



מדריך לניהול פיננסי מיטבי למנכ"ל ארגונים חברתיים

מדריך זה נכתב במסגרת תבונה - מיזם משותף למשרד ראש הממשלה, ארגון שיתופים וקרן יד הנדיב, המופעל בשיתוף עם קמרון.

כותב ראשי: אליהו ירט
עריכה לשונית: חמוטל לרנר
כתיבה, עריכה וניהול מקצועי: שיתופים וקמרון
עימוד ועריכה גרפית: בלודוט סטודיו

מנכ"לים יקרים, מנכ"ליות יקרות!

המדריך יקנה לכם היכרות מעמיקה עם כלים פיננסיים ודו"חות ניהוליים ופיננסיים אשר יגבירו את השליטה והבקרה בארגון, ויהוו בסיס לשיח מובנה ושיטתי ביניכם לבין הצוות הניהולי הבכיר בכל תהליכי קבלת החלטות. חלק מהכלים והדו"חות קיימים כבר כיום בארגונים רבים, אך אנו בטוחים כי התכנים המגוונים שבמדריך יהיו רלוונטיים גם לארגונים אלה, והם יוכלו לממש את הכלים באופן מעמיק יותר בעזרתו. אופן היישום ישתנה מארגון לארגון ויותאם לתרבות הארגונית ולאתגרים הניהוליים הממוקדים. המומחים הפיננסיים של מיזם תבונה ישמחו ללוות אתכם באופן אישי או ארגוני בתהליך מקצועי ומותאם לצורכיכם.

המדריך נועד להיות בסיס לשיח מגזרי בנושא ניהול פיננסי מיטבי, ואנו מזמינים אתכם להעיר הערות על תוכנו ולהעלות שאלות ניהוליות או דילמות פיננסיות המעסיקות אתכם או שהתעוררו בעקבות הקריאה.

אנו מקווים שהמדריך יסייע לארגונים החברתיים לממש את ייעודם על הצד הטוב ביותר למען הכלל.

בכבוד רב,
צוות תבונה,
שיתופים וקמרון

האתגרים הניהוליים של מנכ"לים בארגונים חברתיים הופכים רבים יותר ומגוונים יותר. מרכיבי התפקיד של המנכ"ל בארגון החברתי שונים היום מהותית משהיו אך לפני כמה שנים, בשל הרצון להמשיך להוביל את הארגון לאור הערכים, העקרונות המנחים והחזון החברתי, לצד הצורך לשלב תהליכים מקצועיים, כלים ניהוליים ודו"חות פיננסיים. כל זאת בסביבה ארגונית, מגזרית וחברתית ייחודית ועל בסיס תפיסת עולם רחבה ועמוקה הנשענת על הבנת עולם התוכן של הארגון, המגזר השלישי, היחסים הבין-מגזריים, קשרים עם בעלי העניין השונים והחברה בישראל בכללותה.

ההערכה הרבה לעשייה החברתית המשמעותית של ארגונים חברתיים בארץ מלווה בהבנה כי עד כה, סוגיית התשתיות הניהוליות לא קיבלה התייחסות מספקת - התרבות הארגונית לא עודדה התייחסות להיבטים "נוקשים" שכאלה לעומת היבטי התוכן ה"רכים" שלשמה הוקם הארגון, ולא ניתנה לגיטימציה - גם מצד הגורמים המממנים - להשקעה בתשתיות ארגוניות. בשנים האחרונות יותר ויותר מנכ"לים של ארגונים חברתיים מכירים בחשיבותה של השקעה כזאת ומבינים כי ההצלחה העתידית של הארגונים החברתיים טמונה בשילוב המאוזן בין ההיבטים השונים בארגון, והצלחת המנכ"ל טמונה ביכולתו לשלב בין הלב והמוח.

אנו שמחים להציג לפניכם את המדריך למנכ"ל לניהול פיננסי מיטבי, שיסייע לכם במלאכה המורכבת שתוארה לעיל. מדריך זה הוא פרי עמלם של מומחים ומומחיות לניהול פיננסי הפועלים בארגונים חברתיים מטעם מיזם תבונה - מיזם משותף למשרד ראש הממשלה, ארגון שיתופים וקרן יד הנדיב, המופעל בשיתוף עם קמרון. מטרת המיזם היא לחזק את התשתיות הניהוליות והפיננסיות בארגונים חברתיים על ידי בניית כלים פיננסיים ייעודיים להעצמת המנכ"לים וצוותי ההנהלה, ובכך לעודד מימוש מיטבי של ייעוד הארגון.

1. המדריך כתוב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד, והוא מופנה לשני המינים.

תוכן עניינים

4	מבוא
5	מבנה המדריך
6	פרק ראשון: תפיסת הניהול הפיננסי בארגונים חברתיים
6	1.1 ייחודיות הניהול הפיננסי בארגונים החברתיים
9	1.2 הכלים הבסיסיים לניהול פיננסי של ארגון חברתי
10	1.3 מערכות המידע התומכות בניהול הפיננסי
12	1.4 הרווחים הארגוניים מהשימוש במידע הפיננסי
14	1.5 סיכום
15	פרק שני: הכלים הפיננסיים והניהוליים
16	2.1 התקציב
30	2.2 התזרים
37	2.3 התמחיר
42	2.4 דו"ח ניהולי
44	2.5 מפת הדרכים הפיננסית למנכ"ל
46	פרק שלישי: המסגרת הארגונית לניהול פיננסי
46	3.1 הניהול הכספי בארגון - הלכה למעשה
48	3.2 ניהול כספים פנימי בארגון לעומת מיקור חוץ (In-House / Outsourcing)
51	3.3 הגדרות התפקיד ותחומי האחריות של אנשי הכספים
54	3.4 משימות, תוצרים ואחריות בניהול הפיננסי בארגון
55	3.5 הנהלים הפיננסיים בארגון
56	פרק רביעי: סיכום
58	שפת הניהול הפיננסי

מבוא

מדוע יש צורך במדריך לניהול פיננסי מיטבי בארגונים חברתיים?

קודות הדמיון הרבות בין ארגונים חברתיים לארגונים עסקיים יכולות להיות לעזר בגיבוש תפיסת הניהול הפיננסי של ארגונים חברתיים. ככלות הכול, בשני סוגי הארגונים מתרחשים תהליכים פנים ארגוניים ניהוליים ופיננסיים אשר דורשים מעקב, ניתוח וקבלת החלטות מושכלת הנתמכת בנתונים ובידע הנצבר בארגון. משני סוגי הארגונים מצופה להשתמש במשאביהם בחסכנות וביעילות ככל הניתן; ואלו גם אלו נדרשים לדווח על פעילותם בכלים עסקיים מקובלים (דו"חות כספיים, ניצול תקציב, תפוקות ותוצאות). ואולם, לארגונים החברתיים יש מאפיינים ייחודיים בפעילותם המבדילים אותם באופן מובהק מארגונים עסקיים - כמו למשל הקשר הלא ישיר בין רמת ההכנסות לבין היקף הפעילות וכן התרבות הארגונית הבנויה על רוח ההתנדבות. בשל כך יש לבצע התאמות כדי שמנהלי הארגונים החברתיים יוכלו להשתמש בכלים הפיננסיים המוכנים המקובלים במגזר העסקי, ולבנות מתודה מוסדרת שתיתן פתרון ניהולי פיננסי למגזר השלישי.

מנכ"לים של ארגונים חברתיים חייבים להפנות משאבים לניהול איכותי של הפן הפיננסי בארגון בשל הצורך בדיווח ובסקיפות מול כל הגורמים המממנים: פילנתרופיה (תורמים, קרנות), משרדי ממשלה ומוסדות שונים, ובשל הסביבה הדינמית המאופיינת ברמה גבוהה של חוסר ודאות. יתרה מזאת, יותר ויותר גורמים מממנים מצפים שהארגונים יתנהלו ברמה מקצועית גבוהה יותר גם בפן הפיננסי. ניהול פיננסי שיטתי בארגון תורם לציביותו, מקטין את חוסר הוודאות ומגדיל את ביטחון המנכ"לים בניהול השוטף לאורך זמן.

מטרות המדריך

מטרת המדריך היא להגביר את מודעות המנכ"לים לחשיבות הנתונים והמידע הפיננסי בארגון ולקשור אותם עם מטרות הארגון תוך יצירת שפה ושיח פנים ארגוני של ההנהלה הבכירה וצוות העובדים.

« **הסיפור הארגוני** - המדריך נכתב מתוך רצון להציג בפני מנהלי ארגונים חברתיים תפיסת עולם לניהול פיננסי המשלבת את הפן האידיאולוגי עם הפן הפיננסי. המדריך אמור לאפשר למנהלים לאמץ שיטה סדורה בניהול הפיננסי תוך התייחסות למאפיינים הייחודיים לכל ארגון ולאתגרים העומדים בפני המנכ"ל, מנהל הכספים והצוות הניהולי הבכיר העושים שימוש במידע הפיננסי.

« **סטנדרטיזציה** - סטנדרטיזציה של התהליכים הפיננסיים בארגון, כפי שמוצגת במדריך, תסייע ותתרום ליעול ההתנהלות הפיננסית הכוללת והפקה נוחה יותר של דו"חות הארגון. כפועל יוצא יוכלו הארגונים להשתמש בדיווחים הסטנדרטיים ביתר שקיפות מול הגורמים המממנים - הקרנות, משרדי הממשלה והתורמים.

« **כלי עבודה** - לאורך המדריך מוצגים כלים שונים לניהול פיננסי. כלי עבודה אלה נוגעים בליבת הפעילות הפיננסית השוטפת של הארגון והם אמורים לשרת את המנכ"ל ואת מקבלי החלטות. עם זאת, המדריך ערוך לקריאה שוטפת ולכן מכיל פירוט בסיסי בלבד של הכלים ולא מתאר לפרטים את הפן הטכני של בנייתם.

« **פשטות וניסיון נצבר** - הכלים נבנו מתוך הניסיון הרב שצברו יועצי "תבונה" בעבודת השטח עם ארגוני המגזר השלישי, ועוצמתם בפשטותם ובאפשרות ליישם בקלות בכל ארגון.

מבנה המדריך

במדריך אובעה פרקים:

ב פרק הראשון מתוארת תפיסת הניהול הפיננסי של ארגונים במגזר השלישי, מתוך הכרה בייחודיות המאפיינת את המגזר. בפרק זה מתוארים, בקווים כלליים, הכלים הבסיסיים העומדים לרשות המנכ"ל והתועלת שבשימוש בהם, וכן האתגרים הניצבים בפניו ובפני מנהל הכספים.

בפרק השני מתוארים ביתר פירוט כלי הניהול הפיננסי: התקציב, התזרים, התמחיר והדו"חות הניהוליים הנגזרים מהם. הפרק מציג את הכלים בצורה גנרית ומקיפה, ומדגים את מבנה הכלי, את אופן השימוש בו ואת יתרונותיו לארגון. ההסברים בנויים כך שכל כלי מתואר בנפרד ואפשר להבינו גם מבלי להעמיק בהבנת הכלים האחרים.

