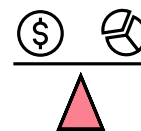


KÖLTSÉGVETÉS

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA

SZERZŐ: BERGER EDIT



MI A KÖLTSÉGVETÉS?

A költségvetést sokan egy számsoros táblázattal azonosítják, pedig ennél sokkal többről van szó.

A költségvetés egyrészt egy **pénzügyi kimutatás**, amelyben összegezzük a bevételeinket és költségeinket. Másrészt egy **folyamat**, amely során:

- ▶ a szervezet céljait és tevékenységeit összehangoljuk a rendelkezésre álló anyagi forrásokkal,
- ▶ eltervezzük a források felhasználását,
- ▶ és folyamatosan nyomon követjük a terv megvalósulását.

A következőkben megnézzük, mit is jelent pontosan a költségvetés, hogyan épül fel, és hogyan érdemes használni.

A KÖLTSÉGVETÉS MINT PÉNZÜGYI KIMUTATÁS

A költségvetés egy pénzügyi kimutatás, amelyet eltérő kontextusokban, különböző érintettek bevonásával készíthetünk. Például az alábbi esetekben, ahol minden érintett szeretne valamit megtudni:

- Az ügyvezető igazgató, hogy ki tudjuk-e fizetni plusz egy munkatárs bérét.
- A projektmenedzser, hogy idén mennyit költhet a projektben.
- A támogató, hogy mire költötték az adományát.
- A munkatárs, hogy kaphat-e új laptopot.
- A NAV pedig, hogy vajon helyesen lett-e kiszámítva a bérjárulék.

Ez a felsorolás is jól mutatja, hogy a kimutatások fontos célja valamilyen információt nyújtani a döntéshozatalhoz.

- ▶ A pénzügyi kimutatások készülhetnek **szervezeten belüli** (például ügyvezető, forrásteremtési vezető, projektmenedzser) vagy **szervezeten kívüli felhasználásra** (például hatóságok, támogatók).
- ▶ Kiterjedhetnek egyetlen **projektre** vagy **részterületre** (például kommunikáció, szakmai fejlesztések) vagy akár az **egész szervezetre**.
- ▶ **Időszakuk** lehet már lezárult vagy lehet a jövőben: előbbi esetben elszámolásról, utóbbiban tervről beszélhetünk.

A pénzügyi kimutatások közül azt tekintjük **költségvetésnek**, amely egy adott időszakra vagy célra (például projektre) vonatkozóan megmutatja, milyen forrásokból származik bevételeink, és mire költjük el azokat.

A KÖLTSÉGVETÉS ÉPÍTŐKOCKÁI: A KÖLTSÉG ÉS A BEVÉTEL

A KÖLTSÉG

A költségvetési tervben tehát a költségeinket és a bevételeinket vesszük számba. Mik is azok a költségek, amelyeket számba kell vennünk?

A **költség** a szervezet érdekében véglegesen felhasznált erőforrás pénzben kifejezett értéke.

A leggyakrabban előforduló költségek:

- ▶ személyi jellegű kifizetések (például: munkabér, megbízási díj, egyszerűsített foglalkoztatás)
- ▶ igénybe vett szolgáltatások (például: grafikus, catering, bankköltség, könyvelő)
- ▶ anyagköltségek (például: irodaszer, tisztítószer, kézműves kellékek)
- ▶ egyéb ráfordítások (például: adott támogatás, késedelmi kamat, építményadó)

Vannak **kiadások, amelyek nem számítanak költségnek**. Figyeljünk rá, hogy ezek nem kerülhetnek be a költségvetésbe! Például:

- ▶ Dolgozói kölcsön: nem véglegesen felhasznált, vissza fogjuk kapni.
- ▶ A kapott kamat: nem felhasznált erőforrás, hanem bevétel.
- ▶ Otthoni bevásárlás, amiről véletlenül a szervezet nevére kértek számlát: nem a szervezet érdekében merült fel.

A BEVÉTEL

A költségvetési tervben tehát a költségeinket és a bevételeinket vesszük számba. Mik is azok a költségek, amelyeket számba kell vennünk?

A **bevételeink** azok a pénzösszegek, amelyeket a szervezet az alapító(k)tól, kuratóriumi vagy elnökségi tagoktól, egyesületi tagoktól vagy külső forrásból kap végleges felhasználásra.

Ezek lehetnek a szervezet céljai érdekében...

...szabadon vagy részben szabadon felhasználható összegek, például:

- adományok,
- tagdíjak,
- személyi jövedelemadó felajánlások (szja 1%),
- saját tevékenységünk nyeresége.

...előre meghatározott tevékenység, projekt vagy program megvalósítására fordítandó összegek, például:

- pályázaton nyert támogatások,
- nem pályázaton nyert, de célzott támogatások.

Előfordulhatnak **egyéb bevételi forrásaink** is, de ezek általában kisebb súllyal szerepelnek a költségvetésben, például: kamat, kártérítés, nem használt eszközök eladásából származó bevétel stb.

