WaterAid deixa, termina ou muda a parceria com outras organizações. É importante notar que uma estratégia de saída não lida somente com o fim das parcerias. Veja a Estrutura e Kit de Ferramentas das Parcerias Globais se desejar detalhes adicionais.

As estratégias de saída também podem ser usadas para gerir a transição de um tipo de parceria para outro. Um objectivo importante da estratégia de saída é ajudar a garantir que os resultados conseguidos durante a parceria se mantêm, mesmo quando a parceria terminar.

Espera-se que uma estratégia de saída seja elaborada no início da parceria, e será revista, e, se necessário, alterada durante o decorrer da parceria para garantir que continua a ser relevante.

Uma estratégia de saída relevante será elaborada em colaboração com o parceiro e com diversas equipas diferentes na WaterAid, incluindo os programas. As equipas financeiras do PN devem contribuir proactivamente para o planeamento da estratégia de saída de modo a garantir que as estratégias de saída abordam o que se segue de modo adequado:

- Gerir os riscos financeiros para a WaterAid e o parceiro associados ao fim da parceria.
- Garantir que todos os produtos relacionados com as finanças se mantêm quando a parceria acabar.

Os princípios e as directivas que se seguem destinam-se a apoiar as equipas financeiras quando contribuem para o desenvolvimento das estratégias de saída.

8.1 Princípios

De uma perspectiva das finanças espera-se que uma estratégia de saída típica defina as actividades principais relacionadas com as finanças a serem realizadas durante a fase de saída da parceria, quem é responsável por as realizar e quais vão ser os processos de decisão.

Os aspectos financeiros das estratégias de saída devem ser concordados em consulta com o parceiro e adaptados às necessidades da parceria. Apesar de se encorajar acordo e colaboração, tanto a WaterAid como o parceiro devem aceitar que há certas formalidades mínimas certas que têm de ser seguidas quando se sai de uma parceria.

As equipas financeiras devem, em colaboração com o parceiro e os colegas que não pertencem às finanças dentro da WaterAid, rever regularmente as estratégias de saída para garantir que ainda são apropriadas para o contexto da parceria.

As estratégias de saída devem satisfazer tanto as saídas planeadas como as não planeadas. É importante lembrar que terminar uma relação com um parceiro, especialmente um que trabalha com a WaterAid há muito tempo, pode ser uma experiência muito difícil e frequentemente emocional para todas as pessoas envolvidas. O processo tem de ser gerido profissionalmente, com cuidado e consideração. Os

indivíduos directamente envolvidos devem receber apoio dos gestores directos.

8.2 Directivas

8.2.1 Saída planeada

Recomenda-se que no acordo de parceria se definam directivas gerais sobre como se deve gerir uma saída. Esta secção deve incluir o que se segue:

- **Decisões** – como se tomarão decisões durante a fase de saída da parceria. Por exemplo, os processos de decisão existentes e aceites serão seguidos (ver a [secção "Governança e responsabilidade"](#) se desejar orientação sobre este assunto), ou é necessário estabelecer processos específicos para a fase de saída?
- **Principais actividades de saída** – as principais actividades de saída também devem ser definidas, juntamente com as funções e responsabilidades para o parceiro e a WaterAid.

Estas "actividades principais" são as seguintes, e devem ser iniciadas assim que se torna claro que uma parceria está a entrar na fase de saída.

Avaliação do risco – leve a cabo uma avaliação do risco em colaboração com o parceiro e os colegas do programa para avaliar os riscos financeiros associados ao fim da parceria. Idealmente, deve fazer parte de uma avaliação do risco mais geral, analisando toda a relação da parceria, mas deve ser à discrição dos colegas do programa. Os principais riscos a tomar em consideração podem incluir:

- Como manter as vantagens da melhoria de capacidades financeiras realizada durante a parceria
- A sustentabilidade financeira da parceria/projecto

Plano – use a avaliação do risco para chegar a acordo sobre um plano para terminar gradualmente a parceria, incluindo as metas principais a conseguir antes da conclusão, o que deve definir claramente quem é responsável pelas metas e também até quando devem ser concluídas. É provável que inclua formalidades tal como a apresentação de relatórios financeiros, assim como as actividades para lidar com riscos específicos identificados durante a avaliação do risco. O plano é particularmente importante porque os parceiros podem ficar menos motivados se souberem que a relação com a WaterAid não vai continuar.