הפרק השלישי מתאר כיצד גודל הארגון (קטן, בינוני או גדול) משפיע על הקצאת משאבי הזמן של המנכ"ל ומנהל הכספים; בהמשך מפורטים השיקולים והקריטריונים בהחלטה על רכישת שירותים פיננסיים במיקור חוץ; לאחר מכן מוצגות הגדרות התפקידים במערך הניהול הכספי של ארגונים בסדרי גודל שונים, והכישורים הנדרשים מהמועמדים לאישם; בסיום הפרק מובאים נהלים כלליים בתחום הפיננסי שיש לקיים בכל ארגון.

הפרק הרביעי הוא סיכום שבו מפורטות ומודגשות הנקודות העיקריות והמסרים שפורטו לאורך המדריך. כמו כן מתוארות בו הפעולות הדרושות ליצירת שינוי בארגון ותנאי ההצלחה לתהליכים אלו.

לסיכום,

ב כתיבת המדריך הושקעו מאמצים רבים בתיאור עולם המושגים הפיננסי בשפה קלה, למרות מורכבות הנושאים וההשפעה המכרעת שיש להם על התנהלות הארגונים. המדריך נכתב כאמור מתוך הניסיון המצטבר והעבודה הצמודה עם המנכ"לים, מתוך רצון לשתף ולחלוק את התובנות החשובות שעלו במהלך התהליכים הארגוניים. כולנו תקווה שהמדריך ישמש את הקוראים נאמנה.

הערה: פרקי המדריך נכתבו כיחידות נפרדות העומדות בפני עצמן, הקוראים יכולים לקרוא את הפרקים המועדפים עליהם בכל סדר שיבחרו, בהתאם למידת מיומנותם והיכרותם עם החומה.

פרק ראשון: תפיסת הניהול הפיננסי בארגונים חברתיים

« איך משלבים חזון ועשייה חברתית עם ניהול פיננסי?

« מול אילו אתגרים ניהוליים ניצב מנכ"ל הארגון החברתי בתחום הפיננסי?

« אילו כלים לניהול פיננסי עומדים לרשות המנכ"ל?

« כיצד תומכות התשתיות ומערכות המידע בניהול הפיננסי?

« מה תהיה התועלת הארגונית מניהול פיננסי מיטבי?

ה"אני מאמין" הניהולי-פיננסי שלאורו נכתב מדריך זה הוא שניהול מוצלח דורש ממנכ"ל הארגון החברתי להכיר את המידע הפיננסי ואת הקשר שבין הביצועים הפיננסיים לבין תפוקות ותוצאות הארגון. בפרק זה יוצגו אתגרי הניהול הפיננסי וייבחנו הכלים העומדים לרשות המנכ"ל בבואו לבצע את המשימות שבאחריותו ולענות על שאלות אלה ואחרות.

1.1.1 המנכ"ל - אתגרים ואחריות בניהול הפיננסי

מנכ"ל הארגון הוא האדם האחראי למימוש החזון והמטרות שנקבעו על ידי מייסדי הארגון והוועד המנהל. לצורך ביצוע תפקידו עומדים לרשותו כל משאבי הארגון: צוות העובדים והמתנדבים, המערכת הפיננסית, מערכות המידע ומערכת הקשרים הבינאישיים שהוא מביא עמו לתפקיד. הניהול הפיננסי הוא חלק מהאחריות הניהולית הכוללת של המנכ"ל, והוא טומן בחובו כמה אתגרים מרכזיים:

« איזון בין השיקולים הפיננסיים ובין השיקולים המקצועיים הקשורים לתחום הפעילות של הארגון בעת הקצאת משאבים

« הובלת הארגון ביוזמה ובנחישות לאור החזון, תוך שימוש במידע הפיננסי לקידום הארגון

« רתימת הצוות הניהולי הבכיר ומתן מקום משמעותי למנהל הכספים בארגון

« ניהול תמהיל ההכנסות והשינויים החלים בו

« ניהול ההוצאות עבור כל הפעילויות והפרויקטים של הארגון

« תעדוף השירותים המסופקים לנהנים

1.1 ייחודיות הניהול הפיננסי בארגונים חברתיים

בפני מנכ"ל הארגון החברתי ניצבת המשימה המאתגרת של איזון בין השיקולים הכלכליים ("המוח") לבין השיקולים האידיאולוגיים ("הלב"), ועליו לוודא כי ההתנהלות הכלכלית תוביל את הארגון לעבר הגשמת ייעודו והשגת מטרותיו. שליטה בנתונים הפיננסיים מקנה ביטחון בהתנהלות השוטפת ומאפשרת בקרה ברמה גבוהה, אשר בטווח הארוך מובילה להתייעלות ולהתנהלות פיננסית מוצלחת. על המנכ"ל לדעת לענות על השאלות הבאות:

« **הפעילות:** מהי העלות המלאה - ולא רק העלות הישירה - של כל פעילות או שירות הניתן לנהנים?

« **המקורות:** האם גויסו מספיק תרומות? מה הם מקורות ההכנסה החשובים ביותר של הארגון, שלהם חשיבות קריטית לקיום הפעילות? האם הארגון עומד בקריטריונים של החשב הכללי באוצר (חשכ"ל) וגורמי המימון השונים לצורך קבלת תמיכות ותקציבים?

« **הפן הניהולי-ארגוני:** מה מעמדו של הצוות הניהולי הבכיר? האם יש להם גישה לנתונים ולמידע הפיננסי והאם הם עושים שימוש בהם? מה מקומו של מנהל הכספים ומה מעמדו בארגון? האם הוא חבר הנהלה שמשמיע את קולו בישיבות הנהלה? האם יש לו הזדמנות להשפיע?

« **האיתנות הפיננסית:** האם לארגון יש יתרות (רזרבות) שיאפשרו לו לקיים את הפעילות כסדרה? האם יש לו "כרית בטחון" פיננסית ויוכל לממן את פעילותו לפחות ברבעון הקרוב? האם הארגון יכול להתייעל ולחסוך? באיזו פעילות אפשר לצמצם את המימון ובאיזו פעילות יש להגדיל את ההשקעה?



בתחום התפעולי:

המנכ"ל אחראי להפעלת המערכות הפיננסיות בארגון לצורך ביצוע כל הפעילויות, תשלום משכורות לעובדים, תשלום לספקים ולרשויות תוך שמירה על יחסי עבודה תקינים וניהול קבלת הכספים מהרשויות, מהקרנות, מהתורמים ומהנהנים. המערכות הקשורות לפן זה הן:

« מערכת הנהלת החשבונות

« מערכת הגבייה

« מערכת הרכש והתשלומים לספקים

« מערכת השכר לעובדים

« מערכת הקשרים עם הבנקים שבהם מתנהלים חשבונות הארגון

« מערך יצירת הד"חות לגורמים פנימיים ולגופים חיצוניים שונים

1.1.2 מנהל הכספים - אתגרים ואחריות בניהול הפיננסי

מנהל הכספים אחראי על ניהול הכספים בארגונים גדולים ומשמש כ"יד ימינו" של המנכ"ל בתחום הפיננסי. חשיבותו במדרג הניהולי של הארגון רבה מאוד, בין היתר מכיוון שעליו לקשר בין הנתונים הפיננסיים לבין השפה הניהולית של הארגון, ועליו להיות מסוגל להציג נתונים פיננסיים בשפה ניהולית ולא בשפה חשבונאית. מנהל הכספים אמור לסייע להנהלה הבכירה בתכנון הפעילות, אך עליו גם להציג מיזמתו מידע פיננסי בעל משמעות ניהולית בפני המנכ"ל והנהלה הבכירה.

האחריות הניהולית של המנכ"ל לתחום הפיננסי באה לידי ביטוי בשני תחומים עיקריים:

בתחום הניהולי:

ניהול פיננסי מיטבי הוא מנוף להשגת מטרות הארגון ויעדי, ועליו לכלול תיאום מלא, מדויק ושיטתי בין כל מרכיבי המערכת והתהליכים הפיננסיים בארגון. לשם כך על המנכ"ל לוודא את קיומם של כמה תהליכים:

« תכנון פיננסי אסטרטגי רב שנתי ותכנון פיננסי ברמה שנתית (תקציב)

« הגדרת תהליכים פיננסיים גנריים לכל מחלקות הארגון

« תיאום בין נתונים ארגוניים במערכות המידע השונות

« עיבוד הנתונים הפיננסיים והפיכתם למידע ניהולי יעיל

« מעקב ובקרה אחר ביצוע התכניות הפיננסיות וקבלת החלטות בהתאם

« אומדן ומדידת התפוקות בארגון

איור 1: מנהל הכספים במבנה הארגוני



בארגונים מסוימים ייתכן שאדם אחד יהיה ממונה על המערכת הכספית כולה ובארגונים אחרים יהיה צורך בכמה אנשים בעלי תפקידים שונים, בהתאם לגודל הארגון ולמשימותיו (ראו הרחבה בסעיף 3.3).

תחומי האחריות המרכזיים של מנהל הכספים

« יצירת תמונת מצב פיננסית-ניהולית: מנהל הכספים, יחד עם המנכ"ל וצוות הניהול הבכיר ובשיתוף הוועד המנהל, אחראי לבניית תקציב ותכנון תזרים המזומנים לשנת הפעילות הבאה. מנהל הכספים מכיר את כל הפעילויות הפיננסיות ואת התמחור המדויק של פעילות הארגון, ויודע מה יהיו ההשלכות של כל שינוי בהוצאה או בהכנסה על התקציב והתזרים. תפקידו חיוני לבנייה נכונה ומאוזנת של התקציב הארגוני, על פי מטרות הארגון. באחריותו לספק תמונה אמينة, מעודכנת ואמיתית של המצב הפיננסי של הארגון במונחים ניהוליים בכל רגע.

« ניהול המערכת הפיננסית בארגון:

- ניהול מחלקת הכספים וביצוע כל התהליכים הפיננסיים בצורה המדויקת, היעילה, המהירה והאמינה ביותר
- דיווח למנכ"ל על המצב הפיננסי של הארגון בכלל ועל מצב כל מחלקה ומחלקה בפרט
- פיקוח על ביצוע התקציב על פי התכנון והתרעה על חריגות
- ניהול תזרים המזומנים והתרעה על מחסור קרוב במזומנים
- בקיאות בכלי ניהול המידע הפיננסי לשם הפקת הדו"חות הפיננסיים הדרושים לצורך מעקב, בקרה והצגה של המצב הפיננסי בכל החתכים הנדרשים

« בניית "תכנית מגירה" למצבי קיצון: מנהל הכספים נדרש לתכנן את הצעדים שיינקטו בארגון במקרים של תת ביצוע בתחום הגבייה, אי קבלת תרומות מובטחות מתורמים, הוצאות גבוהות שלא נצפו מראש, אירועים חריגים ברמת הארגון או ברמה הלאומית ועוד. עליו להכין ניתוחי רגישות של תרחישים כאלה ועדכוני תקציב מתאימים, בשיתוף המנכ"ל.

