

פרק שלישי: המסגרת הארגונית לניהול פיננסי

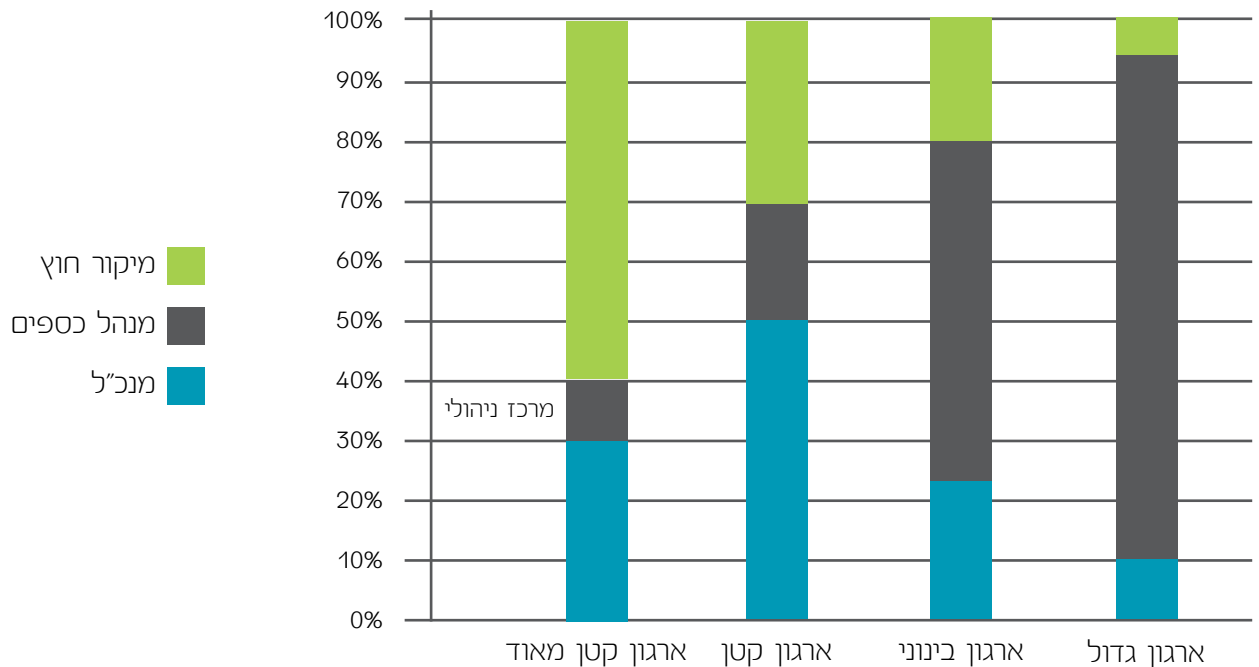
- « מה צריכה להיות מעורבות המנכ"ל בניהול הפיננסי ומי מסייע לו בכך?
- « כיצד משפיע גודל הארגון על המסגרת הארגונית של הניהול הפיננסי?
- « אילו שיקולים יש לקחת בחשבון בעת ההכרעה בין ניהול פיננסי במיקור חוץ לבין ביצוע פנים ארגוני?
- « מי הם אנשי הכספים בארגון ומה הן הגדרות התפקיד שלהם?
- « אילו נהלים פיננסיים כדאי לאמץ בארגון ומדוע הם חשובים?

לגודל הארגון יש השפעה על מבנה מחלקת הכספים ועל ההתנהלות הפיננסית בארגון. איור 3 מתאר כיצד גודל הארגון משפיע על חלקם של הגורמים השונים בניהול הפיננסי - המנכ"ל, מנהל הכספים ושירותים פיננסיים במיקור חוץ.

3.1 הניהול הכספי בארגון - הלכה למעשה

הניהול הכספי בארגון מושפע מפרמטרים כמו מחזור הכספים השנתי, מספר הנהנים שהארגון משרת, מספר העובדים והמתנדבים בארגון ויכולות גיוס המקורות. פרמטרים אלו הם המבדילים בין הארגונים החברתיים השונים. מקובל להניח כי לארגונים קטנים יש יכולות מוגבלות בכל הנוגע לניהול הפיננסי וככל שהארגון גדול יותר יכולותיו בניהול התחום הפיננסי גבוהות יותר.

איור 3: משקל המנכ"ל, מנהל הכספים ומיקור חוץ בארגונים שונים



הערה: בארגון קטן מאוד, אם המנכ"ל לא מטפל בתחום הפיננסי, כל ההתנהלות הפיננסית נעשית במיקור חוץ.

