

PÉNZÜGYI STRATÉGIA

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA

SZERZŐ: BERGER EDIT



A szervezetünk akkor tud hosszú távon sikeresen működni, ha a szakmai célokat össze tudjuk hangolni a rendelkezésre álló pénzügyi lehetőségeinkkel. A pénzügyi stratégiánk egyik funkciója, hogy a szakmai stratégia pénzügyi megvalósíthatóságát lehetővé tegye. Egyszerre szolgál belső irányítúként és külső felhasználású dokumentumként, amelyet megoszthatunk a stratégiai partnerekkel és a legfontosabb támogatóinkkal.

A PÉNZÜGYI STRATÉGIA SZEREPE

Szerepe a szervezet belső működésében:

- ▶ **Iránytű:** világosan megmutatja, hogy milyen pénzügyi irányt szeretnénk követni, ezzel elősegíti a források fókuszált, tudatos felhasználását.
- ▶ **Referenciapont:** meghatározza a megvalósítás mérföldköveit, így segít nyomon követni és mérni, hogy hol tartunk a kitűzött célokhoz képest.
- ▶ **Felkészít** a bizonytalanságokra és a külső tényezők kedvezőtlen alakulására.

Kifelé pedig **biztonságot sugároz:** egy jó pénzügyi stratégia jelzi a szervezet felkészültségét és tudatosságát, valamint növeli a szervezetünk hitelességét és a támogatóink bizalmát.

A PÉNZÜGYI STRATÉGIA CÉLJA



A pénzügyi stratégiára tekinthetünk mint keretrendszerre és mint a szervezetünk hosszú távú, átfogó pénzügyi terveinek összességére. A célja kettős:

- Egyrészt meghatározza a **szakmai stratégiánk pénzügyi feltételeit**. Vagyis azt, hogy milyen pénzügyi célokat kell elérnünk ahhoz, hogy biztosítani tudjuk a stratégiai ciklusra tervezett tevékenységek, fejlesztések megvalósulását és a tervezett szervezeti növekedést.
- Másrészt leírja ennek a hogyanját, azaz, hogy milyen **pénzügyi alapelvek és keretek** között fogjuk a szervezetünket működtetni, milyenek lesznek a főbb tevékenységeink és folyamataink.

PÉNZÜGYI MENEDZSMENT VAGY STRATÉGIA?

A pénzügyi menedzsment a mindennapi működéshez szükséges pénzügyi feladatokat foglalja magában. A pénzügyi stratégia ezzel szemben a hosszú távú irányt jelöli ki.

PÉNZÜGYI MENEDZSMENT	PÉNZÜGYI STRATÉGIA
Rövid táv: adott költségvetési év, ciklus.	Hosszú táv: több év, egész stratégiai ciklus.
Részletes költségvetés és cash flow terv.	Főbb bevételi és költség irányok.
Mindennapi, operatív működés biztosítása: aktuális támogatások felhasználása, költségek kontrollja.	Hosszú távú célok és fenntarthatóság: stabil bevételi források megtervezése, kiadási prioritások kijelölése, tartalék képzése.
A kereteknek megfelelő operatív-technikai kivitelezés.	Alapvetések és keretek.
Gyorsan reagál és alkalmazkodik.	Stabil, csak időszakonként vizsgáljuk felül.
A belső működést segíti.	Szélesebb érintett kör is megismerheti (támogatók, stratégiai partnerek).

A PÉNZÜGYI STRATÉGIA FŐ ELEMEI

A pénzügyi stratégiánknak érdemes az alábbi pontokat tartalmaznia, természetesen tekintettel a szervezetünk sajátosságaira.



1. ALAPELVEK ÉS KERETEK,

melyeket a stratégiai döntéshozók állítanak fel. Ezek következhetnek az értékeinkből, a szervezeti kultúránkból vagy a stratégiánk egyéb releváns részeiből. Ezekre az alapelvekre és keretekre fog épülni a pénzügyi stratégiánk minden további része és a pénzügyi menedzsmenttel kapcsolatos elvárásaink, valamint döntéseink is.

- Pénzügyi alapelvek lehetnek például: átláthatóság, elszámoltathatóság, fenntarthatóság, megvalósíthatóság, kockázatok minimalizálása stb.
- A pénzügyi menedzsmenttel szembeni alapvető elvárások lehetnek: felelős gazdálkodás, a pénz nyomon követhetősége, rugalmasság, költséghatékonyság stb.