« ממשק עם בעלי תפקידים

למנהל הכספים קשרי עבודה עם בעלי תפקידים שונים בארגון כמתואר להלן:

- ממשק מול המנכ"ל: מנהל הכספים עובד ישירות מול המנכ"ל. עליו לספק את הדיווחים הפיננסיים השוטפים, לעדכן על מצבים ואירועים יוצאי דופן ועל חריגות שמתגלות במערכת הכספית.

- ממשק מול הוועד המנהל: מנהל הכספים צריך לדווח באופן שוטף על המצב הפיננסי של הארגון בישיבות הוועד המנהל, בתיאום עם המנכ"ל. עליו להגיש דו"חות ולעדכן על שינויים וחריגות בפעילות השוטפת, אם מתגלות כאלה. על מנהל הכספים להכין את הדיווחים בצורה הכרוה והפשוטה ביותר כדי שיקל על הוועד המנהל להשתמש בהם לגיבוש מדיניות או להחלטה על שינויים בפעילות.

- ממשק מול צוות ההנהלה הבכירה: למנהל הכספים יש חלק חשוב ומכריע ביצירת השפה הפיננסית הפנים ארגונית. עליו להעביר דיווחים לדרג ההנהלה הבכיר ולשתף אותו במידע הפיננסי, בהתאם למדיניות הארגון; עליו לתמוך בבעלי התפקידים הניהוליים ולעזור להם לשלוט בתכנון ובבקרה התקציבית; ועליו לייצר דיווחים מלאים, אמניים ופשוטים שניתנים להבנה על ידי צוות ההנהלה.

- ממשק מול מנהל חשבונות או ר"ח חיצוני: בחלק מהארגונים הנהלת החשבונות נעשית כולה בתוך הארגון ורק הדו"חות החשבונאיים (מאזן, דו"ח על הפעילות ודו"ח תזרים מזומנים) נערכים על ידי רואה חשבון חיצוני בסוף השנה. בארגונים אחרים (בדרך כלל ארגונים קטנים יחסית) הנהלת החשבונות כולה, גם זו החודשית השוטפת, כולל ביקורת והפקת דו"חות חשבונאיים, נעשית במיקור חוץ. מנהל הכספים אחראי לקשר בין מקורות הנתונים בארגון לבין הגוף החיצוני והוא גם אחראי לביצוע הדו"חות בזמן, בצורה מדויקת ואמינה.

"החוויה האישית חיזקה את יכולות הניהול הפיננסי שלי ואת תחושת האחריות שלי להובלת תהליכים מורכבים, להצבת יעדים ולעמידה בהם"

(דברי מנכ"ל בסיום תהליך יעוץ פיננסי בתבונה)

שלושת הכלים הפיננסיים הבסיסיים בארגון הם **תקציב, תזרים ותמחיר**, ומהם גזרים דו"חות ניהוליים לשימוש המנכ"ל וצוות הניהול הבכיר. הטבלה שלהלן מציגה בקצרה את הכלים הפיננסיים.

"פעילותכם שדרגה את המבנה הפיננסי של הארגון. אנו פועלים כעת באופן נכון יותר ובטוח יותר. אני מצפה להמשך בניין הנדבך הבא..."

(דברי מנכ"ל בסיום תהליך יעוץ פיננסי בתבונה)

1.2 הכלים הבסיסיים לניהול פיננסי של ארגון חברתי

ארגון חברתי שונה באופן מהותי מחברה למטרות רווח. חברות עסקיות, פרטיות או ציבוריות שואפות להשיג רווחים מרביים כדי ליצור ערך לבעלי החברה, והכנסותיהן נובעות ממכירת מוצרים או שירותים. לעומתן, ארגונים ללא כוונת רווח הפועלים למימוש מטרות חברתיות נשענים על הכנסות מארבעה מקורות: (1) פילנתרופיה, (2) ממשלה ורשויות, (3) מכירת שירותים לנהנים ו-(4) הכנסות עצמיות. ההבדלים המהותיים ביכולת ההכנסה ובגיוון המקורות מחייבים התנהלות ארגונית וניהול פיננסי ייחודיים. מכאן שיש להתאים את הכלים הפיננסיים המקובלים בעולם העסקי לשימוש המיוחד של הארגונים החברתיים, ולפתח עבורם פתרונות ניהוליים ההולמים את צורכיהם.

טבלה 1: טבלת הכלים הפיננסיים ניהוליים למנכ"ל

דוגמאות לתובנות	תיאור תמציתי	כלי פיננסי
מהן ההוצאות המרכזיות של הארגון? מהן ההכנסות העיקריות שלו? מהו הפער בין ההכנסות להוצאות לגבי כל פעילות?	תיאור הארגון לפי פעילויות ו"מרכזי רווח".	מפה כלכלית
אילו הכנסות צפויות בשנה הקרובה וכיצד יוקצו המשאבים לפעילויות השונות?	צפי הקצאת האמצעים הכספיים וההוצאות הצפויות לכל פעילויות הארגון.	תקציב
האם יש סטיות מהתקציב המקורי? אם כן, באילו סעיפי תקציב?	השוואה בין התכנון התקציבי לבין ביצוע ההקצאות בפועל.	דו"ח תקציב מול ביצוע
האם בעתיד יהיה צורך בהלוואה שתכסה על פערים בין הוצאות והכנסות? האם צפויים הצטברות עודפים שהארגון יוכל להשקיע?	צפי הפרש בין ההכנסות (מקורות) לבין ההוצאות (פעילות) של הארגון בנקודת זמן מסוימת (בכל יום/שבוע/חודש).	תזרים
האם צפוי מחסור או עודף במזומנים?	השוואה בין התכנון התזרימי לבין התזרים בפועל.	דו"ח תזרים מול ביצוע
כמה באמת עולה כל פעילות?	כימות שיטתי של העלויות של כל פעילויות הארגון.	תמחיר
תיאור התפוקות והתוצאות של פעילות הארגון וההוצאות הכספיות שיצרו אותן, לפי סעיפי התקציב.	תיאור התפוקות והתוצאות של פעילות הארגון וההוצאות הכספיות שיצרו אותן, לפי סעיפי התקציב.	דו"ח ניהולי

איור 2: איסוף נתונים ממערכות שונות בארגון וסיווגם לפי מרכזי הרווח



הערה: מערכות המידע שונות מארגון לארגון. ישנם ארגונים שבהם משתמשים בתוכנות מתקדמות ובארגונים אחרים הנתונים נאספים במסמכי אקסל ו-וורד. בין אם מדובר במערכת מורכבת או פשוטה, יש לוודא כי הנתונים הנאספים בארגון משויכים בצורה נכונה ומסווגים לפי מרכזי הרווח שהוגדרו בארגון. סיווג ושיוך נכון לפי אופי הארגון של כל הנתונים הניהוליים והפיננסיים הוא המפתח לשימוש חכם ויעיל בהם.

שילוב המידע הניהולי והמידע הפיננסי

המידע על פעילות הארגון ותפוקותיו נאסף מכמה מערכות שונות בארגון העוסקות במדידת התפוקות ומדידת תוצאות הפעילות. יש חשיבות רבה לשילוב נתונים אלה עם הנתונים הפיננסיים של הוצאות כספיות וניצול תקציבי שגרמו לאותן תפוקות ותוצאות במישרין או בעקיפין.

להלן כמה דוגמאות למידע בעל משמעות ניהולית שקשור לפעילות ולתפוקות:

- ✓ מה הייתה העלות הכוללת של כל פעילות?
- ✓ מהו מספר הנהנים המשתתפים בפועל בכל פעילות?
- ✓ כמה מההקצאה המתוכננת בוצעה בכל פעילות בכל נקודת זמן?
- ✓ מהי רמת ההישגים של הנהנים לפני ואחרי כל פעילות?
- ✓ מהי איכות המוצרים או השירותים שנוצרו וסופקו במהלך הפעילות?

1.3 מערכות המידע התומכות בניהול הפיננסי

פי שצינו לעיל, מחובתה של הנהלת הארגון לוודא בכל עת שההתנהלות הפיננסית תואמת את מטרותיו של הארגון ותורמת למימושו. בארגונים חברתיים, בניגוד לחברות עסקיות, לא תמיד קיים קשר ישיר בין תוצאות הפעילות והשירותים הניתנים לנהנים לבין הכנסות הארגון, ולכן יש משמעות רבה לניהול שיטתי ועקבי של הקשר בין המידע הפיננסי לבין המידע על התפוקות הארגוניות והפעילויות שהארגון מפעיל.

המידע הפיננסי והמידע הארגוני הקשור אליו הם "נשמת הארגון". המעקב אחר תפוקות ותוצאות פעילות הארגון הוא תהליך פנים ארגוני מחייב אשר מקיף את כל מחלקות הארגון ומאגד את כל תהליכי הניהול והפעילות לאורך ולרוחב הארגון. זהו תהליך דינמי שיש להקצות לו משאבי זמן ומשאבים כספיים. כדי לקשור את כל הנתונים הפיננסיים והמידע הארגוני בצורה מהימנה שתיתן תמונה פיננסית כלל ארגונית, על המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר להגדיר בצורה ברורה ככל האפשר ומראש את הנקודות הבאות:

- « אילו תהליכים ארגוניים חייבים להתבצע על מנת להשיג את מטרות הארגון?
 - « מהן הפעולות, התפוקות והתוצאות (בפרמטרים ברי מדידה) הרצויות בשלבים שונים של פעילות הארגון?
 - « מהם מדדי הארגון להצלחה ולהשגת היעדים?
 - « כיצד יתבצע תהליכי איסוף נתונים פיננסיים, נתונים כמותיים ונתונים איכותיים הקשורים לפעילות וליעדים שהוגדרו? מי האחראים לכך?
 - « איזו מערכת טכנולוגית תומכת באותם תהליכים?
 - « כיצד יש לנהל במקביל את שני סוגי המידע - הניהולי והפיננסי, לנתח אותם ולהפיק מהם דו"חות.
- איור 2 מדגים את איסוף הנתונים ממערכות שונות בארגון ואיחודם במערכת המידע הפיננסית, שם הם מסווגים לפי מרכזי הרווח? בארגון. שילוב זה של נתונים מאפשר סנכרון בין המידע הניהולי והמידע הפיננסי הקשור אליו והסקת מסקנות.

2. מרכז רווח מוגדר אחרת בכל ארגון - בדרך כלל לפי פעילויות או לפי אזורים גיאוגרפיים. בפרק 2 תמצאו הסברים מפורטים על מרכזי הרווח בארגון.

