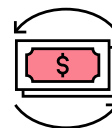


CASH FLOW

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA

SZERZŐ: BERGER EDIT



A cash flow, vagyis a **pénzáramlás** a beérkező és kimenő pénzmozgások összegzését jelenti egy adott időszakban. Vagyis még egyszerűbben azt, hogy mennyi pénz érkezett be a bankszámlánkra vagy a házipénztárba, és mennyi pénzt fizettünk ki adott idő alatt.

A cash flow-kimutatás vagy terv egy olyan pénzügyi jelentés, amely részletesen bemutatja a szervezet pénzbevételét és kiadásait, lehetővé téve ezzel a pénzáramlás nyomon követését.



A PÉNZÜGYI TERVEZÉS SORÁN

- ▶ a **költségvetési terv** azt mutatja meg, hogy milyen költségekre és bevételre kell számítani a jövőben,
→ vagyis, hogy **mire** lesz pénzünk;
- ▶ a **cash flow-terv** pedig arra ad választ, hogy mikor fog rendelkezésre állni a szükséges fedezet a bankszámlánkon,
→ vagyis, hogy **mikor** lesz rá pénzünk.

Ahhoz, hogy jobban megértsük, miért fontos a cash flow a szervezet pénzügyei és a szervezet működtetése szempontjából, kövessünk végig egy leegyszerűsített példát!

PÉLDA

Egy új projektünk keretében szeretnénk megjelentetni egy kötetet a már meglévő oktatási anyagainkkal. A könyv kiadásának költségét 600.000 forintra becsültük. Úgy számoltunk, hogy a könyvkiadás költségét két forrásból fogjuk fedezni: egyrészt felhasználunk 200.000 forint korábban befolyt adományt, másrészt az elkészült könyvek eladásából lesz még 400.000 forint bevételünk. Így néz ki a **projekt (egyszerűsített) költségvetési terve**:

BEVÉTELEK	(forint)
Adományok	200 000
Értékesítés bevétele	400 000
Összes bevétel	600 000

KÖLTSÉGEK	(forint)
Korrektúra	120 000
Tördelés	60 000
Borító	45 000
Nyomtatás	325 000
Logisztika	50 000
Összes költség	600 000
EREDMÉNY (bevétel - költség)	0

A költségvetési terv alapján azt látjuk, hogy a projekt eredménye 0 forint, azaz a bevételek éppen fedezik az összes költséget.

Következőnek vizsgáljuk meg a könyvkiadás projektünket **havi bontásban is**:

	Nyitó	Január	Február	Március	Április	Záró
BEVÉTELEK						
Adományok	200 000					
Értékesítés bevételek				200 000	200 000	
KIADÁSOK						
Korrektúra		120 000				
Tördelés		60 000				
Borító			45 000			
Nyomtatás			325 000			
Logisztika			50 000			
HAVI EGYENLEG		- 180 000	- 420 000	200 000	200 000	
EGYENLEG (összes bevétel - kiadás)	200 000	20 000	- 400 000	- 200 000	0	0

Azt láthatjuk, hogy a projekt kezdetén 200.000 forint áll rendelkezésre a projekt alszámláján.

- Ebből januárban ki tudjuk fizetni a korrektúrát és a tördelést.
- A többi projektköltség kifizetése, összesen 420.000 forint értékben februárban lenne esedékes.

➔ Ezeket azonban nem fogjuk tudni kifizetni, mert addigra már nem lesz elég pénz az alszámlánkon. Az eladásból származó bevételeink pedig csak később, március-áprilisban fognak befolyni.

A projekt költségvetési terve szerint hiába áll rendelkezésre a megfelelő forrásunk a projekt lebonyolítására, mégsem tudjuk azt finanszírozni, mivel a költségeink hamarabb jelentkeznek, mint a bevételeink.

A mindenkori fizetőképességet **likviditásnak** nevezzük. A megfelelő likviditás azt jelenti, hogy a szervezet adott időtávon belül minden időpontban képes határidőre teljesíteni az összes fizetési kötelezettségét.

A cash flow-tervezés tehát a **likviditási helyzet előrejelzésében** is segítségünkre van.

A CASH FLOW-MENEDZSMENT

A cash flow-terv segítségével előre megtervezzük és folyamatosan nyomon követjük szervezetünkben a pénzáramlást. A tervezés során **előre beütemezzük a kifizetéseket**, ezzel biztosítjuk, hogy határidőre eleget tudjunk tenni a kötelezettségeinknek, és ne forduljon elő a szervezetben pénzhiány.

A fenti példától elrugaszkodva, **cash flow-tervezést** leginkább **a szervezet egészére vonatkoztatva** érdemes készítenünk! Amennyiben van kiugró pénzügyi igényű projektünk vagy programunk, természetesen ezekre külön-külön is készíthetünk cash flow-tervet, de ebben az esetben kiemelten figyeljünk oda, hogy a különálló tervezési folyamatokat és az úgy elkészült terveket szinkronizáljuk egymással!

A **cash flow-tervünk folyamatos nyomon követésével** le tudjuk ellenőrizni, hogy minden a terv szerint zajlik-e:

- ▶ az összes tervezett befizetés határidőre befolyt-e,
- ▶ és minden fizetési kötelezettségünknek eleget tettünk-e.