Encerramento do subsídio – quando a parceria é financiada por fundos com restrições, tem de haver um processo claramente aceite sobre como a WaterAid e o parceiro vão garantir o cumprimento do contrato do subsídio. É particularmente importante quando os contratos dos subsídios se prolongam para além do final da parceria. O doador deve ser informado durante todo o processo.

Envolvimento futuro – como parte do processo de saída, também se deve chegar a acordo sobre qualquer envolvimento futuro entre a WaterAid e o parceiro. Por exemplo, apesar de a WaterAid poder deixar de financiar o parceiro, pode achar desejável continuar a financiar algum tipo de função de melhoria de capacidades com o parceiro.

Activos – no caso de o parceiro estar na posse de activos da WaterAid, deve chegar-se a acordo sobre o que fazer com os mesmos. Por exemplo, a WaterAid pode escolher transferir a propriedade destes activos para o parceiro, ou os activos podem ser devolvidos. É importante que qualquer decisão tomada cumpra os contratos com os doadores e com os regulamentos das ONGIs do país, se tal se aplicar.

Formalidades administrativas – para além de lidar com os activos, há toda uma série de outras formalidades que têm de ser levadas a cabo no final de todas as parcerias. São planeadas para proteger tanto a WaterAid como o parceiro de perdas financeiras e para reduzir o risco de disputas em datas posteriores. Proporciona-se uma lista completa na lista de controlo no [Anexo 4](#). Os exemplos incluem definir as transacções pendentes e finalizar os requisitos de cumprimento definidos no acordo de parceria.

8.2.2 Saída não planeada

Na maioria das situações, só se deve tomar em consideração uma saída não planeada quando se tiverem exaurido todas as avenidas realistas para a resolução de conflitos. Uma saída não planeada é vista como último recurso, e devem fazer-se todos os esforços possíveis para tentar reparar a relação da parceria. Mesmo quando se torna claro que a relação não pode ser reparada, pode ser possível pelo menos chegar a acordo sobre um plano de saída e terminar a parceria de modo organizado. Nessas situações, as directivas acima sobre as saídas planeadas continuam a poder ser usadas.

Pode encontrar informação e orientação adicionais sobre resolução de conflitos na Estrutura e Kit de Ferramentas das Parcerias Globais.

A excepção é se a parceria está a terminar devido a faltas legais ou de cumprimento graves por parte do parceiro, e a equipa de gestão das hierarquias superiores achar que é no melhor interesse da WaterAid acabar com a relação o mais rapidamente possível.

Quando a resolução de conflitos falhar, ou quando se achar necessário acabar imediatamente com a relação, o foco de atenção dos aspectos financeiros da estratégia de saída é reduzir o risco de perdas financeiras para a WaterAid. As actividades principais devem ser as seguintes:

- **Avaliação do risco** – a abordagem vai ser a mesma que para as saídas planeadas, excepto no caso da quebra/não cumprimento da relação, quando este processo deve envolver somente os funcionários da WaterAid.
- **Recuperação de fundos e activos** – se o parceiro detiver fundos ou activos da WaterAid, deve-se fazer um pedido formal ao parceiro para os devolver. A equipa de Auditoria Interna pode aconselhar sobre possíveis passos adicionais para tentar recuperar os fundos/activos. Quando as quantias/activos detidos pelo parceiro excederem o valor de **£10.000**, o(a) Director(a) Regional também deve ser notificado(a).
- **Perda de fundos ou activos** – quando os passos para recuperar os fundos não tiverem êxito e a WaterAid sofrer uma perda como resultado disso, o(a) Director(a) Regional deve ser notificado(a) independentemente da perda.
- **Notificar os doadores** – quando o parceiro estiver a gerir um subsídio com

restrições, recomenda-se que o(a) líder de angariação de fundos e o líder do doador sejam notificados o mais rapidamente possível. Podem então aconselhar sobre como notificar o doador sobre o fim da parceria.