כדוגמה שלפינו המנכ"ל וצוות הניהול הבכיר יכולים לנקוט פעולות שונות כדי לפתור את הבעיה:

« צמצום ההוצאות בפעילות בהתאמה להיקף ההשתתפות בפועל בפעילות

« שיווק ופרסום הפעילות כדי להגדיל את מספר הנהנים המשתתפים בפועל

« בחינה מעמיקה של סיבת החריגה במספר הנהנים ובהוצאות

טבלה 2 מדגימה את השילוב בין המידע הפיננסי לבין המידע הניהולי על תפוקות הארגון. מהטבלה עולה, למשל, כי בפעילות חוגי נוער בוקר תוכננה הוצאה של 4.6 אלפי ₪ לנהנה לשנה, אך בפועל נרשמה חריגה משמעותית וההוצאה לנהנה הייתה גבוהה פי 4 מהמתוכנן!

טבלה 2: דוגמה לשילוב המידע הניהולי והפיננסי - ניצול תקציב ועמידה ביעדי הארגון

ארגון "למען הקהילה" ³ ניצול התקציב ועמידה ביעדים לשנת 2011						
יחס תקציב לנהנה (אלפי ₪ לנהנה)		מספר נהנים		תקציב (באלפי ₪)		פעילות
יחס בפועל	יחס מתוכנן	% ביצוע	תכנון	% ביצוע	תכנון	
4.1	3.5	60%	250	70%	877	העסקת חוסים
18.6	4.6	25%	100	100%	464	חוגי נוער בוקר
8.4	8.4	90%	50	90%	418	חוגי נוער ערב
17.2	15.0	100%	25	115%	374	חוגים לקשישים
14.2	18.5	130%	10	100%	185	סיוע לנזקקים

בפועל נוצרה חריגה של פי 4 מהמתוכנן.

ההוצאה המתוכננת לנהנה הייתה 4,600 ₪ לשנת הפעילות.

בפועל הושגו רק 25% מיעד הנהנים, כלומר רק 25 נהנים השתתפו בחוגי נוער בוקר.

היעד במונחי מספר הנהנים היה 100 אנשים.

בפועל נוצלו 100% מההקצאה התקציבית.

לפעילות זו הוקצו 464 אלף ש"ח.

עדכון הטבלה בכל רבעון מאפשר מעקב שוטף וחשיפת בעיות בזמן אמת. הכלי שנוצר מאפשר למנכ"ל להציג את הבעיה בצורה ברורה בכל רמות הניהול בארגון - לוועד המנהל, במטרה להחליט על מדיניות המשך, ולצוות (מנהלי מחלקות) במטרה לקבל החלטות אופרטיביות תוך שיתוף פעולה כלל ארגוני.

3. "למען הקהילה" הוא ארגון דמויני המובא כאן לצורך הדגמה בלבד.

לאור החלטות אלה, עליהם לאפיין גם את תמהיל ההכנסות הרצוי ולקבוע את חשיבותה של כל פעילות ביחס לאחרות ואת משקלה מתוך כלל הפעילות, בהתאם לתרומתה להגשמת החזון הארגוני (החלטות אלה מומלץ לרענן בתחילת כל שנת פעילות).

הדילמה המהותית העומדת בפני הארגון היא כיצד להקצות את משאבי הארגון לפעילויות ולתכניות השונות באופן שישקף את סדר העדיפויות הארגוני, המוגדר על ידי ערכי הארגון, חזונו ומטרותיו. **הכלים הפיננסיים, מטבעם, הם כלי בסיסי לבחינה עצמית של ההלימה בין החזון לבין פעילות הארגון בפועל.**

נבחן לדוגמה את הטבלה הבאה:

1.4 הרווחים הארגוניים מהשימוש במידע הפיננסי

ראש ובראשונה, הכלים הפיננסיים מסייעים להנהלת הארגון לענות על השאלה החשובה: **האם ההתנהלות הפיננסית של הארגון הולמת את המטרות שהוא אמור להשיג?**

עם תחילת פעילות הארגון מגדירים מייסדי הארגון ומפעיליו כיצד ישיגו את המטרות החברתיות שלשמן הוקם הארגון. עליהם להחליט כמה החלטות אסטרטגיות הקובעות את אופי הפעילות כמו למשל: אילו שירותים יספק הארגון, באילו אזורים גיאוגרפיים הוא יפעל ואיזו אוכלוסייה הוא ישרת.

טבלה 3: דוגמה לתכנון תקציב לפי תעדוף ביחס לחזון

ארגון "למען הקהילה" תכנון תקציב לפי תעדוף מטרות לשנת פעילות 2011, באלפי ₪				
פעילות	תקציב מתוכנן	% מתוך התקציב	% מתוך הפעילות	משקל הפעילות לפי העדפות
העסקת חוסים	877	32.0%	37.8%	20%
חוגי נוער בוקר	464	16.9%	20.0%	15%
חוגי נוער ערב	418	15.2%	18.0%	40%
חוגים לקשישים	374	13.6%	16.1%	15%
סיוע לנזקקים	185	6.7%	8.0%	10%
סה"כ פעילות	2,318	84.6%	100%	100%
הנהלה וכלליות	325	11.9%		
גיוס כספים	60	2.2%		
הקמה ותשתיות	38	1.4%		
סה"כ לארגון	2,741	100%		

הארגון קבע כי החשיבות היחסית של פעילות זו, ביחס לחזון, היא 40% מכלל הפעילות

בפועל, בעת תכנון התקציב הוקצו לפעילות זו רק 18.0% מתקציב כלל הפעילות

מהטבלה עולה בבירור כי נוצר פער גדול מאוד בין הרצוי (המשקל היחסי של כל פעילות כפי שהוגדר בחזון) לבין המצוי (הקצאת התקציב המתוכננת לאותה שנה). כאשר התקציב אינו מייצג נאמנה את סדרי העדיפויות הארגוניים עלולה להיות לכך השפעה על סיכויי הארגון לממש את ייעודו.

« **דיווחים לגורמי חוץ -** הכלים הפיננסיים והדו"חות הניהוליים נבנים מלכתחילה עבור המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר בארגון, אך אפשר להשתמש בהם גם כבסיס לדו"חות המוצגים בפני גופים חיצוניים שהארגון קשור אליהם. ניהול מסודר של התקציב, עדכונו והצגתו בפורמט ברור ומוכן יסייעו לארגון בבניית יחסי אמון עם הגורמים המממנים, שיכולים להתבטא באישורים מהירים יותר ובהגדלת סכומי התמיכה או התרומה.

נוסף על כך, ניהול פיננסי מיטבי צפוי להניב גם את הרווחים הארגוניים הבאים:

« מודעות רבה יותר לנתוני הארגון

« שיפור בתפיסה הניהולית של המנכ"ל והצוות הניהולי הבכיר

« שיפור בממשק עם צוות הניהולי הבכיר

« העצמת תפקיד מנהל הכספים

« שיפור תהליך בניית התקציב השנתי

« ניהול בקרה תקציבית ותגובה לחריגות בביצוע מול תכנון

« הטמעת תהליכי התייעלות וחיסכון

« שיפור בתהליכי קבלת החלטות

נסקור את השימושים הנוספים של הדו"חות הפיננסיים:

« **בסיס לשיח ארגוני -** הדו"חות הפיננסיים הם העוגנים הניהוליים לדיון ולחידוד השיח סביב יעילות, תפוקות ותוצאות: הדו"חות חושפים את הביצועים בפועל של המחלקות מול ההקצאה הראשונית, וכך ניתן לבדוק את יעילותה של כל מחלקה ואת תרומתה לפעילות הכוללת של הארגון.

« **קבלת החלטות -** הדו"חות מאפשרים מעקב ובקרה על התנהלות הארגון, אך חשיבותם הגדולה היא דווקא בהיותם בסיס לקבלת החלטות ברמות הניהול השונות - מנהלי מחלקות, מנהל כספים, מנכ"ל וועד מנהל - הן בנוגע לפעילות והן בתחום הכספי.

ההנהלה הבכירה נדרשת למשל, להחליט אם להגדיל או לצמצם פעילות מסוימת לאור הנתונים שנאספו לגבי עלויות ומספר הנהנים בפועל; או נדרשת להכריע אם לכלול אוכלוסיות יעד נוספות בפעילות קיימת או לפתוח פעילויות חדשות (ואולי באזורים שונים). בתחום הכספי: בדרך כלל, ארגון חברתי אינו יכול להיות ביתרת חובה בבנק ולכן לא יוכל להמשיך בפעילות השוטפת אם התזרים בפועל יצביע על יתרה שלילית. צבירת יתרה שלילית בתזרים המזומנים משפיעה על ביצוע גירעוני של התקציב ומחייבת את הוועד המנהל להתערב בדחיפות בפעילות הארגון לאיתור גיוס מקורות נוספים.

« **היערכות מוקדמת -** דו"חות מדויקים ואמינים המוצגים במועד המתאים בפני הצוות הניהולי מאפשרים חיזוי מוקדם של מצבים בעייתיים מבחינה פיננסית: חוסר במזומנים, עלויות גבוהות מהצפוי של פעילות מסוימת, סטייה במשקל התקציבי שניתן לפעילות ועוד. חשיפה מוקדמת של המצב הפיננסי תבטיח כי להנהלה יהיה די זמן כדי לנקוט צעדים שימנעו את המצב הבעייתי: הסטת משאבים, פעולה מאומצת לגיוס משאבים נוספים או לקיחת הלואה, ובמקרה הצורך - צמצום או סגירה של פעילות עד לפתרון הבעיה, כדי לא לסכן את קיום הארגון.

1.5 סיכום

**"תמונת המצב המהימנה שבנית
בעזרת הכלים השונים מאפשרת
לי לפרוס את הפרויקטים ברחבי
הארץ באופן יעיל יותר ונכון יותר
מבחינה כלכלית"**

(דברי מנכ"ל בסיום תהליך יעוץ פיננסי בתבונה)

יהול פיננסי מיטבי של הארגון כרוך בהכרה של המידע הפיננסי והנתונים הניהוליים הקשורים בו. השימוש בכלים פיננסיים בסיסיים של תקציב, תזרים ותמחיר מאפשר השגת הלימה בין ההתנהלות הכלכלית לבין ייעוד הארגון ומטרותיו. שליטה במידע הפיננסי ובקשרים בינו לבין תפוקות ותוצאות הארגון מקנה למנהל תחושת ביטחון בהתנהלות השוטפת ומאפשרת בקרה ברמה גבוהה, גם לטווח הארוך. כל אלה מובילים להתייעלות ולהתנהלות ניהולית פיננסית מוצלחת.

אתגרי הניהול בפן הפיננסי והתפעולי ומגוון מקורות ההכנסה של הארגונים החברתיים מחייבים שימוש קבוע בכלים ובדו"חות פיננסיים כדי לייעל את התנהלות הארגון. כדי להפיק תועלת מהדו"חות הפיננסיים יש לנהל את נתוני הארגון והמידע לפי מרכזי רווח ולהשתמש לשם כך בתשתית מערכות מידע ארגונית שתתמוך בניהולם.