Eltérés esetén pedig tudunk reagálni a változásokra. Ha megértjük az eltérés okát (például: nem fizették ki a számláinkat, tagdíjakat; több költség merült föl az előre tervezettnél stb.), akkor időben meg tudjuk tenni a szükséges lépéseket a később pénzügyi gondok elkerülésére.

HOGYAN CSINÁLJUK?

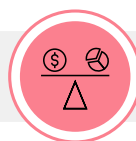
1. PÉNZÜGYI NYILVÁNTARTÁSI RENDSZER



Első lépésként egy **pontos és átlátható** pénzügyi adminisztrációs rendszer kialakítására van szükség. Fontos minden időpillanatban látni, hogy

- addig a pontig milyen **költségszámlák** érkeztek be;
- a szervezet milyen **számlákat** állított ki és ezeknek mikor jár le a fizetési határideje;
- milyen **szerződéseink** vannak, amelyekből a jövőben ki- vagy befizetés keletkezik;
- + valamint azt is, hogy ezek az információk a szervezeten belül hol keletkeznek és hogy fog róluk tudomást szerezni a pénzügyi vezető, a pénzügyi csapat vagy a pénzügyi felelős.

2. KÖLTSÉGVETÉSI TERV



A cash flow-tervezés második alappillére a költségvetési terv. Először mindig a költségvetési tervet készítsük el, hiszen enélkül nem tudunk cash flow-t tervezni. (Lásd erről részletesen a [**Költségvetés segédletet**](#).)

3. A CASH FLOW-KIMUTATÁS



A számviteli törvényben, valamint az interneten is található számos cash flow-kimutatás sablon, mi azonban az általunk összeállított, itt az oldalon megtalálható eszközt ajánljuk (lásd [**Letöltések**](#) aloldal). Természetesen hozzátéve, hogy mint minden eszköz esetében, itt is fontos lesz teljes mértékben az azt felhasználó csapat és szervezet valóságára szabni.

A **táblázatunk alapstruktúrája** a következő:

- nyitó pénzkészlet (bankszámlák, házipénztár)
- időszaki (heti, havi, éves) befizetések és kifizetések
- záró egyenleg

Cash flow-tervet **általában havi bontásban** készítünk, de szükség esetén heti, negyedéves, éves tervet is össze lehet állítani.

A költségvetési tervünkben már kategorizáltuk a bevételeinket (például: támogatások, tagdíjak, számlázott bevételek) és a költségeinket is (például: munkabér, működési költségek, projektköltségek). Ezek alapján könnyen létrehozhatjuk a **cash flow-kategóriákat** is. Ezután vizsgáljuk meg, hogy van-e vagy lesz-e esetleg olyan pénzmozgás, amely nem szerepel a költségvetési tervben, de befolyásolja a cash flow-nkat (például: nagyobb összegű előleg, munkabér előleg, kölcsön stb.).

4. ELEMZÉS ÉS FINOMHANGOLÁS



Miután az elkészült cash flow-táblázatunkat a költségvetési terv és az egyéb rendelkezésre álló információk alapján feltöltöttük adatokkal:

Első lépésben **ellenőrizzük, hogy a tervezett pénzkészletek mindig pozitívak-e**. Ha azt látjuk, hogy bármikor pénzhiány várható, akkor újratervezés szükséges. Ez jelentheti a költségek csökkentését, a kifizetések átütemezését vagy további források bevonását.

A **finomhangoláshoz** pedig a következőket gondoljuk végig:

- Van-e olyan időpont, amikor felesleges készpénzünk lesz? Ha igen, akkor ezt hogyan tudjuk hasznosítani, például lekötéssel?
- Hol van a tervünkben a szűk keresztmetszet, amikor a pénzkészletünk a legjobban lecsökken? Ez mekkora kockázatot jelent, és tudunk-e ezen átütemezéssel javítani?
- Hol vannak kritikus pénzmozgások, amelyek felboríthatják a tervet?
- Hol máshol lehetnek még bizonytalanságok vagy kockázatok?

Ha szükséges, készítsünk **alternatív terveket** arra az esetre, ha a legkockázatosabb pénzáramlások mégsem az elképzeléseink szerint alakulnak majd!

5. MONITOROZÁS



Az így elkészült cash flow-terv megvalósulását rendszeres időközönként ellenőrizzük, vessük össze a költségvetési tervvel és szükség szerint aktualizáljuk!

A RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ PÉNZKÉSZLET MÉRETE

A bankszámlán vagy a házipénztárban sem a túl sok, sem a túl kevés rendelkezésünkre álló készpénz nem ideális — a cél a **mindenkori optimális szint** megtalálása. Túl sok alatt az olyan nagyobb összegeket értjük, amelyet nem tervezünk rövid távon felhasználni. Ilyen esetben azt érdemes inkább lekötni vagy más, utófinanszírozott projektbe forgatni. A pénzügyi vezető / pénzügyi csapat vagy a pénzügyekért felelős munkatárs egyik fontos feladatköre a várható pénzmozgások nyomon követése, és hogy ennek megfelelően biztosítsa, hogy ne csak pénzhiány ne keletkezzen, de hasznosítás nélkül se álljanak a szervezet pénzkészletei.