הגורמים בניהול הפיננסי

המנכ"ל - בארגונים קטנים המנכ"ל ממלא לעתים קרובות גם תפקיד של איש כספים ומטפל בבנייה ובניהול של התקציב, התזרים והתמחיר, ואף מנהל את הגבייה, התשלומים השוטפים לספקים, המעקב אחר תשלומי הנהנים ונושאים הקשורים בהנהלת חשבונות. זמן המנכ"ל הוא המשאב היקר ביותר שלו, ועליו לנצל כדי להוביל את הארגון להשגת מטרותיו - ליזום, להרחיב את הפעילות, לחדש ולרענן את החשיבה האסטרטגית. השקעת זמן המנכ"ל בניהול הכספים משמעותה פחות זמן להובלת הארגון ולניהול כולל; **ראיית המקור הארגונית נפגעת כאשר המנכ"ל עסוק וטרוד בפרטים הקטנים של הניהול הפיננסי.**

רכז ניהולי (אדמיניסטרטור) - הפתרון לבעיה זו הוא לפתח ולהעצים את אחד העובדים בארגון שיש לו כישורים או הכשרה כלשהיא בנושאים פיננסיים, כדי שימלא את המטלות השוטפות של ניהול הכספים ויקל את העומס המוטל על המנכ"ל. על הרכז הניהולי לבצע את מירב הפעולות השוטפות ולעמוד בקשר עם משרד רואה החשבון או הנהלת החשבונות המלווה את הארגון ומפיק עבורו את הדו"חות הפיננסיים.

מיקור חוץ - בארגונים בינוניים וגדולים, שבהם יש בעלי תפקידים המנהלים את התחום הפיננסי, המנכ"ל מתפנה לעסוק בהובלת הארגון ומקדיש רק חלק קטן מזמנו לתחום הפיננסי. ארגונים אלו יכולים לקנות חלק מהשירותים פיננסיים במיקור חוץ כדי להשלים את החסר בארגון, אם יש צורך בכך.

3.2 ניהול כספים פנימי בארגון לעומת מיקור חוץ (In-House / Outsourcing)

3.2.1 שיקולים בעת ההחלטה על מיקור חוץ

לסוגיית מיקור החוץ של השירותים הפיננסיים השפעה רבה על תפקודו הכולל של הארגון. ככלל, ככל שהארגון גדול יותר כך גדלה הכדאיות של הפעלת מחלקת כספים פנימית, אך אפשר לשקול שילוב של מחלקה פנימית עם שירותי מיקור חוץ. כדי להכריע בסוגיה מומלץ להיעזר בטבלה שלהלן ובהסברים הנלווים לה. הטבלה, הפרמטרים ומשקלותיהם, הינם בגדר המלצה כללית וכל ארגון צריך לבחון את השיקולים והפרמטרים השונים לאור מורכבות הארגון, התרבות הארגונית, המיומנויות הקיימות בו ואמצעי המימון שלו.

טבלה 18: שיקולים בהחלטה על רכישת שירותי מיקור חוץ

מיקור חוץ Outsourcing	ביצוע פנימי בארגון In-House	קריטריונים				
		משקל	פריט	פרמטר ראשי		
ציון	ציון	25%		איכות השירות		
		10%	מידע / נתונים			
		7%	שירות			
				8%	זמינות	
				25%		מוצרים
				10%	כלים פיננסיים	
				7%	דו"חות	
				8%	הנהלת חשבונות	
				25%		מיומנות ויכולות
				10%	ניהולית ארגונית	
				15%	מקצועית פיננסית	
				25%		עלויות
		5%	תשתיות			
		5%	רישיונות			
		8%	שכר כוח אדם			
		7%	עלויות כלליות נוספות			
		ציון סופי לקבלת החלטה				

« **מיומנויות ויכולות** - השוואה בין יכולות הארגון לבין יכולותיה של חברת מיקור החוץ בכל הנוגע לניהול הפיננסי, בשני תחומים:

1. יכולת ניהולית ארגונית - האם לארגון או לחברת מיקור החוץ יש מספיק משאבים של זמן, כוח עבודה ואמצעים הדרושים לביצוע המשימה?

2. יכולת מקצועית פיננסית - האם בארגון או בחברת מיקור החוץ קיימים הידע, הכלים והניסיון הפיננסי הנדרש לניהול ענייני הכספים של הארגון?

« **עלויות** - יש לערוך ניתוח של עלות מול תועלת, כלומר להשוות את עלות שירותי מיקור החוץ לעלות הפעלתה של מחלקה פנימית בארגון שתספק את אותם שירותים ותוצרים, ולהעריך מהי התועלת לארגון מכל אחת מהאפשרויות. לנותני שירותים פיננסיים במיקור חוץ יש יתרונות בשל גודלם ובשל הניסיון והידע הרבים שלהם, אך במקרים רבים נדרשת השקעת זמן ראשונית ניכרת מצד הארגון בתיאומים, סנכרון מערכות מידע, הגדרת נהלים ושיטות מעקב ובקרה. השקעה זאת עשויה לייקר מאוד את השימוש במיקור חוץ. העלויות המרכזיות שיש להביא בחשבון הן:

1. תשתית - ניהול כספי דורש הקמת תשתית מחשוב: מחשבים, שרתים ורשת תקשורת.