בפרק הבא יפורטו הכלים הפיננסיים - תקציב, תזרים, תמחיר ודו"חות ניהוליים - מתוך נקודת מבט מותאמת לפעילות הארגונים החברתיים.

פרק שני: הכלים הפיננסיים והניהוליים

בסוף הפרק תוצג "מפת הדרכים למנכ"ל" המסכמת את השימוש בכלים השונים ובדו"חות נוספים הקשורים לניהול הארגון כמו דו"חות חייבים, ניהול רכש וכיו"ב.

כדי להקל על הקורא מוצגים הכלים במבנה קבוע שנשמר לאורך הפרק:

« מהות הכלי, מטרתו וחיבותו לארגון.

« מבנה הכלי, דוגמה והסבר.

« תהליך הבנייה של הכלי.

« לגבי הדו"חות הניהוליים: ערכים קריטיים לצורך מעקב וקבלת החלטות ניהוליות.

פרק זה סוקר את כלי הניהול הפיננסי והדו"חות הניהוליים העומדים לרשות המנכ"ל וצוות ההנהלה ומאפשרים מעקב, שליטה ובקרה על התנהלות הארגון, תוך קבלת החלטות על בסיס נתונים מעודכנים ורלוונטיים. הכלים והדו"חות מוצגים בפרק זה בצורה גנרית, יש להשקיע זמן ומשאבים כדי להתאימם לצרכים הפרטניים של כל ארגון וארגון.

הכלים שיתוארו בפרק זה הם:

« **התקציב** - פירוט האמצעים (משאבים כספיים ולא כספיים) והקצאתם לכל פעילות בארגון (הוצאות), על פי החלטת הוועד המנהל

« **התזרים** - פירוט המקורות (ההכנסות) והשימוש בהם באופן שוטף לפעילות (ההוצאות)

« **התמחיר** - כימות כל סוגי העלויות הצפויות של כל פעילות או פרויקט של הארגון

דו"חות המנכ"ל שיתוארו בפרק זה הם:

« **תקציב מול ביצוע** - דו"ח המתאר את הביצוע בפועל של התקציב לעומת התקציב שתוכנן בכל פעילות

« **תזרים מול ביצוע** - דו"ח המתאר את הביצוע בפועל של התזרים לעומת התזרים שתוכנן

« **דו"ח ניהולי** - דו"ח הבנוי לפי מרכזי רווח או פעילות ומתאר את פעילות הארגון במונחים של תפוקות ותוצאות, ואת הקשר שלהן לנתונים הפיננסיים

2.1 התקציב

2.1.1 מהות, מטרה וחשיבות לארגון

התקציב מתאר בצורה שיטתית את המשאבים שיוקצו לכל פעילות בארגון במהלך השנה ואת מקורות ההכנסה השונים. תקציב מסודר ובנוי היטב הוא הבסיס לתכנית העבודה השנתית שלפיה יתנהל הארגון במהלך השנה כולה.

« **הקצאה לפי חזון** - מטרת התקציב לאפשר את מימוש יעדי הארגון לפי סדר העדיפויות של השירותים והפרויקטים שהוגדר על ידי הוועד המנהל לאור חזון הארגון והאידיאולוגיה שלו, ולנוכח המשאבים המוגבלים.

« **כלי עבודה מובנה** - התקציב צריך להיות מובנה וברור כדי לשמש ככלי עבודה. עבודה נכונה של כל מחלקות הארגון עם כלי התקציב מייעלת את ביצועי הארגון, מכיאה לחיסכון בהוצאות ומאפשרת מעקב ובקרה אפקטיביים.

« **תהליך בניית התקציב** - תהליך בניית התקציב הוא תהליך ארגוני חשוב מאין כמוהו. התהליך אורך כמה חודשים ושותפים לו גורמים מרכזיים בארגון - הוועד המנהל, המנכ"ל, מנהל הכספים, מנהלי מחלקות ואנשי צוות בארגון, ולעתים גם יועצים חיצוניים. בניית התקציב מתבססת על קביעת יעדים ברורים לפעילות וידיעת המחיר המלא של כל פעילות (על התמחיר ועל תהליך בניית התקציב ותוכלו לקרוא בהרחבה בהמשך).

« **השיח הארגוני** - בתהליך הכנת התקציב נערך שיח פנימי ארגוני בנוגע לצרכים וליכולות של כל מחלקה ופעילות. הכנת התקציב מפרטת כיצד יוקצו מקורות המימון השונים מפילנתרופיה, מממשלה ומוסדות, תשלומי הנהנים והכנסות עצמיות בין המחלקות השונות.

2.1.2 מבנה התקציב⁴

2.1.2.1 מרכזי הרווח, המפה הכלכלית והתקציב

מרכזי הרווח הם הבסיס להגדרה מסודרת ושיטתית של התקציב. מרכזי הרווח מפרטים את ההכנסות וההוצאות של הפעילויות או התכניות השונות בארגון בפילוח לפי סוגי הפעילות או לפי אזורים גיאוגרפיים. ההוצאות לכל פעילות כוללות את ההוצאות הישירות, ההוצאות העקיפות השייכות לאותה פעילות ואת העמסת הוצאות הנהלה וכלליות, ואלו הן למעשה ההוצאות המלאות האמיתיות הכרוכות בכל פעילות. כאשר בוחנים כל פעילות על פי הוצאותיה והמקורות שהוקצו לה ניתן להסיק האם היא פעילות רווחית או פעילות גירעונית (הפסד).

המפה הכלכלית, כפי שמתואר בדוגמה בטבלה 4 להלן, מציגה במרכז את כל מרכזי הרווח של הארגון בטבלה אחת, כך שניתן להשוות בין מרכזי רווח שונים בארגון ולהבחין במבט אחד כוללני אילו פעילויות רווחיות ואילו גירעוניות.

התקציב, הבנוי בדרך כלל לפי הפעילויות בארגון (מרכזי הרווח), מפרט רק את ההוצאות הישירות של כל פעילות - לא ניתן להבחין אם ייווצר רווח או גירעון בפעילות מסוימת כיוון שההוצאות העקיפות והוצאות הנהלה והכלליות אינן משויכות לכל פעילות. עם זאת מהתקציב אפשר לדעת את התמונה הכללית: האם צפויים עודפים והאם התקציב מאוזן (סך הכל הכנסות=סך הכל הוצאות) או שמא גירעוני.

התרומה הכלכלית של פעילות בארגון

« פעילות רווחית או גירעונית - מעבר לערך החברתי שלה, כל פעילות של הארגון מייצרת ערך כלכלי שנמדד במונחים של רווח או הפסד כספי, והיא יכולה להיות רווחית, מאוזנת או מפסידה. ייתכן שלפעילויות מסוימות יש חשיבות חברתית גדולה מאוד אך ההוצאות שהן מייצרות גבוהות מההכנסות הייעודיות שהתקבלו מהגורמים המממנים, ולכן נוצר הפסד כספי. כדי להמשיך ולהפעיל את אותן פעילויות יש להשלים את המימון ממקורות שונים - ממקורות פילנתרופיים כלליים שלא יועדו לפעילות מסוימת או מעודפים של פעילויות "רווחיות" שבהן ההכנסות גדולות מההוצאות. קיום פעילויות גירעוניות רבות בארגון ללא מקורות מתאימים עלול לדרדר את המצב הכלכלי של הארגון עד להפסקת פעילותו לחלוטין במקרים קיצוניים.

4. במסגרת מדריך זה לא נדון נושא שווי ערך של מתנדבים או תרומות בשווה כסף שניתנו לארגון, אם כי לנושאים אלה יש לעיתים השפעות מהותיות על סוגיות פיננסיות וניהוליות בארגונים שונים.

« **סכסוד צולב** - כאשר בוחנים כל אחד ממרכזי הרווח של הארגון ניתן לראות עד כמה פעילות רווחית "מסבסדת" פעילות גירעונית. חשוב לזכור כי מימון של פעילות גירעונית מהקופה הכללית או מעודפים של פעילויות אחרות הוא לגיטימי, והארגון צריך להגיע לאיזון כוללני של מכלול הפעילויות.

« **התרומה הכלכלית הישירה של כל תכנית לארגון** - שימו לב שהנתונים שמופיעים במפה הכלכלית מתארים את התרומה הכלכלית כתלות בהוצאות ישירות ועקיפות בלבד; בחישוב תמחיר כוללני המביא בחשבון גם את עלויות ההנהלה וכלליות ייתכן שפעילות רווחית תהפוך לפעילות גירעונית (על כך בפרק התמחיר).

« **חיסכון והתייעלות** - ניתוח מסודר של מרכזי הרווח מביא להתייעלות, חיסכון במשאבים וניהול אפקטיבי יותר של משאבי הארגון. תיאור הארגון בחלוקה לפי מרכזי הרווח הכלכלי מאפשר לבצע מעקב ובקרה בצורה יעילה מדי חודש או רבעון כדי לקבל החלטות ניהוליות על סמך נתונים מדויקים.

מבנה המפה הכלכלית של הארגון

נתבונן בטבלה 4 המציגה את המפה הכלכלית של ארגון "למען הקהילה":

המפה נחלקת לשני חלקים עיקריים.

בחלקה העליון מפורטות ההכנסות מהמקורות השונים, כפי שהן מוקצות לפי שימושיהן, לכל מרכז רווח (פעילות) בארגון. ההנחה היא שתרומות "צבועות" (ייעודיות) הוקצו לשימוש המתאים ותרומות "לא צבועות" (לא ייעודיות) נרשמו בהנהלה וכלליות.

בחלקה התחתון של המפה מפורטות ההוצאות השונות עבור כל מרכז רווח (פעילות). ההוצאות שמשויכות לכל מרכז רווח הן כאמור ההוצאות הישירות והעקיפות, ללא העמסה של הוצאות הנהלה וכלליות שנקבעו לכל פעילות בשלב התמחור.

ההפרש בין ההכנסות המתוכננות לבין ההוצאות המתוכננות הוא התרומה הכלכלית של כל מרכז רווח להתנהלות הכלכלית הכוללת של הארגון.

