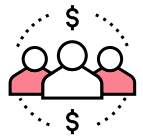


# A PÉNZÜGYI MENEDZSMENT FOLYAMATA ÉS A PÉNZÜGYI MENEDZSER

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA

SZERZŐ: BERGER EDIT



## MI A PÉNZÜGYI MENEDZSMENT?

A pénzügyi menedzsment egy olyan átfogó folyamat, amely a **pénzügyi források tervezését, szervezését, nyomon követését és kontrollingját** foglalja magában (lásd lejjebb). Célja, hogy a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával a szervezet képes legyen megvalósítani a céljait és tevékenységeit.

Másképp megfogalmazva, a pénzügyi menedzsment

- ▶ biztosítja, hogy a pénz és más erőforrások (fizikai vagy immateriális eszközök) megfelelő helyen, megfelelő időben és megfelelő mennyiségben álljanak rendelkezésre,
- ▶ miközben a kockázatokat is kezeli.

## PÉNZÜGYI FOLYAMATOK



A civil szervezetek pénzügyei kapcsán sokat beszélünk pénzügyi folyamatokról. Minden szervezetben számtalan ilyen folyamat fordul elő, amit gyakran nem is tudatosítunk. Egyszerű példaként nézzük meg egy vonatjegy kifizetését a házi pénztárból! Ez a valóságban így történhet:

*az elszámoló bemutatja a szervezet nevére szóló számlát, esetleg készít hozzá számlakísérőt projektkóddal, amit előzetesen jóváhagyat a projektvezetővel → a pénztáros leellenőrzi ezeket → kinyitja a pénztárat → kiállítja a kiadási pénztárbizonylatot → kifizeti az összeget a pénztárból → az elszámoló megszámlolja a kapott összeget → aláírja a pénztárbizonylatot → a pénztáros frissíti a pénztárnyilvántartást → visszazárja a pénztárat.*

Vannak kevés szereplős, egyszerű pénzügyi folyamatok (például: a vonatjegy kifizetése, a bérek elutalása, irodai beszerzések stb.) és vannak komplex, sok közreműködőt igénylő, több napot vagy hetet felölelő folyamatok úgy is, mint a költségvetési és cash flow terv összeállítása vagy ezek monitorozása. A szervezetünk sikeréhez minden pénzügyi folyamatot egyformán fontos jól átgondolni és megfelelően működtetni.

## MIÉRT VAN SZÜKSÉG PÉNZÜGYI MENEDZSMENTRE?

A legtöbb szervezet szűkös erőforrásokkal működik: pénz, emberi munka, idő, anyagok és információ sosem állnak korlátlan mennyiségben rendelkezésre. A pénzügyi menedzsment ezek helyes elosztásáról és tervezett, szabályos felhasználásáról gondoskodik. Fontos szerepe, hogy:

- ▶ optimalizálja a rendelkezésre álló erőforrások felhasználását,
- ▶ elősegíti a forrásteremtési munkát,
- ▶ fenntartja a pénzügyi biztonságot, és kezeli az esetleges kockázatokat,
- ▶ támogatja a stratégiai menedzsmentet,
- ▶ biztosítja az elszámoltathatóságot, valamint az átláthatóságot, ezzel pedig csökkenti a működési kockázatot, és növeli a partnerek, támogatók bizalmát.

## MIVEL FOGLALKOZIK EGY PÉNZÜGYI MENEDZSER?

A pénzügyi menedzser kulcsszereplő: egyszerre **stratégiai gondolkodó és operatív irányító**, aki összehangolja a teljes pénzügyi folyamatot. A civil szervezeteknél a feladatait elláthatja egy kisebb csoport, egy kijelölt személy (pénzügyi vezető) vagy egy másik szervezeti vezető.