- **Produção de relatórios** – quando a relação terminar devido a fraude, suborno, não cumprimento legal ou não cumprimento contratual por parte do parceiro, a equipa de Auditoria Interna tem de ser informada. Em casos de fraude e suborno, os procedimentos da WaterAid para participar fraude também têm de ser seguidos.
- **Documentar** – as saídas não planeadas devem ser documentadas o mais exaustivamente possível, o que deve incluir garantir que todas as comunicações formais são realizadas por escrito, e que as razões para acabar com a parceria são divulgadas junto do parceiro. A documentação interna também deve ser guardada, tal como as minutas das reuniões relevantes onde se discutiu e chegou a acordo sobre a saída.

8.3 Parcerias não financeiras

O final de qualquer parceria pode ter implicações financeiras para a WaterAid, o que é verdade mesmo se o parceiro não receber fundos nossos. Por exemplo, a WaterAid pode receber financiamento de um consórcio que dependa de manter uma relação com uma determinada organização.

Os funcionários das finanças devem portanto colaborar com os funcionários dos programas na fase de planeamento e execução de **todas** as estratégias de saída da parceria para avaliar se há algumas implicações financeiras para o fim da parceria. Quando se tiver realizado essa avaliação, pode chegar-se a uma conclusão sobre se é necessário alguma participação das finanças.

9. Processos contabilísticos

É necessário levar a cabo uma revisão do processo contabilístico do parceiro com o fim de garantir a utilização dos recursos financeiros. Os acordos de parceria devem relatar um plano financeiro claro entre todas as partes.

Os processos contabilísticos das parcerias da WaterAid devem reflectir o tipo específico de relação da parceria. Os princípios e directivas que se seguem relacionam-se especificamente com as parcerias que envolvem uma relação de financiamento. As equipas das finanças do PN também devem assegurar-se que têm um sistema para registar as transacções quando a parceria for por natureza de contribuição ou co-financiamento.

Esta orientação descreve os detalhes dos requisitos financeiros mínimos que devem ser cumpridos durante o período da parceria. Os PNs são encorajados a ter em conta o contexto local ao desenvolverem os processos e os procedimentos.

Os princípios e as aplicações que se seguem são os padrões mínimos que devem ser reflectidos nos manuais locais de contabilidade. Se necessário, o manual actual de contabilidade deve ser actualizado para incorporar estes padrões.

9.1 Princípios

Quando se trabalha em parceria é importante que a WaterAid tenha controlos suficientes e apropriados para salvaguardar os fundos e garantir que os fundos do subsídio concedidos aos parceiros são usados para os fins de caridade a que se destinam.

Os processos contabilísticos da WaterAid são planeados para garantir a prestação de contas para os fundos que nos são confiados. Quando necessário, estes processos devem ser flexíveis e adaptáveis ao contexto e ao tipo de parcerias. Sempre que possível, o nosso envolvimento deve apoiar os parceiros para que reforcem os próprios processos de prestação de contas, especialmente quando trabalham com o governo.

Os processos são planeados para apoiar o desenvolvimento da parceria, garantindo que se mantêm padrões mínimos de controlo e produção de relatórios, para ajudar a cumprir as obrigações contratuais, mas também reforçar a relação da parceria.