טבלה 4: דוגמה למפה כלכלית

ארגון "למען הקהילה"
מפה כלכלית לשנת 2011 באלפי ₪

מרכזי רווח									
פירוט	תוכנית א' חוסים העסקת	תוכנית ב' חוגי נוער בוקר	תוכנית ג' חוגי נוער ערב	תוכנית ד' חוגים לקשישים	תוכנית ה' סיוע לנזקקים	ונהלה וכלליות	כספים גיוס	הקמה ותשתיות	סה"כ
פילנתרופיה	250	220	200	-	-	550	-	-	1,220
ממשלה ורשויות	250	200	-	180	150	-	-	-	780
השתתפות נהנים	-	285	136	120	-	-	-	-	541
הכנסות עצמיות	-	-	-	-	-	205	-	-	205
סך הכל הכנסות	500	705	336	300	150	755	-	-	2,746
שכר	700	320	320	110	10	240	40	5	1,745
שרותי ייעוץ (משפטי, רו"ח)	10	5	5	-	-	30	20	-	70
שכר דירה+ארנונה	10	10	10	15	1	12	-	-	58
אחזקה, נקיון, חשמל, מים	1	3	15	8	12	6	-	-	45
שמירה וביטוח	5	5	15	5	1	3	-	-	34
תקשורת (טלפון, דואר, אינטרנט)	-	-	-	-	-	6	-	-	6
נסיעות ורכבים	100	20	50	35	60	3	-	-	268
חומרים מתכלים לפעילות	50	100	2	200	100	2	-	-	454
ציוד ומחשבים לפעילות	1	1	1	1	1	5	-	33	43
שיווק פרסום ודפוס	-	-	-	-	-	16	-	-	16
כיבודים וארוח	-	-	-	-	-	1	-	-	1
אדמינסטרטיביות	-	-	-	-	-	1	-	-	1
סך הכל הוצאות	877	464	418	374	185	325	60	38	2,741
תרומה כלכלית	-377	241	-82	-74	-35	430	-60	-38	5

דוגמת ניתוח משמעות ארגונית

זרבה - נראה מהמפה כי לאורך השנה יצטבר עודף הכנסות על הוצאות של 5,000 ₪ (צבוע בכחול כהה במשבצת השמאלית ביותר בשורה התחתונה). צבירת עודפים היא לגיטימית כל עוד היא נעשית על פי תכנון מראש, בהיקפים סבירים, למטרות מוגדרות ולפי מדיניות הארגון, במטרה להגדיל את האיתנות הפיננסית שלו.

ניתוח ראשוני לדוגמה של המפה הכלכלית

דוגמת ניתוח נקודתי של פעילויות

« פעילות "העסקת חוסים" יוצרת גרעון שנתי של 377 אלפי ₪. זהו גרעון גדול יחסית בגובה של כ-43% מתקציב הפעילות עצמה. נדרשת כאן החלטה ניהולית - האם להמשיך ולקיים את הפעילות, לצמצם עלויות, או להגדיל הכנסות לאותה פעילות.

« פעילות "חוגי נוער בוקר" יוצרת עודף שנתי של 241 אלפי ₪. הנהלת הארגון יכולה לקבל החלטה ניהולית להשתמש ביתרה זו כדי לממן את הפעילויות הגירעוניות האחרות.

« בפעילויות "חוגי נוער ערב", "חוגים לקשישים" ו"סיוע לנזקקים" יוצרות גם הן גירעונות של עשרות אלפי ₪ בכל תוכנית ברמה שנתית. הנהלת הארגון יכולה לקבל החלטה ניהולית ולהשתמש ביתרה זו כדי לממן את הפעילויות הגירעוניות.

« המימון הדרוש להפעלת התוכניות הגירעוניות יכול להגיע מהיתרה החיובית אשר מצטברת כעודף של "הנהלה וכלליות" בסך של 430 אלפי ₪, וכן מהיתרה החיובית בתוכנית "חוגי נוער בוקר" כ"ל נזכיר כי כל ההכנסות הלא מיועדות, נרשמו כהכנסות בהנהלה וכלליות ולכן זהו המקור למימון התוכניות הגירעוניות באופן טבעי.

« **הערה חשובה:** ההחלטות שתוארו לעיל אינן "נכונות" או "לא נכונות" - כל החלטה באשר לקיום פעילויות גירעוניות או בנוגע לשימוש ביתרות של הפעילויות הרווחיות צריכה להתבסס על מדיניות הארגון ועל השאלה אם השירותים המסובסדים ראויים לסבסוד או לא.

2.1.2.2 מבנה התקציב

הדוגמה שלהלן מתארת את תקציב הארגון "למען הקהילה". מול כל סעיף הוצאה בכל פעילות נרשם הסכום וכן משקלה של ההוצאה בתקציב הכולל (לתשומת לבכם, מטעמי נוחות לא מובא כאן הפירוט של כל הפעילויות אך כולן צריכות להיות מוצגות ברמת פירוט דומה לזו של הפעילות הראשונה).

טבלה 5: דוגמה לתקציב שנתי

ארגון "למען הקהילה" תקציב לשנת 2011			
חלק ההוצאה [%-ב]	הוצאה [ב-ש]	פירוט	סעיף תקציבי
21.9%	600	שכר למנחים (כולל רכב ופלאפון)	העסקת חוסים
3.6%	100	שכר לרכזים (כולל רכב ופלאפון)	
0.4%	10	שכר ליועצים (כולל רכב ופלאפון)	
1.8%	50	חומרים לפעילות	
0.4%	10	שכירות מבנה הפעילות (כולל נקיון ואחזקה שוטפת)	
0.2%	5	שמירה וביטוח	
0.0%	1	חשמל ומים לפעילות	
0.0%	1	ציוד ומחשבים לפעילות	
3.6%	100	הוצאות עקיפות לתוכנית (לוגיסטיקה, הזנה, ביטוח)	
32.0%	877	סך הכל הוצאות העסקת חוסים	
16.9%	464	סך הכל הוצאות חוגי נוער בוקר	חוגי נוער בוקר
15.2%	418	סך הכל הוצאות חוגי נוער ערב	חוגי נוער ערב
13.6%	374	סך הכל הוצאות חוגים לקשישים	חוגים לקשישים
6.7%	185	סך הכל הוצאות סיוע לנזקקים	סיוע לנזקקים
84.6%	2,318	סך הכל הוצאות לכל הפעילות	

ארגון "למען הקהילה" תקציב לשנת 2011

סעיף תקציבי	פירוט	תקציב	% מכלל התקציב
הוצאות הנהלה וכלליות	שכר מנכ"ל	120	4.4%
	שכר מנהל כספים	80	2.9%
	שכר מזכירה	40	1.5%
	שכירות וארנונה משרדים	12	0.4%
	חשמל ומים משרדים	6	0.2%
	טלפונים	6	0.2%
	אתר אינטרנט ותקשורת	6	0.2%
	נסיעות וחניות	3	0.1%
	כיבודים ואירוח	6	0.2%
	דפוס והוצאה לאור	6	0.2%
	פרסום ושיווק	10	0.4%
	ייעוץ משפטי ועורך דין	10	0.4%
	ייעוץ רואה חשבון	10	0.4%
	הנהלת חשבונות	10	0.4%
סך הכל הוצאות הנהלה וכלליות		325	11.9%
הוצאות גיוס כספים	משרד יחסי ציבור	20	0.7%
	יועץ גיוס ממשלה ורשויות	20	0.7%
	מגייס כספים א'	10	0.4%
	מגייס כספים ב'	10	0.4%
	סך הכל הוצאות גיוס כספים		60
הוצאות הקמה ותשתיות	פתיחת עמותה ורישום	15	0.5%
	ייעוץ משפטי/חשבונאי/כלכלי	10	0.4%
	מערכות מחשבים ורשת למשרדי העמותה	10	0.4%
	תוכנות לניהול העמותה	3	0.1%
	סך הכל הוצאות להקמה ותשתיות		38
סה"כ תקציב		2,741	100.0%

במקביל לפירוט סעיפי הוצאה השונים מפורטים בתקציב גם מקורות ההכנסה:

טבלה מס' 6: טבלת מקורות ההכנסה של הארגון

מקורות ההכנסה	ייעוד לפעילות	סכום באלפי ש"ח	% מהתקציב
פילנתרופיה			
תורם א'	כללי	250	9.1%
תורם ב'	כללי	150	5.5%
קן א'	כללי	150	5.5%
סך הכל פילנתרופיה לא מיועדות		550	20.0%
תורם ג'	העסקת חוסים	250	9.1%
קן ב'	חוגי נוער בוקר	220	8.0%
קן ג'	חוגי נוער ערב	200	7.3%
סך הכל פילנתרופיה מיועדות		670	24.4%
סך הכל פילנתרופיה		1,220	44.4%
ממשלה ורשויות			
משרד החינוך	העסקת חוסים	250	9.1%
משרד התרבות והספורט	חוגי נוער בוקר	200	7.3%
משרד הרווחה	סיוע לנזקקים	150	5.5%
מועצה מקומית	חוגים לקשישים	180	6.6%
סך הכל ממשלה ורשויות		780	28.4%
השתתפות הנהנים			
השתתפות נהנים חוגי נוער בוקר		285	10.4%
השתתפות נהנים חוגי נוער ערב		136	5.0%
השתתפות נהנים חוגים לקשישים		120	4.4%
סך הכל השתתפות הנהנים		541	19.7%
הכנסות עצמיות			
מיזם מכירת מזכרות	כללי	85	3.1%
מיזם שיתוף פעולה עם מפעל מחזור	כללי	120	4.4%
סך הכל הכנסות עצמיות		205	7.5%
		2,746	100.0%

2.1.2.3 תקציב מאושר מול תקציב מותנה

« **תקציב מאושר** הוא תקציב שכל סעיפי ההוצאות הנקובים בו מאושרים לביצוע.

« **תקציב מותנה** הוא תקציב שההוצאות שבו אינן מאושרות מראש לביצוע, ואישורן מותנה בתנאים מקדימים שונים כגון עמידה ביעדים של פעילות בתוך זמן נקוב, עמידה ללא חריגה בסעיפים בתקציב המאושר, עמידה ביעדי גיוס מקורות מימון, פירוט מדויק של צרכי הפרויקט במהלך השנה ועוד. תקציב מותנה הוא אחת הדרכים לשליטה ובקרה - הוא מאפשר למנכ"ל ולצוות הניהולי הבכיר לבדוק לאורך השנה אם הושגו היעדים שנקבעו, ובכך מביא להתמקדות במטרה, להתייעלות ולחיסכון במשאבי הארגון.

טבלה 7: דוגמה להקצאת תקציב מאושר לצד תקציב מותנה

ארגון "למען הקהילה" תקציב מאושר מול תקציב מותנה לשנת 2011 באלפי ₪					
השינוי ביחס לתקציב 2010	תקציב 2010	תקציב מותנה	תקציב מאושר	תקציב כולל לשנת 2011	סעיף תקציבי
76	2,665	242	2,499	2,741	תקציב לחלוקה
(43)	920	157	720	877	העסקת חוסים (ישירות+עקיפות)
39	425	-	464	464	חוגי נוער בוקר (ישירות+עקיפות)
43	375	-	418	418	חוגי נוער ערב (ישירות+עקיפות)
24	350	-	374	374	חוגים לקשישים (ישירות+עקיפות)
(40)	225	60	125	185	סיוע לנזקקים (ישירות+עקיפות)
25	300	25	300	325	הנהלה וכלליות
10	50	-	60	60	גיוס כספים
18	20	-	38	38	הקמה ותשתיות
-	-	-	-	-	עודף / גרעון

בטבלה 7 אפשר לראות כי התקציב המותנה לשנת 2011 מסתכם ב-242 אלף ש"ח מתוך התקציב הכולל, המשויכים לפעילויות העסקת חוסים, סיוע לנזקקים והנהלה וכלליות.