A KÖLTSÉGVETÉSI FOLYAMAT

A költségvetési terv elkészítése egy többlépcsős, összetett folyamat. A tervezés folyamatát a pénzügyi vezető vagy a pénzügyekért felelős munkatárs fogja össze. Az ő felelőssége a *többi résztvevő* bevonása és koordinálása.

- **Ügyvezető igazgató:** övé a végső döntés arról, hogy mire költsünk és mennyit.
- **Projektmenedzser/programfelelős:** arra vállal felelősséget, hogy egy adott büdzből megvalósítson egy projektet/programot.
- **Operatív területekért** (forrásteremtés, HR, kommunikáció stb.) **felelős vezetők:** arra vállalnak felelősséget, hogy egy adott költségvetésből elérnek egy meghatározott célt.
- **Könyvelő:** információt tud adni korábbi adatokról, adózási szabályokról.
- **Harmadik szem:** egy részben kívülálló személy, általában olyan képviseleti vezető, aki nem vesz részt a tervezési folyamatban, de a végén véleményezni tudja a kész terveket.

A következőkben nézzük meg a tervezési folyamat lépéseit!

1. STRUKTÚRA



Első lépésként a költségvetési terv struktúráját kell kialakítanunk méghozzá úgy, hogy a kritikus információk könnyen kiolvashatók és nyomon követhetők legyenek.

1. A megfelelő **bevétel- és költség-kategóriák megnevezéséhez** gondoljuk át a szervezet működését!
 - Milyen forrásokból vannak bevételeink?
 - Mi a legjelentősebb forrásunk?
 - Jellemzően milyen költségek szoktak előfordulni?
 - Mik a leggyakoribb költségek?
 - Milyen új tevékenységekkel vagy projekttel kell számolnunk?
 - Melyek a legjelentősebbek?
2. A működési sajátosságokat és a szervezeti információs igényt (milyen kérdésre akarunk válaszolni) figyelembe véve döntsük el, hogy a bevételeket (támogatások, tagdíjak, számlázott bevételek stb.) és a költségeket (munkabér, működési költségek, projektköltségek stb.) **milyen csoportosításban** fogjuk feltüntetni!
3. Azokban a szervezetekben, ahol több alkalmazott is van, általában szükség lesz **bérköltségtervre** is.

4. Végül döntsük el, hogy a költségvetés **milyen időszakra** vonatkozzon! Költségvetési tervet általában havi bontásban készítünk minimum egy évre előre, de szükség esetén lehet heti, negyedéves, éves bontású tervet is összeállítani.

2. INFORMÁCIÓGYŰJTÉS

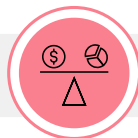


A cselekvési terv készítésekor eldöntöttük, hogy mit szeretnénk csinálni, a pénzügyi tervezés szerepe az, hogy **a cselekvési tervet forintosítsuk**.

➔ Ehhez minden jövőbeni cselekvéshez hozzá kell rendelnünk egy pénzösszeget. A rendelkezésre álló információink alapján a lehető legpontosabban meg kell állapítanunk, hogy a végrehajtásuk mennyibe fog kerülni (költségek) vagy mennyi pénzt fog behozni a szervezet számára (bevételek). Mindehhez információra van szükségünk, amelyek forrása lehet:

- a tapasztalattal rendelkező csapattársak
- a szerződések
- a korábbi évek adatai
- az árajánlatok és a nyilvános ajánlatok
- a szakértők
- a könyvelő
- a becslések (például: infláció, euróárfolyam, adók)

3. A KÖLTSÉGVETÉSI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA



A költségvetési terv elkészítése a leggyakrabban egy több napig vagy hétig tartó iteratív folyamat. Az első tervváltozatot általában **több körben kell majd módosítanunk**. A tervezés egyes lépéseihez újra vissza kell térni, és a résztvevőkkel többször is egyeztetni, amire kialakul a végleges változat. Ezt többféle módszerrel is le lehet bonyolítani:

- **Lentről felfelé módszer:** először résztervek készülnek el, (projektek, tevékenységek, kommunikáció, működés stb.) figyelembe véve az adott területen felmerülő összes kiadást és bevételt. A részköltségvetések összevonásával alakítjuk ki a teljes szervezet végső költségvetését.
- **Fentről lefelé módszer:** a szervezet vezetője vagy vezetőisége először meghatározza a keretszámokat (például a bevételi vagy kiadási korlátokat), majd ezeket bontjuk tovább a részterületekre.
- **Ellenáramú tervezés:** ez a módszer az előbbi kettőt ötvözi, mindkét irányból egyszerre tervezünk és közben folyamatosan egyeztetünk.

Költségvetési terv alatt általában **több résztervre és azok összesítésére** gondolunk. A résztervek az egy-egy részterületre vonatkozó információkat mutatják be az alaptevékenységre, projektekre, működési költségekre és operatív területekre lebontva. Például a kommunikációs résztervben szerepelhetnek a közösségimédia-költségek kampányokra vagy platformokra lebontva. Amennyiben a szervezetben több alkalmazott is dolgozik, mindenképpen fontos lesz bértervet is készítenünk (lásd részletesen: **Költségvetés eszköz**).