2. רישיונות - שימוש בתוכנות ובציוד דורש רישיונות. יש לחשב את עלויות השימוש בתוכנות לניהול פיננסי (קנייה חד פעמית, תחזוקה ועדכון הרישיונות) ולבדוק אם חברת מיקור החוץ מציעה חלופה זולה יותר. חשוב לבדוק גם את האפשרות של שימוש בתוכנות ב"ענן המחשובי" ברשת במקום רכישת תוכנות ייעודיות.

3. שכר - מהי העלות הכוללת של העסקת איש כספים או הפעלת מחלקת כספים בארגון לעומת עלות קבלת השירות במיקור חוץ?

4. עלויות כלליות נוספות - ספק השירות מנפק חשבוניות הכוללות את העלות הסופית של המוצרים, כפי שהוסכם עם הארגון. לעומת זאת בהפעלת מחלקת כספים פנימית ייתכנו הוצאות נוספות והעמסות שונות שיש להתחשב בהן, כמו שכר דירה, עלויות אחזקה וניקיון ועוד.

כדי להכריע בין שתי האפשרויות מומלץ להשתמש בטבלה שלעיל ולשקלל את הציונים לפי הקריטריונים שפורטו. האפשרות בעלת הציון הסופי הגבוה יותר היא האפשרות המומלצת.

« **איכות השירות** - האיכות הכוללת של ניהול הכספים בשלושה תחומים:

1. מידע/נתונים - עד כמה הנתונים מוצגים ומטופלים בצורה נכונה, ברורה ואמינית ומשקפים את פעילות הארגון. האם אנשי הכספים יכולים להציג נאמנה את הקשר שבין נתונים כספיים לבין ביצועי הארגון בפעילויות השונות?

2. שירות - העבודה עם נותני שירותים פיננסיים במיקור חוץ כרוכה בחשיפה מוחלטת של כל פעילות הארגון לעיניים חיצוניות. חשיפה כזאת דורשת אמון הדדי ויחסי אנוש טובים. על המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר להכיר באופן אישי את נותני השירות, לקבל חוות דעת והמלצות עליהם ועל עבודתם ולבחון עבודות שעשו עבור ארגונים אחרים. העבודה צריכה להיעשות באווירה טובה ונותן השירות צריך להיות קשוב לצורכי הארגון ולתת להם מענה מוצלח בזמן סבי.

3. זמינות - מהי הזמינות שנותן השירות מציע? האם יהיה זמין עבור הארגון מדי יום או רק פעם או פעמיים בשבוע? באיזו תדירות יספק נותן השירות לארגון את הדו"חות הדרושים - דו"ח ביצוע התקציב, דו"ח ביצוע התזרים, דו"חות ניהוליים, דו"ח יתרות בנקים וכל דו"ח אחר שהארגון זקוק לו.

« **מוצרים (התמורה)** - השירותים השונים שעל החברה החיצונית לספק לארגון:

1. הנהלת חשבונות - ביצוע הנהלת החשבונות של הארגון והפקת דו"חות לשימוש גורמים חיצוניים (מאזן, דו"ח על הפעילות).

2. הפקת משכורות - חישוב המשכורות לכל עובדי הארגון וההטבות הסוציאליות הניתנות לכל עובד.

3. כלים פיננסיים - בנייה ועדכון של הכלים הפיננסיים הדרושים לארגון: תקציב, תזרים ותמחיר.

4. דו"חות - בנייה ועדכון של דו"חות הקשורים להתנהלות הפיננסית של הארגון, כמו דו"ח תקציב, דו"ח תזרים ודו"ח ניהולי שיקשור בין ביצועי הארגון והתנהלות הכספית.

3.2.2 דרישות קריטיות ברכישת שירותי מיקור חוץ

משהחלט על רכישת שירותי מיקור חוץ, על הארגון לוודא את קיומן של כמה דרישות בסיסיות בעבודה השוטפת עם ספק השירות:

« **אמון ויחסי אנוש טובים** - אמון מלא, שמירה על סודיות מוחלטת, התחשבות במדיניות הפנימית של הארגון בנוגע לנהלים פנים ארגוניים ויחסי אנוש המאפשרים עבודה שוטפת וזורמת.

« **הקצאת רפרנט לטיפול בצורכי הארגון** - נותן השירות צריך למנות עובד מטעמו אשר ירכז את פניות הארגון וינהל את הקשר עמו, ולקבל את אישור הארגון לכך. הרפרנט ממלא תפקיד חשוב ומהותי מול הארגון. מקצועיות, זמינותו ויחסי האנוש שלו הם קריטיים להתנהלות נאותה מול הארגון.