2. PÉNZÜGYI CÉLOK,

amelyeket a stratégiai célok „lefordításaként” fogalmazunk meg. Ezek lehetnek kvalitatív és számszerű célok is.

Kvalitatív célok

Tartalékalap építése

Bevételi szerkezet diverzifikálása

Stabil finanszírozási lábak kialakítása

Számszerű célok

A bevételek és költségek főbb számainak és arányainak meghatározása

A tervezett növekedés számszerűsítése

+

Költség prioritások meghatározása: a pénzügyi stratégiában rögzítjük a stratégiai céljaink megvalósítására alkalmas programok, projektek, tevékenységek főbb költségelemeit, vagyis azokat a területeket, ahová elsődlegesen koncentrálni szeretnénk a forrásainkat.



3. FŐBB PÉNZÜGYI TEVÉKENYSÉGEK ÉS FOLYAMATOK

A pénzügyi stratégiában az operatív feladatokat ne részletezzük, hiszen ezek az éves tervezéshez és a pénzügyi menedzsmenthez kapcsolódnak! Ugyanakkor rögzítsük a főbb folyamatokat, amelyek biztosítják a pénzügyek, a pénzügyi folyamatok tervezhetőségét, stabilitását úgy is, mint:

- Éves pénzügyi tervezés és költségvetés készítése: mikor és hogyan csináljuk.
- Monitoring és kontrolling: a rendszeres beszámolás és ellenőrzés elemei (például: jelentések, leltárok, auditok).



4. SZEREPLŐK ÉS FELELŐSSÉGI KÖRÖK

Egyértelmű felelősségek nélkül nem működhet stabilan a pénzügyi rendszerünk, ezért a folyamatokhoz kapcsolva meg kell határoznunk a főbb szereplők felelősségét és feladatait.

- **Felelősségi körök:** minden szereplő esetében meg kell határoznunk, hogy minek a tervezésért, működtetéséért, jóváhagyásáért és elszámolásáért felelős!
- **Pénzügyi menedzsment:** ki kell jelölnünk, hogy ki látja el a pénzügyi menedzser feladatait ellátni: egy pénzügyi vezető, egy pénzügyi csapat vagy egy másik vezető (például az ügyvezető igazgató); valamint, hogy milyen feladatok és felelősségi körök fognak a pénzügyi menedzserhez tartozni.
- **Többi belső szereplő:** le kell fektetnünk, hogy a szakmai vezető(k)nek, a képviseleti vezetőknek, projektmenedzsereknek stb. milyen pénzügyekkel kapcsolatos felelőssége lesz: például ki fog felelni azért, hogy a tervünk realiztikus és megvalósítható legyen.
- **Külső szereplők:** rögzítsük azt is, hogy milyen külső partnerek fognak részt venni a folyamatainkban (például: könyvelő, könyvvizsgáló, szakértők stb.), velük hogyan fogjuk tartani a kapcsolatot, és mi lesz az ő feladatuk.



5. KOCKÁZATELEMZÉS ÉS SZCENÁRIÓTERVEZÉS

Minden szervezet, kisebb vagy nagyobb mértékben, de ki van szolgáltatva olyan **külső tényezőknek**, amelyekre nincs ráhatása. Függ például a pályázatok eredményétől, az adományozói szokásoktól, a tágabb gazdasági környezettől. Ezért elengedhetetlen, hogy ezek közül a külső tényezők közül azonosítsuk azokat, amelyek kockázatot jelenthetnek számunkra, és megtervezzük, hogy **hogyan reagáljunk** rájuk. A kockázatelemzés és scenáriótervezés célja nem az, hogy minden váratlan helyzetet elkerüljünk, hanem hogy a szervezetünk felkészülten, tudatosan és gyorsan tudjon reagálni, ha változik a pénzügyi környezet.

A PÉNZÜGYI STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA

Mivel a szakmai céljaink vezetnek a pénzügyi célok meghatározásához, a pénzügyi stratégiát a szakmai stratégiát követően, azzal szoros összefüggésben készítjük. Fontos, hogy a pénzügyekkel kapcsolatos tervezések (sem rövid, sem hosszú távon) **ne korlátozzák a szakmai elképzeléseinket, ugyanakkor adjanak reális kereteket azok megvalósításához.**

A kidolgozás folyamatának főbb lépései:

A

KIINDULÁSI HELYZET – HOL VAGYUNK MOST?