2.1.2.4 תקציב שוטף מול תקציב פיתוח

« **התקציב השוטף** מפרט את כל ההוצאות המתוכננות להתבצע במהלך הפעילות השוטפת והפעלת התכניות השונות של הארגון.

« **תקציב הפיתוח** מתאר הקצאת כספים לצורך פיתוח פעילויות חדשות ומשאבים ארגוניים חדשים. כל ארגון צריך להשקיע חלק מתקציבו למטרות פיתוח, התחדשות, רענון ופתיחת אפיקי פעילות חדשים, אחרת יקפא על מקומו ובסופו של דבר יחדל להתקיים. תקציב הפיתוח ייתכן שיכלול סעיפים כמו בינוי, שיפוץ הקיים, רכישות גדולות של חומרים וציוד, פיתוח שירותים חדשים ועוד.

התכנית האסטרטגית הרב שנתית של הארגון צריכה לענות על השאלה איזה חלק מהתקציב הכולל יופנה לפיתוח ובאיזו כיוונים הוא יושקע.

2.1.3 בניית התקציב

2.1.3.1 תהליך הבנייה

בניית התקציב היא תהליך ארגוני מתמשך, המחייב תכנון מוקדם והקצאת משאבי זמן וכסף. לתהליך שותפים גורמים מרכזיים בארגון: הוועד מנהל, המנכ"ל, מנהל הכספים, מנהלי מחלקות ואנשי צוות בארגון, ולעתים גם יועצים חיצוניים. כל אחד מהם צריך להשקיע זמן בלימוד הבעיות ובמציאת פתרונות שיתאימו לארגון.

תהליך הכנת התקציב מלווה בשיח פנים ארגוני על הצרכים והיכולות של כל מחלקה ועל אופי הפרויקטים והשירותים הניתנים לנהנים. כדי לבנות את התקציב בצורה נכונה יש לאסוף מידע על פעילות הארגון, להשתמש בלוחות התמחיר המעודכנים ולקבוע מהם סעיפי ההוצאות האמיתיים בכל פעילות ופעילות. במקביל יש למפות גם את כל מקורות המימון לאותן הוצאות - מפילנתרופיה, משרדי ממשלה ומוסדות, תשלומי הנהנים והכנסות עצמיות.

התהליך אורך כמה חודשים - בארגונים קטנים בין חודש לחודשיים ובארגונים גדולים כשלושה חודשים ויותר. יש להתחיל את התהליך כשלושה חודשים לפני תחילת שנת כספים חדשה, כלומר כבר בחודש ספטמבר. להלן לוח הזמנים המומלץ לתהליך:

טבלה 8: לוח הזמנים המומלץ לבניית התקציב הארגוני (לפי סעיפים ראשיים)

שלב	פריט לביצוע	לוח זמנים	הערות
א	ביצוע אומדנים ותחזיות מפורטות לגבי ההכנסות והוצאות, צורכי אוכלוסיית היעד, השירותים שמספק הארגון, מצבת כוח האדם, צורכי הצטיידות ופרויקטים של בנייה או שיפוצים שיתבצעו במהלך שנת התקציב המתוכננת.	3 חודשים לפני תחילת שנת הפעילות.	ביצוע במקביל בכל מחלקות הארגון.
ב	תיקוף האומדנים בהשוואה לשנים קודמות או לבסיס נתונים של ארגונים דומים. פירוט כל הנחות היסוד המשמשות לבניית התקציב.	חודשיים לפני תחילת שנת הפעילות.	ישיבת צוות ניהולי בכיר.
ג	בנייה או עדכון של לוחות תמחיר מעודכנים כבסיס לבניית התקציב.	חודשיים לפני תחילת שנת הפעילות.	מחלקת תקציב.
ד	בניית מסמך התקציב המפורט (ראו פירוט בהמשך). אישור ראשוני בדיון צוות הנהלה בכיר. הטמעת הערות אופרטיביות.	חודש וחצי לפני תחילת שנת הפעילות.	במקביל לעדכון התמחיר.
ה	הגשת הצעת תקציב ראשונית לוועד המנהל.	חודש לפני תחילת שנת הפעילות.	אחריות מנכ"ל.
ו	אישור הצעת התקציב על ידי הוועד המנהל.	חודש לפני תחילת שנת הפעילות.	אחריות מנכ"ל.
ז	סיום: עדכונים אחרונים, הטמעה וקבלת אישור הוועד המנהל. הזרמת התקציב למערכת הפיננסית והפצה לצוות הניהולי הבכיר.	שבועיים לפני תחילת שנת הפעילות.	אחריות מנכ"ל.

« **תהליך עדכון** - לאורך השנה, כאשר חלים שינויים מהותיים בפעילות הארגון או בגיוס המשאבים ונוצרים פערים משמעותיים בין צפי התקציב לבין ביצוע, יש לחזור על תהליך התקצוב, לעדכן את התקציב ולהתאים את הפעילות למצב החדש.

« **אישור העדכון** - הוועד המנהל צריך לאשר את התקציב המעודכן.

« **הטמעת התקציב המעודכן** - בכל מקרה של עדכון התקציב הארגון צריך להתאים את עצמו לתנאים החדשים. על המנכ"ל ומנהל הכספים לוודא שכל חברי צוות ההנהלה הבכיר מכירים את המגבלות החדשות ועברו לפעול לפי התכנון המעודכן. מנהלי כל המחלקות צריכים להבין ולהתאים את השינויים בפעילות לנתונים החדשים. בדרך כלל זו פעולה מורכבת מבחינה ארגונית, במיוחד כאשר ה"חליפה" מתכווצת ולכולם יש פחות משאבים.

« **תיעוד השינויים** - יש לבצע תיעוד מובנה של השינויים כדי לבחון את ההתפתחויות לאורך השנה.

שלבי בניית התקציב (שלב ד' בטבלה לעיל):

1. החלטה על התכניות והפעילויות שהארגון יבצע במהלך שנת הפעילות הבאה: פעילויות אלו מבוססות על התכנון האסטרטגי של הארגון, הכולל ניתוח צרכים של קהלי היעד ותעדוף השירותים שיסופקו או יפותחו במהלך השנה הקרובה. לאחר קביעת התכניות שיבוצעו יש לפרט את תתי הסעיפים המרכיבים כל אחת מהתכניות. ככל שהפעילויות מפורטות יותר ומותאמת לצרכים המעודכנים של אוכלוסיית היעד של הנהנים, כך בניית התקציב תהיה מדויקת יותר. ("העתקה והדבקה" של סעיפי תקציב משנה קודמת בדרך כלל לא משרתת את צרכי הארגון בצורה נאמנה).

2. בניית צד ההוצאות המתוכננות בארגון. מפולח לפי הפעילויות שפורטו בשלב הקודם (אלה למעשה מרכזי הרווח). אפשר להחליט שהפירוט יעשה עד לרמת הוצאות של מאות או אלפי שקלים, בהתאם לגודל התקציב. ארגונים שפעילותם עונתית צריכים לקחת זאת בחשבון בעת בניית התקציב ולא לכפול אוטומטית סכומים במספר חודשים.

3. פירוט ובנייה של כל מקורות ההכנסה הצפויים לארגון מהגורמים המממנים השונים: מפולחים לפי מרכזי רווח, תוך הפרדה בין הכנסות "צבועות" המיועדות לפעילות מסוימת לבין הכנסות שאינן מיועדות.

4. איתור צפי לפעילויות רווחיות או גירעוניות: בשלב זה אפשר לראות אם ההכנסות הצפויות המשויות לכל פעילות יכסו את העלויות המתוכננות של הפעלתה. אם הקצאת ההכנסות הלא צבועות יצרה עודף בפעילות אחת אפשר להעביר אותו לפעילות שאין לה מספיק הכנסות וצפויה להיות גירעונית.

2.1.3.2 עדכון התקציב

« **קשיחות התקציב** - התקציב נבנה בדרך כלל לשנת פעילות שוטפת. התקציב מגדיר את המחויבות הניהולית, הביצועית והכספית של כל המחלקות בארגון וכן את מחויבות הארגון כלפי הנהנים וכלפי הגורמים המממנים. הוא קבוע לכל שנת הפעילות ולא ניתן לשינוי אלא בנסיבות מיוחדות שייתכן שהארגון ייקלע אליהן.

2.1.3.3 התאמת אינדקס הנהלת החשבונות לתקציב

אינדקס הנהלת החשבונות הוא מקור המידע הפיננסי האמין היחיד של הארגון.

« **מבנה אינדקס הנהלת החשבונות -** כדי לערוך מעקב שוטף על ביצוע התקציב, הן בצד ההוצאות והן בצד מקורות המימון, יש לבנות את מערך החשבונות החובה/זכות (ח"ז) של הנהלת החשבונות כך שישקף את מבנה סעיפי התקציב השונים.

« **תיאום האינדקס -** יש להקצות לכל חשבון (כרטיס) הוצאה או הכנסה מספר אינדקס (מיון) המקביל לאחד מסעיפי התקציב. כל פעולה של קבלת כספים או תשלום כספים תתויג אוטומטית לפי האינדקס שלה וכך תשווין לסעיף תקציבי חשבונות הח"ז במערכת הנהלת החשבונות ייפתחו רק כנגד סעיפים תקציביים מאושרים.

« **ניהול הוצאות והכנסות -** כל ההוצאות משויכות לסעיפי תקציב ובמקביל מנוהלות בפועל במערכת הנהלת החשבונות, תוך שימוש בתשלומי החשבונות לספקים ולנותני השירותים. גם סעיפי ההכנסות מכל המקורות מנוהלים במערכת הנהלת החשבונות תוך שימוש בקבלות שמוציא הארגון לתורמים, לנהנים ולמשרדים ורשויות.

« **שליפת מידע -** כאשר האינדקס מותאם לסעיפי התקציב קל מאוד לשלוף מידע בחתכים שונים ממערכת הנהלת החשבונות ולענות על שאלות ממוקדות כמו: אילו עובדים השתכרו מעל 5,000 ש"ח בחצי השנה האחרונה? מה היו ההוצאות על שיחות טלפון של צוות פעילות סיוע לזוגות צעירים שמפעיל הארגון?

« **היתרונות -** כאשר אינדקס הנהלת החשבונות נבנה בהתאמה לסעיפי ההוצאות וההכנסות של הפעילויות המוגדרות בתקציב, הנתונים הפיננסיים השוטפים אמיתיים, אמניים, מבוססים על המבנה התקציבי ומשקפים נאמנה את פעילות הארגון, וכן ניתן להפיק בקלות יחסית דיווחים חודשיים ורבעוניים אמניים ואמיתיים. זהו יתרון אדיר שכל ארגון צריך לאמץ לעצמו.