« **חלוקה ברורה של תחומי האחריות** - יש לסכם מראש מהי האחריות ומי נושא בה עבור כל אחד מהפרטים שבהסכם, ולהגדיר מה יקרה אם נותן השירות לא יעמוד באחריות שהוגדרה בהסכם.

« **גיבוי של נתוני הארגון** - יש לקבוע אם התוכנות והנתונים שמשמשים את הארגון יישמרו בשרת מקומי או בשרתים של נותן השירות. אם הנתונים נשמרים על שרת מקומי, רצוי לשמור ולגבות אותם גם על שרתי חברת מיקור החוץ.

« **קצב עדכון הנתונים** - כתלות במורכבות וגודל הארגון צריך להחליט על קצב עדכון הנתונים של הארגון. רצויה רמת עדכון כל שבועיים גם אם הדו"חות עצמם מוגשים אחת לחודש.

« **הגדרת נהלים ברורים לעבודה המשותפת** - יש לקבוע נהלים מובנים ומחייבים בקשר לכל פריט בהסכם ההתקשרות בין הצדדים. ללא נהלים מובנים לא תיתכן שליטה ובקרה, והארגון צריך להקפיד על ביצוע הנהלים ככתבם ובמועדם. חשוב לקבוע סנקציות כספיות שיופעלו אם נותן השירות חרג מהנהלים שנקבעו. להלן כמה מהנושאים שבהם דרושים נהלים מוגדרים:

• **אספקת דו"חות מעקב במועד** - כדי לפקח על עבודתו של נותן השירות יש לקבוע מראש אילו דו"חות מעקב יימסרו לארגון ובאיזו תדירות. דו"חות אלה צריכים לתאר את ביצוע כל פרטי ההסכם בין הצדדים,

כמו למשל: כמה דו"חות תקציב הוגשו? כמה דו"חות תזרים הוגשו? כמה התאמות בנקים נעשו והאם נמצאו חריגות? רצוי שדו"ח מסוג זה יוגש לארגון מדי חודש.

• **דיווח מידי על חריגות** - אם מתגלה חריגה מהותית מההתנהלות הפיננסית המתוכננת של הארגון חייב נותן השירות להתריע בפני האחראי מטעם הארגון בתוך יום מזיהוי החריגה.

• **הכנת משכורות** - משכורות הן נושא רגיש ביותר בכל ארגון. יש לכנות נוהל משכורות שבו יפורט כיצד ומתי מעביר הארגון את נתוני המשכורות, כיצד ייראה תלוש השכר, מהו התאריך האחרון להפקת משכורות וכיצד יועברו המשכורות בפועל לעובדים (המחאות ידניות, המחאות על ידי המערכת, העברה בנקאית במס"ב) וכיצד יצורפו תלושי המשכורת.

• **נוהל תשלומים לספקים** - יש לכנות נוהל מובנה של שיטת התשלומים לספקים ולקבוע מי מבצע את התשלום, כיצד מתנהל המעקב אחר התשלומים, איך ייראה הדו"ח שיקבל הארגון ומהי תדירות הדיווח. כמו כן יש לקבוע נוהל מובנה למקרים של פער בין חשבוניות ותשלומים בפועל בשיטת תשלום של שוטף+120/90/60.

• **טיפול ב"התאמות"** - יש להגדיר מראש מי מבצע את הטיפול השוטף בהתאמות בנקים, התאמות לקוחות והתאמות ספקים, באיזו תדירות מתבצעות ההתאמות, מי עוקב אחר הביצוע וכיצד ייראה הדו"ח שיקבל הארגון.

• **תשלומים לרשויות** - ההתנהלות השוטפת של הארגון כרוכה בתשלומים לרשויות השונות - מס הכנסה, ביטוח לאומי, ארנונה ותשלומים לעיריות ולרשויות מקומיות. יש להגדיר את אופן ביצוע התשלומים ולהחליט מי מכין את המחאות לתשלום, מי הולך בפועל לשלם ומי אוסף את הנתונים והשוכרים.

התיאור שלהלן מתייחס לארגונים בסדרי גודל שונים, כמפורט בתיאור סביבת העבודה של כל אחד מהתפקידים. אם המשימות המוגדרות להלן אינן באחריותם של בעל תפקיד כלשהו או הכפופים לו, יש להעביר אותן לביצוע במיקור חוץ.

התפקידים יתוארו בחלוקה לשתי קבוצות: תפקידים ניהוליים ותפקידים ביצועיים.

3.3.1 בעלי תפקידים ניהוליים

עם קבוצה זו נמנים מנהל אגף כספים בארגון גדול, מנהל כספים בארגון בינוני ורכז מנהלי בארגון קטן.