Para o conseguir temos os princípios mínimos que se seguem:

- A organização parceira deve ter processos e procedimentos contabilísticos adequados para garantir que os fundos recebidos podem ser contabilizados com precisão.
- É necessário que tenha uma capacidade mínima de gestão financeira para permitir que se faça controlo e se elaborem relatórios. Se não se cumprir este requisito, a WaterAid irá proporcionar apoio ao parceiro para melhorar esta capacidade.
- Somente as despesas que foram concordadas e aprovadas no acordo de parceria e no orçamento serão classificadas como despesas idóneas.

- Todas as transacções têm de ser justificadas com documentos de apoio originais, que devem estar correctos, ser autênticos e não terem sido apagados ou alterados.
- Os PNs devem garantir que todas as contribuições financeiras dos parceiros e/ou da comunidade são devidamente representadas e participadas.

9.2 Aplicação e directivas

9.2.1 Período de elegibilidade

O acordo, quando for assinado por todas as partes, tem de especificar as datas efectivas de início e fim. Todas as despesas que ocorram fora deste período vão necessitar de discussão e aprovação prévias.

9.2.2 Financiamento

- O orçamento total concordado é a quantia total de fundos para implementar o trabalho. Deve haver transparência sobre o processo e decisão para a revisão do orçamento.
- Deve haver transparência entre a WaterAid e o parceiro sobre os compromissos de financiamento antes do início da parceria.
- Todas as actividades não planeadas e não aprovadas pelo líder do programa serão consideradas despesas não idóneas.
- Todas as facturas (pagamentos, reclamações, responsabilidades e outras contas, documentos e comunicações de qualquer natureza que surjam no âmbito ou relacionadas com o acordo) devem ser denominadas na moeda local excepto se as partes chegarem a outro acordo por escrito.

9.2.3 Transferência dos fundos dos parceiros

- A WaterAid não exige que os parceiros abram uma conta de banco separada a não ser se for explicitamente declarado no contrato com o doador ou for um requisito da legislação nacional. No entanto, se o parceiro desejar abrir uma conta separada para facilitar a própria operação, pode fazê-lo.
- Os fundos só serão transferidos para uma conta de banco no nome da organização parceira.
- Os parceiros têm de garantir que há um rasto claro da auditoria dos fundos proporcionados pela WaterAid.
- A frequência da transferência dos fundos para os parceiros deve depender da avaliação do risco, dos sistemas financeiros e dos controlos na organização parceira, da complexidade de todo o financiamento dos doadores e dos relatórios, e da escala do orçamento do programa (ex. pode ser mensal ou trimestral).

9.2.4 Pedido de transferência

- A WaterAid irá fazer o pagamento com base na justificação do pagamento anterior e da realização satisfatória dos produtos concordados, conforme definido no plano e orçamentos do projecto.
- O PN vai ter directivas claras para gerir as transferências ao parceiro com uma abordagem baseada no risco que permita flexibilidade e autonomia do parceiro

quando se processam os desembolsos.

9.2.5 Autorização de transferências

- A autorização dos pedidos de transferência dos parceiros deve incluir uma revisão por parte da equipa do programa para garantir a concretização das actividades concordadas, do desempenho e dos orçamentos.
- Os fundos pedidos pelo parceiro devem ser para cobrir as despesas previstas durante o período de relatórios seguinte.
- Os funcionários dos programas com autorização devem aprovar a transferência através da documentação aceite (um exemplo de um formulário de "Pedido de emissão de prestação para o parceiro" encontra-se no [Anexo 5](#)). A função das finanças é processar e enviar os fundos.