- I. Tekintsük át a szervezet aktuális pénzügyi helyzetét! Jelenleg milyen bevételek és kiadások jellemzőek a szervezetünkre, mennyi tartalékunk van, a meglévő forrásaink mennyire stabilak?
- II. Tekintsük át az aktuális pénzügyi működést: milyen folyamataink vannak, ezek kialakításában mik a fő szempontok (szabályosság, költséghatékonyság, gyorsaság stb.), ki vesz részt ezekben, hogyan tervezzük, hogyan ellenőrizzük a terv megvalósulását, hogyan ellenőrizzük a forrásaink felhasználását?

B

ALAPELVEK, KERETEK LEFEKTETÉSE, MEGERŐSÍTÉSE VAGY ÚJRADEFINIÁLÁSA

(lásd feljebb, 1. pont)

C

CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

Szakmai céljaink feltérképezése és a stratégiai céljaink pénzügyi célokká való átfordítása. A tervezett tevékenységek, programok, projektek hosszú távú pénzügyi feltételei.

- I. Hosszú távú pénzügyi célok (például: tartalékpépítés, bevételi szerkezet diverzifikálása), főbb bevételi és kiadási számok kijelölése, költség prioritások meghatározása.

- II. Működési célok: milyen alapelvek mentén fogjuk kialakítani a pénzügyi működést, mik az alapvető elvárásaink, amelyekre a pénzügyi menedzsment kapcsán törekednünk kell (átláthatóság, egyértelmű felelőségek, kockázatok minimalizálása, rugalmasság stb.)?

D

OPERATÍV FELTÉTELEK

- I. Milyen alapvető pénzügyi tevékenységeket fogunk végezni (például: éves tervezés, monitorozás, auditok és ellenőrzések, pénzügyi menedzsment feladatai stb.) (lásd feljebb, 3. pont)
- II. Milyen külső és belső szereplőket fogunk bevonni, kinek mi lesz a felelőssége ezekben a folyamatokban? (lásd feljebb, 4. pont)

E

KOCKÁZATOK ÉS FORGATÓKÖNYVEK

Milyen alternatív céljaink és forgatókönyveink vannak, arra az esetre, ha a külső környezet kedvezőtlenül alakul?

- Térképezzük fel a lehetséges pénzügyi kockázatokat (például: elmaradó pályázati forrás, infláció, váratlan kiadás)!
- Becsüljük meg a kockázatok valószínűségét és hatását!
- Határozzuk meg, hogy a szervezet mely területei a legérzékenyebbek!
- Készítsünk alternatív forgatókönyveket különböző helyzetekre! („Mi lesz akkor, ha nem nyerjük meg a pályázatot?”, „Mi lesz akkor, ha a költségeink 20%-kal emelkednek?”).

+

MEGVALÓSÍTÁS ÉS MONITOROZÁS

A stratégia megvalósításáért a pénzügyi menedzser felel, együttműködésben a szakmai és képviseleti vezetőkkel. Akárcsak a szakmai stratégiánkat, a pénzügyi stratégiát is érdemes rendszeres időközönként (körülbelül félévente) nyomon követni. Amennyiben a szakmai stratégiánkban jelentős változás áll be, természetesen a pénzügyi stratégiát is ennek megfelelően érdemes változtatni.

GYAKORLATI JÓTANÁCSOK A PÉNZÜGYI STRATÉGIA KÉSZÍTÉSÉHEZ

- ▶ **Kezdjük egyszerűen** – egy egyszerű stratégia sokkal jobb, mint a semmilyen stratégia. Ha időről időre visszatérünk hozzá, tovább tudjuk majd fejleszteni.
- ▶ **Maradjunk stratégiai szinten** – a stratégia célja az iránymutatás, ne próbáljunk minden részletet belezsúfolni! A stratégia alkotás közben felbukkanó technikai részleteket és operatív ötleteket gyűjtsük külön, hogy később a megfelelő cselekvési tervbe, szabályzatba beírassuk őket.
- ▶ **Támaszkodjunk adatokra** – a múltbeli pénzügyi kimutatások és trendek segítenek reális célokat meghatározni.
- ▶ **Legyen mérhető** – próbáljuk a céljainkat számszerűsíteni, hogy mérni tudjuk az előrehaladásunkat. Például a bevételi források diverzifikálása: a bevételi források közül egyik sem haladhatja meg az összbevétel 30%-át.
- ▶ **Kommunikáljuk** – az elkészült stratégiából érdemes egy rövidített verziót is készíteni, amit adott esetben bemutathatunk a stratégiai partnereknek, támogatóknak.