3.3 הגדרות התפקיד ותחומי האחריות של אנשי הכספים

הגדרות התפקיד, הפרופיל והאחריות הביצועית של כל אחד מאנשי הכספים המתוארים בפרק זה מתייחסים לצרכים של הארגון בתחום הפיננסי; ייתכן שלבעלי תפקיד אלה יהיו גם סמכויות ומשימות בתחומים אחרים, בהתאם לצרכים הפרטניים של כל ארגון וארגון.

« פרופיל וכישורים

- ר"ח או כלכלן בכיר אשר מילא תפקידים דומים בארגונים דומים מבחינת ההיקף הכספי של הפעילות.
- ניסיון מוכח של לפחות שלוש שנות עבודה בארגון בהיקף דומה בתקופה האחרונה.
- יכולת ניהולית ויחסי אנוש טובים בעבודה עם צוות עובדים.

« כפיפויות וממשקים

- מנהל אגף הכספים כפוף ישירות למנכ"ל הארגון בלבד.
- גודל צוות העובדים שעליו לנהל תלוי בגודל הארגון ובהיקפי הפעילות.
- מנהל אגף הכספים מקיים קשרים הדוקים עם מנהלי האגפים האחרים בארגון.

* להזכירכם, בסעיף 1.4.2 הוצגו האתגרים העומדים בפני מנהל הכספים ותחומי האחריות שלו.

3.3.1.1 מנהל אגף כספים*

« **סביבת העבודה** - ארגון גדול שבו קיים אגף כספים. בחלק מהארגונים אגף הכספים מורכב ממחלקות כמו שכן, הנהלת חשבונות, תכנון תקציבי ובקרה, שבכל אחת מהן מועסקים כמה עובדים.

« **תיאור התפקיד** - מנהל אגף הכספים משתייך לשכבת ההנהלה הבכירה בארגון ואחראי על כל ענייני הכספים. תפקידיו של מנהל הכספים כוללים:

- ניהול כולל של מערך הכספים בארגון (הנהלת חשבונות, משכורות, גזברות, ביטוח, רכש, חוזים).
- בניית התקציב הארגוני וניהולו (תכנון, בנייה, בקרה, התייעלות).
- ניהול מערך הדו"חות הפנים ארגוני בנושאים פיננסיים וניהוליים (תקציב, תזרים, תמחיר, חשבונות בנקים, דו"ח ניהולי).
- ניהול ועדת ההשקעות.
- ייזום תהליכי חיסכון והתייעלות.
- ניתוח כדאיות פרויקטים.
- סיוע לצוות הניהולי הבכיר בהבנת הנתונים הפיננסיים ככלי ניהולי.
- ניהול קשר עם רואה חשבון חיצוני להפקת דו"חות לרשויות.

3.3.1.2 מנהל כספים

« **סביבת העבודה** - ארגון בינוני עם מחלקת כספים שבה כמה עובדים, המבצעת בדרך כלל הנהלת חשבונות, הכנת משכורות ותכנון תקציבי ובקרה; או מחלקה בתוך אגף כספים של ארגון גדול.

« **תיאור התפקיד** - תפקידיו של מנהל הכספים כוללים:

- בניית התקציב הארגוני וניהולו (תכנון, בנייה, בקרה, התייעלות).
- ניהול ספרים והנהלת חשבונות בארגון (משכורות, חשבוניות, קבלות, רכש, דו"חות ניהוליים).
- ניהול מערך הדו"חות הפנים ארגוני בנושאים פיננסיים וניהוליים (תקציב, תזרים, תמחיה, חשבונות בנקים, דו"ח ניהולי).
- ניהול קשר עם רואה חשבון חיצוני להפקת דו"חות לרשויות.
- אם מדובר בארגון קטן ייתכן שהדו"חות הארגוניים יופקו במיקור חוץ, ואז מנהל הכספים אחראי לניהול הקשר עם ספק השירותים הפיננסיים.

« פרופיל וכישורים

- ר"ח, כלכלן או מנהל חשבונות אשר מילא תפקיד דומה בארגונים דומים מבחינת ההיקף הכספי של הפעילות.
- ניסיון מוכח של לפחות כמה שנות עבודה בארגון בהיקף דומה בתקופה האחרונה.
- יכולת ניהולית ויחסי אנוש טובים בעבודה עם צוות עובדים.

« כפיפויות וממשקים

- מנהל הכספים כפוף ישירות למנכ"ל הארגון או למנהל אגף הכספים בארגון גדול.
- גודל צוות העובדים שעליו לנהל תלוי בגודל הארגון ובהיקפי פעילותו.
- מנהל הכספים מקיים קשרים הדוקים עם מנהלי המחלקות האחרות בארגון.