9.2.6 Relatórios dos parceiros

- As organizações parceiras têm de comunicar sobre a utilização dos fundos proporcionados pela WaterAid conforme concordado e definido no acordo de parceria. A WaterAid irá proporcionar um modelo padrão de relatório financeiro para os parceiros usarem, especialmente para os projectos financiados pelos doadores.
- O PN deve decidir a frequência dos relatórios dos parceiros com base no risco.
- Pode ser definido a partir da avaliação do risco realizada durante o processo de selecção dos parceiros, de revisões anteriores, e da monitorização e resultado das iniciativas de optimização de capacidades.
- O processo para os relatórios dos parceiros não deve ser demasiado burocrático, complexo ou levar demasiado tempo. Deve permitir a monitorização do progresso e a prestação de contas relativamente aos fundos desembolsados. Os relatórios dos parceiros com base na avaliação do risco podem ser mensais (para os parceiros/parcerias de risco elevado), de dois em dois meses, ou trimestrais.
- Todos os relatórios financeiros dos parceiros devem ser revistos e aprovados por um departamento do Programa.
- As finanças do programa nacional e as equipas dos programas devem chegar a acordo sobre modos apropriados de dar feedback aos parceiros (ver a [secção 5 – "Monitorização e apoio"](#)).
- Os subsídios e as despesas dos parceiros devem estar actualizados no sistema contabilístico global (GAS). Todos os balanços dos parceiros devem ser revistos e reconciliados mensalmente.
- Recomenda-se que os balanços dos parceiros sejam revistos e discutidos pela equipa de gestão das hierarquias superiores do PN pelo menos trimestralmente como parte dos processos de revisão da parceria.

9.2.7 Gestão de conta de banco e dinheiro dos parceiros

- Os parceiros devem ter processos e sistemas adequados para gerir os balanços bancários e em dinheiro.
- Os parceiros estão autorizados a usar as receitas dos juros conforme desejem, excepto se o contrato com o doador estipular o contrário, ou as receitas dos juros forem significativas, e nesse caso devem ser comunicadas à WaterAid.

9.2.8 Balanço dos parceiros

- Os balanços dos parceiros devem ser reconciliados pelo menos trimestralmente para garantir que o balanço nos relatórios do parceiro está reconciliado com o balanço nos registos da WaterAid.
- Todos os fundos não utilizados no final do ano fiscal serão tratados como pagamento antecipado se o PN tiver um acordo em progresso com o parceiro. Todos os fundos não usados, assim como as despesas não permissíveis depois da auditoria têm de ser devolvidos à WaterAid se o acordo de parceria estiver a terminar ou em conformidade com uma estratégia de saída concordada.
- Os balanços pequenos na conta de um parceiro serão eliminados se o tempo e o dinheiro envolvidos em colectar a quantia exceder o valor do balanço pendente. Todos os balanços eliminados devem ser em conformidade com a política de autorização do PN e a equipa internacional de finanças deve ser informada.

9.2.9 Documentação e documentos de apoio

Todas as organizações parceiras registadas como entidades legais devem, todo o tempo durante o período de acordo da parceria, manter um sistema de gestão financeira que cumpra princípios contabilísticos geralmente aceitáveis (GAAP), assegure o cumprimento das auditorias e mantenha todos os registos conforme exigido pela legislação local, a WaterAid e os doadores.

Os parceiros que não estão registados devem ter pelo menos processos e procedimentos contabilísticos mínimos.

Durante a monitorização deve realizar-se uma revisão com base no risco dos documentos de apoio e das transacções financeiras.

As transacções financeiras sem documentação de apoio adequada devem ser comunicadas e discutidas com o parceiro e a equipa de gestão do PN. Quando não é possível justificar as transacções financeiras com a documentação ou evidência apropriada, recomendamos uma das acções que se seguem:

- Desautorizar a transacção e pedir ao parceiro para a devolver se o subsídio tiver sido pago antecipadamente.
- Deduzir a quantia da transacção de pedidos futuros de subsídios, se a relação estiver a decorrer.
- Quando não for possível fazer o reembolso porque a parceria terminou, o(a) Director(a) Nacional irá tomar uma decisão sobre se eliminar o balanço depois de discussões e acordo com o(a) Director(a) Regional. Esta decisão deve ser devidamente documentada.