Feladatai sokrétűek:

- ▶ **Kontrolling:** mint kontroller a pénzügyi menedzser felelős a szervezet pénzügyi kimutatásaiért. Az ő feladata a kimutatások struktúrájának kialakítása és adatokkal való feltöltése. Legfontosabb feladata a költségvetési terv és a cash flow kimutatás összeállításának koordinálása.
- ▶ **Pénzügyi kockázatkezelés:** a tervezés során a pénzügyi menedzser felelős – az ügyvezető igazgatóval és a kuratórium vagy az egyesület elnökével közösen – azért, hogy a terv realiztikus és megvalósítható legyen. Még a megvalósítás megkezdése előtt ki kell szűrnie a pénzügyi kockázatok egy részét, mint például a költségek irreális alultervezését, túlzottan alacsony összegű tartalék képzését vagy az árfolyam-ingadozás figyelmen kívül hagyását.
- ▶ **Nyomon követés (monitoring):** a működtetés folyamán és a tevékenységek megvalósítása közben figyeli, hogy hogyan halad a pénzügyi megvalósítás és időben jelzi, ha jelentősen eltérünk a tervtől. Ha szükséges, támogatja az újratervezést. Ügyel arra is, hogy az elszámolások idejére rendelkezésre álljon az összes szükséges dokumentum.
- ▶ **Cash flow menedzsment:** a szervezet pénzáramlásának folyamatos kezelése. Figyeli, hogy mindig elegendő mennyiségű pénz legyen a házipénztárban és a bankszámlákon, ne álljon elő a szervezetben fizetési nehézség. Ha pedig több a készpénzünk, mint amit a következő időszakban fel szeretnénk használni, akkor igyekszik hasznosítani azt, például lekötéssel.
- ▶ **Edukálás:** a pénzügyi menedzser vonja be a munkatársakat és külső érintetteket a pénzügyi folyamatokba. Fontos, hogy minden résztvevő értse ezek célját és hasznát, a pénzügyi menedzser feladata pedig az, hogy az ehhez szükséges tudást átadja. Itt nem csak általános, szakmai ismeretekre kell gondolnunk. Minden szervezetben vannak egyedi folyamatok és saját, belső használatú fogalmak. Ezeket a pénzügyi menedzser vezeti be a szervezetbe, és tanítja meg a többieknek.

# A PÉNZÜGYI MENEDZSMENT FŐ TERÜLETEI

Ahogy azt már korábban említettük, a pénzügyi menedzsment a pénzügyi források tervezését, szervezését, monitorozását és kontrollingját foglalja magába. Most ezt a négy területet fogjuk áttekinteni részletesebben.

## 1. TERVEZÉS



A tervezés mindig megelőzi a cselekvést; ez a pénzügyi menedzsment első lépése. A pénzügyi tervezés **alapja az a cselekvési terv**, amelyben rögzítjük, hogy mit fogunk csinálni egy adott időszakban (lásd **Cselekvési terv** eszköz). A pénzügy feladata a cselekvési terv „forintosítása”. Ez a két terv nem feltétlenül szoros egymásutánban készül, hanem párhuzamosan – többször módosítjuk, szinkronizáljuk őket, egészen addig, amíg mindkettő realizisztikus és megvalósítható nem lesz.

A pénzügyi tervezés **legfontosabb eszköze a költségvetés és cash flow terv**. (Lásd **Költségvetés** és **Cash flow** segédletek).

## 2. SZERVEZÉS



A tervezés után következik a gyakorlati megvalósítás. A megvalósítás során a pénzügyi menedzser szerepe, hogy kialakítsa és felügyelje a szükséges pénzügyi folyamatokat. Célja, hogy a folyamatok:

- szabályosak és biztonságosak legyenek, és
- elősegítsék a szervezet rugalmas és hatékony működését.

Ha **alulszabályozzuk** a pénzügyi folyamatokat, felborul a szervezet szabályos működése, és túl magasra nő a kockázat, például: elveszhetnek számlák, elfelejthetjük bejelenteni az új munkatársakat, túlkölthetjük a költségvetést, stb. Ha viszont **túlszabályozzuk** a működést, a felesleges bürokrácia fogja hátráltatni a munkát: szükségtelen dokumentumokat fogunk készíteni, ellenőrizni és aláírni, ami elvonja az erőforrásokat a tényleges céloktól.