3.3.1.3 רכז ניהולי*

« **סביבת העבודה** - ארגון קטן ללא מחלקת כספים מסודרת וללא עובדים נוספים בתחום הכספים.

« **תיאור התפקיד** - ריכוז הפעולות הכספיות בארגון קטן וניהול קשר רציף מול חברת מיקור חוץ לשירותים פיננסיים. תפקידיו של הרכז כוללים:

- ניהול קשר רציף עם ר"ח חיצוני או עם חברת מיקור חוץ לצורך העברת נתונים וקליטת דו"חות של הארגון (משכורות, דו"חות גביה, חשבונות בנקים, תזרים).
- קבלת דו"חות תקופתיים, בדיקת חריגות מול צוות הארגון, העברת התראות למנכ"ל.
- ניהול המערך הכספי - ממשקים עם הבנקים.
- ניהול קופה קטנה.
- רישום חשבוניות, הפקת קבלות, הזנת נתונים למערכת.

« פרופיל וכישורים

- מזכיר מנכ"ל אשר מילא תפקידים דומים בעבר.
- ניסיון מוכח של שנת עבודה בארגון דומה.
- יחסי אנוש טובים.
- יכולת הבנה, ניתוח ואיתור חריגות.

« כפיפויות וממשקים

- הרכז כפוף ישירות למנכ"ל הארגון בלבד.
- הרכז הוא הגורם היחיד המטפל בענייני הכספים בארגון.

* כאמור, תפקיד הרכז הניהולי עשוי להיקף תחומי אחריות נוספים; הגדרת תפקיד זו מתייחסת רק לחלק מתפקידו הנוגע לניהול הפיננסי ואינה מתיימרת להגדיר את כלל התפקיד.

3.3.2 בעלי תפקידים ביצועיים

עם קבוצה זו נמנים גזבר/חשב ותקציבן.

3.3.2.1 גזבר/חשב

« פרופיל וכישורים

- רו"ח, כלכלן או מנהל חשבונות אשר מילא תפקיד דומה בארגונים דומים מבחינת ההיקף הכספי של הפעילות.
- ניסיון מוכח של לפחות שלוש שנות עבודה בארגון דומה.
- יחסי אנוש טובים.

« כפיפויות וממשקים

- הגזבר כפוף ישירות למנהל אגף הכספים (בארגון גדול) או למנכ"ל (בארגון בינוני).

« **סביבת העבודה** - אגף הכספים או אחת מהמחלקות בארגון גדול או בינוני. בארגון גדול ייתכן שהגזבר יהיה ממונה על כמה עובדים.

« **תיאור התפקיד** - תפקידיו של הגזבר כוללים:

- ניהול שיטתי של הגבייה מכל המקורות הכספיים של הארגון.
- ניהול התשלומים לספקים.
- בניית צפי התזרים הארגוני לפני תחילת שנת הפעילות.
- ניהול מסודר של תזרים הארגון, מעקב אחר ביצועו וזיהוי חריגות מהתזרים הצפוי.
- הפקת דו"חות עמידה ביעדי גבייה, דו"חות חייבים ודו"חות גיול חייבים.

3.3.2.2 תקציבן

« פרופיל וכישורים

- הצעת דרכי פתרון כדי להשיג איזון תקציבי במצבים בעייתיים.
- כלכלן או תקציבאי אשר מילא תפקיד דומה בארגונים דומים מבחינת ההיקף הכספי של הפעילות.
- ניסיון מוכח של לפחות שלוש שנות עבודה בארגון דומה.
- יחסי אנוש טובים.

« כפיפויות וממשקים

- התקציבן כפוף ישירות למנכ"ל (בארגון בינוני) או למנהל אגף הכספים (בארגון גדול).
- בארגונים גדולים מאוד ייתכן שהתקציבן יעמוד בראש צוות עובדים שיסייע לו בביצוע כל המטלות.

« **סביבת העבודה** - אגף הכספים או אחת מהמחלקות בארגון גדול או בינוני. בחלק מהארגונים יועסק רק תקציבן אחד בהכנת התקציב, ובאחרים ייתכן שתהיה מחלקת תקציב שבה כמה אנשי צוות. בארגון גדול מאוד ייתכן שבכל מחלקה יכהן תקציבן שיכין את תקציב המחלקה.

« **תיאור התפקיד** - התקציבן אחראי לבניית תקציב הארגון ולמעקב ובקרה אחר ביצועו. תפקידיו של התקציבן כוללים:

- הכנת התקציב עם מנכ"ל הארגון.
- מעקב אחר ביצוע התקציב בכל אחת מהמחלקות.
- איסוף הנתונים והפקת דו"חות תכנון מול ביצוע.