Os PNs são encorajados a rever regularmente as práticas das parcerias financeiras para garantir que estão em conformidade com os princípios globais de parceria da WaterAid.

Anexos

Anexo 1: Avaliação de parcerias com base no risco²

1. A ferramenta de avaliação do risco apoia a decisão da gestão sobre se aceitar uma parceria nova ou reavaliar uma relação em progresso. O processo e a conclusão da avaliação devem basear-se no trabalho conjunto dos funcionários responsáveis tanto do programa como das finanças. Os riscos identificados e as recomendações para mitigação devem ser usados no processo de monitorização do parceiro e de melhoria de capacidades do parceiro e devem estar associados ao plano de optimização de capacidades do parceiro.

Critérios	Classificação do risco (H/M/L)	Explicação
1. Conhecimentos anteriores sobre o parceiro		Se a WaterAid não tiver trabalhado com o parceiro antes, considere o risco como "Elevado". Se a WaterAid tiver trabalhado com o parceiro antes, considere o risco como "Médio". Se a WaterAid trabalhar actualmente com o parceiro e não houver problemas, considere o risco "Baixo". Se houver, ou tiver havido, problemas, a classificação do risco deve ser ajustada em conformidade.
2. Estrutura e governação da organização		Estrutura legal e de decisões, estrutura de gestão e processos de autorização.
3. Trabalho a entregar (se se souber)		A complexidade do trabalho do projecto a ser realizado e a capacidade do parceiro de o realizar. Ao avaliar isto, deve considerar-se a experiência anterior do parceiro na realização desse trabalho e o acesso que tem às competências técnicas e recursos, etc.
4. Capacidade e competências		Pessoal de finanças adequado, sistemas e processos para prestar contas pelos fundos, políticas e procedimentos documentados, e relatórios da gestão.
5. Financiamento		Dimensão do orçamento, requisitos de cumprimento dos doadores e outras fontes de financiamento.
6. Outros factores		Estatuto do parceiro dentro da região / área e/ou factores políticos e ambientais que possam aumentar o risco.

2. Cada critério será classificado como Elevado, Médio ou Baixo. É então possível classificar os critérios; cada H irá receber 3 pontos, cada M irá ter 2 pontos e cada L irá ter 1 ponto. Deste modo, calcula-se a nota total, o que determina o nível das condições

² Adaptado de http://thesource.wateraid.org/resources/policiesandprocedures/global/partner_monitoring_and_support_guidelines.doc

adicionais para a parceria e quanta optimização de capacidades e monitorização são necessárias.

Notas	Condições adicionais para a parceria	Melhoria de capacidades	Monitorização	Frequência e abordagem
6 – 9	Nenhum	Pouca ou nenhuma melhoria de capacidades	Monitorização limitada necessária	Visitas - visitas conjuntas anuais pelos funcionários dos programas e das finanças. Relatórios - parceiro deve apresentar relatórios trimestrais.
9 – 12	Exemplo: estabelecer sistema de relatórios financeiros	Alguma melhoria de capacidades	Monitorização de baixo nível necessária	Visitas - visitas anuais pelos funcionários dos programas e das finanças. Relatórios - parceiro deve apresentar relatórios de dois em dois meses ou trimestrais.
12 – 15	Exemplo: recrutar funcionário das finanças, e formar sobre orçamentação e produção de relatórios	Melhoria de capacidades a curto e médio prazo	Monitorização de nível médio necessária	Visitas - visitas semestrais no mínimo, pelos funcionários dos programas e das finanças. Visitas anuais pelos gestores das hierarquias superiores. Relatórios - parceiro deve apresentar relatórios mensais.
15 – 18	Exemplo: recrutar funcionários, elaborar políticas e procedimentos, e estabelecer sistemas, etc.	Plano de melhoria de capacidades a longo prazo	Necessário fazer monitorização minuciosa	Visitas - visitas semestrais no mínimo, pelos funcionários dos programas e das finanças. Visitas semestrais pelos gestores das hierarquias superiores. Relatórios – o parceiro deve apresentar relatórios mensais. O PN pode finalmente desejar tomar em consideração suspender, ou não iniciar as actividades, se os riscos forem considerados demasiado elevados.