➔ Ezért a pénzügyi menedzser feladata, hogy mindkét szempontot megfelelően figyelembe vegye. A szervezés része a **belső kommunikáció** is. A folyamatokat nem csak jól kell megtervezni, de el is kell magyarázni, ki, mit, mikor és hogyan csináljon. Ennek eszközei:

- **Folyamatleírások, folyamatábrák:** szövegesen vagy ábra segítségével bemutatják, hogy az egyes tevékenységek megvalósítása során mik a lépések, milyen sorrendben jönnek és kik a szereplők.
- **Szervezeti ábrák:** megjelenítik a felelőségeket és feladatköröket.
- **Munkaköri leírások:** tisztázzák az egyéni felelőségeket, kötelezettségeket és jogokat, vagy leírják, hogy kinek mi a feladata az egyes folyamatok kapcsán.
- **Szabályzatok:** alapelvek, elvárások és ritkán változó folyamat(részek) gyűjteménye, melyek megszegése jogi következményekkel is járhat.

## 3. MONITOROZÁS



A monitorozás lényege a tervek és a megvalósult állapot szisztematikus összehasonlítása. A monitorozást a megvalósítással párhuzamosan, folyamatosan végezzük. Ennek során ellenőrizzük, hogy a pénzügyi források felhasználása a terv szerint halad-e, és időben felismerjük a gyengeségeket vagy eltéréseket. A monitorozás segít a döntéshozóknak a gyors korrekcióban, ha eltérés mutatkozik a tervekhez képest.

### Tipikus módjai és eszközei:

- költségvetések nyomon követése, terv-tény összehasonlítás
- cash flow nyomon-követése, terv-tény összehasonlítás
- pénzügyi kimutatások készítése és kommunikálása az érintettek felé

## 4. KONTROLLING



A kontrolling a folyamatos ellenőrzés rendszere. Nem egyszeri vizsgálat, hanem a működésbe beépített belső biztosíték. Célja, hogy a hibákból vagy akár az esetleges visszaélésekből eredő forrásvesztés kockázatát minimálisra csökkentse. **Eszközei:**

- **Költségvetési egyeztetések:** az egyeztetés során az egyszerű terv-tény összehasonlításnál mélyebbre ásunk, ha szükséges, tételesen vizsgáljuk a pénzmozgásokat, hogy megtaláljuk az esetleges hibákat!
- **Auditok, belső és külső ellenőrzések:** ilyen például a könyvvizsgálat, amely a kisebb szervezeteknél önkéntes, nagyobbaknak kötelező. Vagy akár a belső szabályzataink átvilágítása, amely során összehasonlítjuk a működési gyakorlatunkat a szabályzatainkkal, és eltérés esetén elvégezzük a szükséges korrekciókat.
- **Leltárak:** a házi pénztárunkban lévő készpénzt – forgalomtól függően – rendszeresen meg kell számolni és összehasonlítani a pénztár-nyilvántartás egyenlegével. Ha vannak értékesebb eszközeink vagy eladásra szánt termékeink, azokat is időszakonként leltározni kell.

## A PÉNZÜGYI MENEDZSMENT ALAPELVEI

Tekintsük át, hogy mik azok a főbb alapelvek, amelyeket szem előtt kell tartanunk egy jól működő pénzügyi menedzsment rendszer kialakításánál:

- ▶ **Következetesség, standardizálás** – egységes szabályok és eljárások alkalmazása, amelyek a résztvevők számára egyértelműek és követhetők.
- ▶ **Átláthatóság** – világos, érthető és hozzáférhető pénzügyi információk a külső és belső szereplők számára egyaránt.
- ▶ **Elszámoltathatóság** – a szervezet egészének és részegységeinek is képesnek kell lenni bemutatni, hogy mire fordította a rábízott forrásokat.
- ▶ **Megvalósíthatóság** – a tervek legyenek reálisak és megvalósíthatóak.
- ▶ **Költséghatékonyság** – a rendelkezésre álló erőforrások olyan módú elosztása, hogy abból az elérhető maximális eredményt hozzuk ki.

A pénzügyi menedzsment tehát nem pusztán számok és kimutatások halmaza, hanem a szervezet eredményes működésének egyik kulcsa. A jól működő pénzügyi menedzsment teremti meg pénzügyi oldalról a stabil és biztonságos alapokat, ahhoz, hogy a szervezet sikeresen elérje a céljait.