3.4 משימות, תוצרים ואחריות בניהול הפיננסי בארגון

טבלה 19 מפרטת את חלוקת המשימות המומלצת בין הצוות הפנים ארגוני לבין החברה החיצונית המספקת שירותים פיננסיים במיקור חוץ בארגונים בגדלים שונים. בארגונים בינוניים חלוקה זו אינה תמיד נכונה וייתכנו מצבי ביניים שונים.

טבלה 19: תפקידים, אחריות וביצועים פיננסיים בארגון

ארגון קטן [גזבר/חשב]	ארגון בינוני [מנהל כספים]		ארגון גדול [מחלקת כספים]		תוצרים	פירוט משימות לביצוע	נושאים לטיפול
	ביצוע פנימי	מיקור חוץ	ביצוע פנימי	מיקור חוץ			
	✓		✓		מסמך תקציב	תכנון, בנייה ועדכון של התקציב, בקרה תקציבית, ניהול ועדות	ניהול התקציב הארגוני
	✓		✓		מסמך תזרים	בניית מסמך התזרים, ניהול התזרים ברמה יומית או שבועית	ניהול התזרים הארגוני
	✓		✓		דו"חות בנקים, דו"חות חו"ז, דו"ח השקעות	מעקב חשבונות, מעקב בנקים, ניהול ועדת השקעות	מעקב כללי מערך כספים
✓			✓		דו"חות עו"ש בנקים, דו"חות קופות קטנות	הפקדות לבנקים, קופה קטנה במחלקות	גזברות
✓			✓		מאזן דו"ח על פעילות, דו"ח על שינויים בהון	איסוף נתונים והכנת דו"חות	ניהול ספרים כללי
✓			✓		דו"ח ניתוח כדאיות, כולל מדדי יעילות, מפה כלכלית לפי מרכזי רווח	בקרה פיננסית למחלקות, ניתוחי כדאיות כלכלית, דיווחים להנהלה	בקרה פיננסית כוללת
✓			✓		דו"ח משכורות, דו"חות מס הכנסה, דו"חות ביטוח לאומי	קליטת נתונים, הכנת משכורות, דיווח ותשלום למס הכנסה ולביטוח לאומי	משכורות
✓			✓		דו"ח ספקים, דו"ח המחאות, דו"ח מס"ב, חוות דעת	ניהול רשימת ספקים, הכנת המחאות לתשלום, רשימות למס"ב, בקרה	ספקים
✓			✓		רשימת מכרזים, תוצאות מכרזים	כתיבה וניהול מכרזים, ניהול מו"מ	רכש
✓			✓		דו"ח חייבים, דו"ח קשיי גבייה	גבייה מחייבים שונים, ניהול חובות, קשר עם מחלקה משפטית	גבייה
✓		✓			דו"ח חוזים, ביצוע חוזים	ניהול רשימת חוזים, הוצאת חשבונות, מעקב אחר תשלום, קשר עם מחלקה משפטית	חוזים
✓		✓			דו"ח ניתוח כדאיות, לפרויקט	ניתוח כדאיות, ריכוז מידע ממחלקות שונות, דיווח להנהלה	פרויקטים
✓		✓			דו"ח כסוי ביטוחי, דו"ח תביעות, דו"ח תשלומים	פרסום מכרזים, קבלת הצעות, ממשק מול חברות הביטוח, מעקב אחר תביעות, מעקב אחר תשלומים	ביטוח
✓		✓		✓	מאזן דו"ח על הפעילות, תזרים, היווי הון, דו"ח ביקורת	איסוף נתונים להכנת הדו"חות, בקרה ווידוא אמינות של הדו"חות	דו"חות לרשויות וביקורת

עמוד

3.5.3 נהלים גנריים

מומלץ להגדיר מראש את הנהלים שלהלן:

« **נוהל רכש וספקים** - נוהל המתאר את ביצוע הרכש מספקים שונים. יש להבדיל בין נוהל לספקים הקבועים של הארגון, שהם בדרך כלל הספקים הגדולים, לבין נוהל ספקים מזדמנים לרכש. הנוהל כולל הוצאת רכש למכרז, שיטת המכרז וכללי בחירת הזוכה, חתימת חוזים, תנאי תשלום מקובלים בארגון ועוד.

« **נוהל חוזים** - נוהל המפרט את הפעולות שיש לבצע לצורך התקשרות עם גופים חיצוניים לארגון כמו פנייה לעורך דין, ניסוח חוזה, הגדרת בעלי סמכות חתימה, הגדרות ערכים קריטיים בחוזים, מעקב אחר ביצוע החוזים ועוד.

« **נוהל משכורות ותקני כוח אדם** - נוהל המגדיר את תקני כוח האדם בארגון, כיצד מוסיפים תקן וכיצד קובעים שכר העובדים. הנוהל מפרט את מרכיבי השכר בכל תקן ואת דירוגי השכר.