*Esta coluna proporciona directivas.

3. Os riscos não são estáticos e podem mudar ao longo do tempo. Vai ser necessário, portanto, reavaliar os riscos pelo menos anualmente. Pode pedir-se

aconselhamento adicional ao Contabilista Financeiro Internacional, ao(à) Director(a) Internacional de Finanças ou ao(à) Director(a) Regional.

Anexo 2: Lista de controlo da monitorização e apoio aos parceiros/relatório

Nº	Principais áreas de actividades de monitorização e apoio	Observação	Recomendação	Comentário pelo parceiro
1	Revisão dos balanços financeiros apresentados pelo parceiro <ul style="list-style-type: none"> • Controlar e verificar que o parceiro apresentou os rendimentos financeiros em conformidade com as actividades concordadas. • Controlar e verificar que os rendimentos financeiros estão em conformidade com o orçamento aprovado. Verifique também as despesas acumuladas em relação ao acumulado aprovado no orçamento trimestral. 			
2	Controlo financeiro <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que pagamentos antecipados / empréstimos/ou outras dívidas ou balanços aparecem no relatório financeiro • Verificar os processos e documentação contabilísticos • Verificar as reconciliações bancárias • Verificar o registo de activos, quando for relevante • Executar uma pista da auditoria das despesas • Verificar a documentação de apoio 			
3	Processos de aquisição <ul style="list-style-type: none"> • Verificar os processos de aquisição • Verificar a documentação • Verificar os stocks e os materiais 			
4	Reconciliação do balanço de pagamentos antecipados do parceiro. <ul style="list-style-type: none"> • Rever os balanços do parceiro • Aceitar os balanços do parceiro 			
5	Melhoria de capacidades e apoio. <ul style="list-style-type: none"> • Rever o progresso em relação à formação anterior • Actualizar a formação de acordo com o plano de melhoria de capacidades 			
6	Actividades dos projectos <ul style="list-style-type: none"> • Visitar o local do projecto com o programa 			
7	Outros controlos <ul style="list-style-type: none"> • Fazer o seguimento das questões das visitas anteriores e/ou relatórios financeiros 			

Anexo 3: Análise SWOT

Passo 1: identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades, as ameaças

- A análise SWOT deve concentrar-se nos pontos fortes materiais, nos pontos fracos, nas oportunidades e nas ameaças que terão impacto sobre a realização dos objectivos da parceria.
- Recomenda-se que a análise SWOT seja realizada como exercício de grupo.
- Os pontos fortes e os pontos fracos são considerados factores internos, e por isso devem concentrar-se na própria parceria.
- As oportunidades e as ameaças são consideradas factores externos, e por isso devem concentrar-se no meio ambiente externo em que a parceria opera.

Ferramenta SWOT		
	Pontos fortes	Pontos fracos
I N T E R N O		
	Oportunidades	Ameaças
E X T E R N O		

Passo 2: acções concordadas

- O principal resultado da análise SWOT é identificar e chegar a acordo sobre acções para resolver as ameaças ou pontos fracos, e para beneficiar de quais pontos fortes ou oportunidades.
- As acções devem ter prazos realistas, e o(s) indivíduo(s) responsáveis pela acção devem ser claramente identificados.
- O formato estabelecido em seguida pode ser usado para registar as acções concordadas.
- Recomenda-se que todas as ameaças ou pontos fracos sejam incorporados na avaliação do risco da parceria/registo do risco.