Mielőtt véglegesítenénk a költségvetést, tekintsünk rá újra mint egészre! A célunk, hogy a terv ne tartalmazzon lényeges hibát és rejtett kockázatot.

1. Ahhoz, hogy **kiszűrjük a lényeges tervezési hibákat**, vizsgáljuk meg, hogy a tervünk:

- **Reális:** ha megnézzük a főbb számokat – akkor az eddigi tudásunk és tapasztalatunk alapján – a tervezett erőforrásból a tervezett tevékenységek megvalósíthatóak-e.
- **Koherens:** a résztervek egymással és a szervezeti tervvel összhangban vannak-e, például, hogy annyi forrást használ fel a működésünk, mint amekkorát a forrásteremtésünk lehetővé tesz.
- **Teljes körű:** minden lényeges tétel szerepel-e benne.

2. Kockázatok és azok minimalizálása

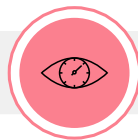
A pénzügyi tervezés során tulajdonképpen a közeljövőt próbáljuk minél pontosabban „megjósolni”. Ebből adódóan mindig lesz a tervünkben bizonytalanság és ennek megfelelően kockázat is. Ezeket **megszüntetni nem tudjuk**, viszont a feltárásuk által tudatos döntést hozhatunk arról, hogy vállaljuk-e őket, illetve felkészülhetünk a krízishelyzetek kezelésére is. Ehhez keressük meg a következőket a tervünkben:

- **Kritikus tételek:** azok a tételek, amelyeknek a megvalósulása a legjelentősebben befolyásolja a szervezet működését. Van-e egy olyan tétel, amin „áll vagy bukik valami”?
- **Legjelentősebb tételek:** melyek a legnagyobb tételek a költségvetésben, ezeknek mekkora a bizonytalansága, biztos információn alapulnak, vagy becsültük őket?
- **Legkockázatosabb tételek:** hol van a tervünkben a legnagyobb bizonytalanság és a legbizonytalanabb becslés?

Minél nagyobb az átfedés a fenti kategóriákban, annál nagyobb kockázattal nézünk szembe.

➔ Próbáljunk meg alternatív terveket készíteni arra az esetre, ha a jövő kedvezőtlenül alakul! Ha nem tudunk megvalósítható **reálisan pesszimista forgatókönyvet** kialakítani, az azt jelenti, hogy irreálisan nagy a terv kockázata, és azt érdemes újragondolni.

A kész tervünket még a **jóváhagyás előtt mutassuk meg** egy „harmadik szemnek”, vagyis egy olyan képviseleti vezetőnek, aki nem vett részt közvetlenül a tervezés folyamatában, de ismeri a szervezet működését, és ő maga is felelősséget vállal a szervezet átláthatóságáért, hatékonyságáért és fenntarthatóságáért.



- Az elkészült terv megvalósulását **ellenőrizzük** rendszeresen!
- A megvalósulás előrehaladását pedig **kommunikáljuk** a felelős csapattagok felé, akkor is, ha minden rendben megy.
- Mindeközben kövessük nyomon azt is, hogy **nem várható-e jelentős eltérés** a tervtől a következő időszakban!

4+1 GYAKORLATI JÓTANÁCS A KÖLTSÉGVETÉS KÉSZÍTÉSÉHEZ

- **Időben kezdjük el!** A költségvetés folyamata gyakran tovább tart, mint szeretnénk, számoljunk tartalék idővel és kezdjük neki időben!
 - **Átláthatóság és érthetőség:** A kimutatásunk nem feltétlenül lesz jól használható csupán attól, hogy „pénzügyes szemmel készült”, és tele van hasznos információval. A célunk az, hogy annyi információt adjunk át vele és úgy, hogy a kimutatás felhasználói azt pontosan és könnyen megértsék.
 - **Reális becslések:** A szervezet vezetőinek (pénzügyi vezető, ügyvezető igazgató, képviseleti vezetők) közös felelőssége, hogy a jövő tervezését biztonságos, kiszámítható mederben tartsák. Mindig győződjünk meg arról, hogy a tervünkben szereplő bevétel- és költségbecslések valós adatokon alapulnak!
 - **Tartalékok képzése:** Gondoljunk arra az esetre is, ha a dolgok nem a terv szerint alakulnának, és amikor csak tudunk, képezzünk észszerű nagyságú tartalékot.
- +1:** Végül pedig ne feledkezzünk meg arról, hogy a pénzügyi tervezés nem áll meg a költségvetésnél, hiszen ennek része a **cash flow-terv** elkészítése is. A szervezet pénzügyei igazán csak a költségvetés(ek) és a cash flow-terv együttes meglétével lesznek átláthatóak, kiszámíthatóak és biztonságosak.