« **נוהל קופה קטנה** - נוהל המגדיר את השימוש בסכומים בסדר גודל של עשרות או מאות שקלים שנועדו לצרכים מיידים כמו מצרכים, חומרי ניקוי, ציוד מתכלה ועוד. הנוהל מגדיר את האחראי על ניהול הקופה הקטנה, הרשאות לתשלום, תדירות ההוצאה, אופן הרישום ונמעני הדיווח.

« **נוהל גבייה** - נוהל המתאר את גביית הכספים המגיעים לארגון. גבייה מהנהנים, קבלת תרומות מגורמים פילנתרופיים, גבייה ממשרדי ממשלה ורשויות. מפרט למי צריך לפנות ובאילו תאריכים, וכיצד יש לבצע מעקב אחר תוצאות הגבייה.

« **נוהל בנקים** - נוהל המסדיר את הפעולות המבוצעות מול הבנקים השונים שהארגון עובד איתם: פתיחה או סגירה של חשבונות עו"ש, הפקדות, מעקב אחרי יתרות והפקת דוחות.

« **נוהל ביטוח** - נוהל המטפל בהתקשרות עם חברות הביטוח לצורך ביטוחים שונים של הארגון. הנוהל מגדיר את אופן הבחירה בחברת ביטוח, את הביטוחים הנדרשים, את היקף הסיכונים הביטוחיים בארגון ואת אופן תשלום הפרמיות.

3.5 הנהלים הפיננסיים בארגון

3.5.1 הצורך בנהלים בארגון

« **פעילות שוטפת וקבועה** - הפעילות השוטפת של הארגון מחייבת ביצוע פעולות מנהליות החוזרות על עצמן באופן קבוע. לדוגמה, גביית תשלומים מנהנים מתחילה במשלוח הודעה לנהנה, נמשכת בקבלת התשלום בהמחאה, במזומן או באשראי, ומסתיימת ברישום מסודר במחשב ובהוצאת קבלה למשלם. זהו רצף פעולות קבוע שאין לסטות ממנו ואין לדלג על אחת מהפעולות.

« **אחידות בביצוע** - ביצוע הפעולה המנהלית על פי נוהל קבוע מבטיח שהפעולה תבוצע באופן אחיד וזהה בכל המקרים וכלפי כל הגופים המעורבים. באופן זה תוצאות הפעולה ידועות מראש ואין נתונות במחלוקת.

« **מעקב ובקרה** - הנהלים מאפשרים מעקב ובקרה אחרי מבצע הפעולה ואחרי תוצאותיה, במיוחד בפעולות הכרוכות בניהול כספי או בהחלטות שייתכן בהן ניגוד עניינים של מבצע הפעולה.

« **יעילות וחסכון** - קיום נוהל מסודר בכל תחומי פעילות הארגון פוטר את מבצע הפעולה מהתלבטות - הכול ידוע, עליו לעקוב אחר הנוהל ככתבו וכלשונו ולבצע כל סעיף בקפדנות. הנהלים נקבעו כך שבביצועם תושג יעילות מרבית, ולכן ביצוע מוקפד שלהם מביא לחיסכון במשאבי הארגון.

3.5.2 מבנה גנרי של נוהל ועקרונות בנייתו

מומלץ שהנוהל יהיה בנוי על פי הסעיפים שלהלן:

« **מטרת הנוהל** - הגדרה ברורה של מטרת הנוהל ושל התוצאה הסופית של הפעלתו.

« **רצף הפעולות** - פירוט הפעולות שיש לבצע, הסדר הנכון שלהן והתלות בין פעולות שונות. במידת הצורך יש להגדיר תנאי סף לביצוע הפעולות השונות.

« **האמצעים לביצוע** - פירוט האמצעים הארגוניים העומדים לרשות מבצע הנוהל ואופן השימוש בהם בכל אחת מהפעולות שהוגדרו.

« **זמנים לביצוע** - פירוט לוח הזמנים לביצוע כל פעולה: מתי מתחילה כל פעולה, כמה זמן היא אמורה להימשך ומתי היא אמורה להסתיים.

« **רישום, דיווח ואחריות** - פירוט הטפסים שבהם יש להשתמש בעת ביצוע הנוהל. יש להגדיר בכמה עותקים תירשם כל פעולה והיכן יתויק כל עותק לצורך מעקב ובקרה; לאילו גורמים בארגון יש לדווח על כל פעולה במהלך ביצועה; וכן מיהו האחראי הניהולי והאחראי המקצועי על מבצע הפעולה.

« **חריגים וחריגות** - פירוט מספר מצומצם של מקרים החורגים מהנורמה, על פי קריטריונים שנקבעו מראש. יש להגדיר עבור מקרים אלה את השינוי בביצוע רצף הפעולות או כל אחד מהסעיפים האחרים בנוהל.