Pontos fortes				
Item	Acção	Quem é responsável	Data de conclusão da meta	Actualização desde última revisão
Pontos fracos				
Item	Acção	Quem é responsável	Data de conclusão da meta	Actualização desde última revisão
Oportunidades				
Item	Acção	Quem é responsável	Data de conclusão da meta	Actualização desde última revisão
Ameaças				
Item	Acção	Quem é responsável	Data de conclusão da meta	Actualização desde última revisão

Anexo 4: Lista de controlo financeiro da saída ou transição

Lista de controlo		
Pagamentos pendentes	Sim/Não/ N/A	Comentário
A WaterAid deve alguns fundos ao parceiro?		
O parceiro ainda tem alguns fundos da WaterAid?		
Provedores pagos pela WaterAid: já se fizeram todos os pagamentos pendentes aos provedores?		
Provedores pagos pelo parceiro: o parceiro confirmou que se realizaram todos os pagamentos pendentes aos provedores?		
Activos	Sim/Não/ N/A	Comentário
A parceria devolveu alguns activos que ainda tem e que pertencem à WaterAid? Alternativamente, fizeram-se planos para transferir a propriedade dos activos para o parceiro? *Por favor assegure-se que se seguem todos os procedimentos relevantes para a eliminação de activos especificados pela WaterAid e/ou o doador.		
Cumprimento da Parceria	Sim/Não /N/A	Comentário
A WaterAid já apresentou o relatório financeiro final ao parceiro?		
Já se realizaram as visitas planeadas de apoio e monitorização ao parceiro?		
É necessário fazer uma visita final de monitorização?		
A WaterAid levou a cabo todas as suas obrigações financeiras no âmbito do acordo de parceria?		
Já se completou toda a optimização de capacidades concordada?		
Cumprimento do subsídio	Sim/Não /N/A	Comentário
O parceiro proporcionou toda a informação necessária para os relatórios aos doadores?		
A equipa de finanças da WaterAid reviu o contrato do subsídio para verificar se há outros requisitos de cumprimento do doador que o parceiro deva cumprir antes de a parceria terminar?		

Os fundos são sujeitos a uma auditoria ao subsídio? O parceiro tem conhecimento da possibilidade de uma auditoria ao subsídio mesmo depois de a parceria terminar?		
Quando for exigido pelo doador, a WaterAid recolheu os registos que possam ser necessários para uma auditoria futura ao subsídio?		
Completado por:		
Data:		
Revisto por :		
Data:		

Anexo 5: Documentos mínimos de apoio às transacções financeiras

Transacção/actividade	Documentos mínimos
Receitas/reembolsos	Recibo emitido reconhecendo reembolsos. Recibo oficial emitido para transferência de fundos recebidos.
Todos os pagamentos	Facturas/contratos/relatórios. Vale de pagamento autorizado.
Equipamento	Equipamento - valor determinado pelo PN. Factura. Prova de pagamento. Registo de activos.
Salários	A programação dos salários líquidos transferidos para as contas bancárias dos funcionários ou instruções salariais são devidamente carimbadas pelo banco A programação dos envios de retenção na fonte é carimbada pela autoridade fiscal. Evidência de pagamento de impostos.
Monitorização, visita ao terreno	Monitorização dos Termos de Referência (TOR) aprovados, relatório da visita ao terreno, evidência de pagamento. Vale de pagamento devidamente autorizado.
Actividades dos projectos, por exemplo, formação, reuniões, workshops, etc.	Termos de referência e orçamento. Ficha de assiduidade (incluindo nome, posição, organização, direcção/localização, número de telefone, direcção de e-mail, e assinatura).
Actividades de final do mês e relatórios financeiros	Obter extracto bancário. Realizar contagem de dinheiro - assinado conforme apropriado. Preparar declaração de reconciliação do dinheiro - assinada conforme apropriado. Preparar declaração de despesas - deve comparar as despesas reais com as orçamentadas, e comentar sobre as razões para as variações (se houver). Arquivar sequencialmente todas as cópias em papel e guardá-las de acordo com os requisitos do doador e legais do país.