בטבלה העליונה מוצג כדוגמה חלק מהתקציב הארגוני של פעילות העסקת חוסים, ובטבלה התחתונה מופיע חלק ממאזן הבוחן לגבי אותה פעילות. ניתן לראות כי אינדקס הנהלת החשבונות ("קוד החשבון") מתאים בדיוק לסעיף התקציבי, וגם השמות שניתנו לחשבונות החובה/זכות (ח"ז) זהים לסעיפי התקציב המקבילים.

טבלה 9: התאמה בין סעיפי תקציב לבין אינדקס הנהלת החשבונות

ארגון "למען הקהילה" תקציב פעילות העסקת חוסים			
סעיף תקציבי	פירוט הסעיף התקציבי	סכום	אחוז מהתקציב הכולל
9	הוצאות		
91	הוצאות לפעילויות		
911	הוצאות העסקת חוסים		
9100	שכר מרכז מקצועי	0	0.0%
9111	שכר מדריך/מלווה קהילתי	0	0.0%
9112	שכירות מרכז לימוד והכשרה	0	0.0%
9113	חשמל, מים, ניקיון, אינטרנט, ותקשורת מרכז לימוד	0	0.0%
9114	הוצאות נסיעות למקומות עבודה	0	0.0%
9115	מעקב/הערכה ובקרה	0	0.0%
	סה"כ הוצאות פעילות העסקת חוסים	0	0.0%

מאזן בוחן יתרות ש				
תאריך הדפסה: 30/03/11				
מתאריך אסמכתא: 01/01/11				
עד: 30/03/11 : עד				
קוד חשבון	שם הכרטיס	יתרת חובה בש"ח	יתרת זכות בש"ח	יתרה בש"ח
9	הוצאות			
91	הוצאות לפעילויות			
911	הוצאות העסקת חוסים			
9100	שכר מרכז מקצועי	0.0	0.0	0.0
9111	שכר מדריך/מלווה קהילתי	0.0	0.0	0.0
9112	שכירות מרכז לימוד והכשרה	0.0	0.0	0.0
9113	חשמל, מים, ניקיון, אינטרנט ותקשורת מרכז לימוד	0.0	0.0	0.0
9114	הוצאות נסיעות למקומות עבודה	0.0	0.0	0.0
9115	מעקב/הערכה ובקרה	0.0	0.0	0.0
	סה"כ הוצאות פעילות העסקת חוסים	0.0	0.0	0.0

2.1.4 דו"ח ביצוע מול תכנון של התקציב

2.1.4.1 מהות, מטרה ומשמעות לארגון

« **ביצוע מול תכנון תקופתי** - הדו"ח מפרט את ביצוע התקציב אל מול התקציב המתוכנן בכל רבעון לכל הפחות, ומבוסס על ההנחה שיש לארגון תקציב מאושר וקבוע. בכל חודש או רבעון יש לבדוק עבור כל סעיף בתקציב מה היה הביצוע בפועל של התקציב המתוכנן, האם הביצוע חרג מהצפי ואם כן - לאיזה כיוון.

« **תדירות עדכון הדו"ח** - הדו"ח הבסיסי מתאר את ביצוע התקציב לעומת התכנון בכל רבעון לכל הפחות, עבור כל פעילות או כל אזור תדירות עדכון הדו"ח על התקציב והשימוש בו תלויים בנפח הפעילות של הארגון ואופייה - יש לעדכן את הדו"ח בתדירות גבוהה יותר ככל שהארגון מסועף יותר ובעל פריסה גיאוגרפית רחבה יותר, וככל שקיימת רמה גבוהה של אי ודאות לגבי התקבולים וגיוס הכספים. בדרך כלל, בארגונים שנפח פעילותם אינו עולה על 10 מיליון ש"ח בשנה, מספיק לעדכן את הדו"ח פעם ברבעון.

טבלה 10: מעקב ביצוע התקציב מול התכנון

ארגון "למען הקהילה" - מעקב תקציב מול ביצוע רבעון 1 שנת 2011 באלפי ₪

סעיף	תקציב שנתי מתוכנן	ביצוע מצטבר ברבעון 1 (ממאזן בוחן)	אחוז מהתקציב בפועל המתוכנן	הפרש ביצוע רבעוני מול תקציב רבעוני [ב-₪]	הפרש ביצוע רבעוני מול תקציב רבעוני [%-ב-]
סך הכל הוצאות להעסקת חוסים	877	220	25%	1	0%
סך הכל הוצאות לחוגי נוער בוקר	464	111	24%	-5	-1%
סך הכל הוצאות לחוגי נוער ערב	418	75	18%	-30	-7%
סך הכל הוצאות לחוגים לקשישים	374	120	32%	27	7%
סך הכל הוצאות לסיוע לנזקקים	185	68	37%	22	12%
סך הכל הוצאות לפעילות	2,318	594	26%	15	1%
סך הכל הוצאות הנהלה וכלליות	325	85	26%	4	1%
סך הכל הוצאות גיוס כספים	60	15	25%	-	0%
סך הכל הוצאות הקמה ותשתיות	38	35	92%	26	67%
	2,741	729	27%	44	2%

הערות: חריגות מוצגות בצבעים: **כחול** חריגת תת ביצוע, **אדום** חריגת ביצוע יתר. ניתן להציג חריגות במונחי אחוזים, במונחים שקללים נומינליים או את שניהם כפי שמוצג לעיל.

בדוגמה שבטבלה 10 התקציב המתוכנן לכל רבעון הוא 25% מהתקציב השנתי, כיוון שהארגון פועל בצורה זהה במהלך כל השנה. ביצוע התקציב מושווה לערך זה (למשל, בסעיף "סה"כ הוצאות לפעילות" נרשמו הוצאות בפועל של 26% מהתקציב השנתי, כלומר חריגת ביצוע של 1%). בארגונים שבהם הפעילות היא עונתית יש לבצע מעקב על פי פריסת התקציב הצפויה לכל חודש או רבעון, בהתאם לאופי הפעילות.

בארגונים גדולים יותר שתקציבם עשור מיליוני שקלים יש לעדכן את הדו"חות מדי חודש, ואולי אף מדי שבוע.

« **השימוש בדו"ח** - הדו"ח הוא כלי עבודה למנכ"ל ולצוות הניהולי הבכיר, והוא משמש אותם בדיונים המשותפים המתקיימים מעת לעת. מדו"ח זה אפשר ללמוד על מגמות הארגון מבחינה תקציבית ולזהות התפתחות מצבים פיננסיים בעייתיים של חוסר במקורות או עודף בהוצאות ביחס לתכנון, כדי לתת להם מענה הולם.

2.1.4.2 מבנה הדו"ח

« **סעיפי הדו"ח** - הדו"ח בנוי לפי סעיפי התקציב ומציג את החריגה מהמתוכנן בפרק זמן מסוים במספרים מוחלטים (מונחי כסף) או באחוזי ביצוע.

« **אופן פילוח הדו"ח** תלוי באופי פעילות הארגון. בארגונים בעלי פריסה גיאוגרפית רחבה אפשר להציג את הדו"ח לפי אזורים גיאוגרפיים, ארגונים אחרים יעדיפו להציג את הדו"ח לפי סוג הפעילות, ואפשר גם לשלב בין השניים.

« **דו"חות תקציב מתקדמים** יכולים להכיל השוואה של ביצוע התקציב ברבעון הנוכחי והביצוע ברבעונים הקודמים, או השוואה לרבעונים זהים בשנים קודמות (במספרים מוחלטים (מונחי כסף) או באחוזים). כך ניתן לחשוף מגמות של גידול או קיטון בפעילות.

2.1.4.3 בניית הדו"ח

נתוני הביצוע של התקציב חייבים להגיע ממערכת הנהלת החשבונות, שם נמצאים הנתונים האמינים והמדויקים ביותר לגבי ההוצאות וההכנסות של הארגון.

2.1.4.4 ערכים קריטיים לצורך מעקב וקבלת החלטות ניהוליות

« **אינדיקציה לסטיות** - הערכים הקריטיים הם אינדיקציה לסטיות מהותיות בביצוע התקציב או לחוסר התאמה מהותי בין התכנון לביצוע, והם נקבעים על פי המדיניות ארוכת הטווח והתכניות האסטרטגיות של כל ארגון וארגון. בארגונים חברתיים, שבהם בדרך כלל אין יתרות מזומנים גדולות, יש חשיבות מיוחדת לערכים הקריטיים. חלק מהסטיות עשויות להיות לגיטימיות, אך חשוב לזהות אותן בזמן אמת ולהכריע אם הן תקינות או לא. סטייה של מעל 5% היא חריגה שיש לשים לב אליה. כמו כן, כל ארגון יכול להגדיר לעצמו סטיות שהן בבחינת "דגל אדום". לדוגמה:

- **סטיית 8%** - כל סטייה של 8% אחוזים בין תכנון לביצוע פירושה סטייה של חודש פעילות (1/12). סטייה של כ-25% פירושה סטייה של שלושה חודשי פעילות.
- **סטיית חצי מיליון ש"ח** - בארגון המנהל מחזור שנתי של כ-6 מיליון ש"ח, סטייה של 500,000 ש"ח מצביעה על סטייה של חודש פעילות. סטייה של מיליון וחצי ש"ח פירושה סטייה של רבעון בפעילות.

« **"הצפת ערך" והחלטה** - תהליך קבלת ההחלטות בארגון אורך זמן, וגם לאחר ההחלטה עלול לעבור פרק זמן מסוים עד ביצועה. כדי להימנע מסבירות גבוהה למצב בלתי הפיך, יש להתריע על סטיות של 5% ומעלה מרגע איתרון, ולעקוב אחר הסעיפים התקציביים שבהם התגלו הסטיות.

2.2 התזרים

2.2.1 מהות, מטרה וחיובות לארגון

התזרים הוא תמונת מצב של יתרות המזומנים הצפויות של הארגון בחודשים הקרובים. ניבוי מדויק של התזרים מאפשר התראה מוקדמת על מחסור צפוי במזומנים ועל אפשרות שהארגון לא יוכל לפרוע התחייבות שוטפת. לחלופין, ניהול מושכל של התזרים מאפשר למנכ"ל לחזות האם יצטברו עודפי מזומנים הניתנים להשקעה זמנית. מבנה התזרים נובע ישירות ממבנה התקציב, והוא מורכב מאותם סעיפים ראשיים. התזרים נותן מענה לשאלות יום יומיות בארגון כגון:

✓ האם אפשר לכתוב המחאה לפקודת ספק? ולאיזה תאריך יש לכתוב את המחאה כדי שיהיה לה כסיו?

✓ מה יתרת המזומנים הצפויה בסוף החודש בבנק?

✓ האם יש מספיק כסף בקופה כדי לשלם את המשכורות עד סוף השנה?

✓ האם צריך לנקוט כבר כעת פעולות גבייה הדוקות יותר בגלל חוסר צפוי במזומנים?

✓ האם אנחנו מצליחים לצבור עודפים או שהארגון מצוי בגירעון תמידי?

« **מטרה** - מטרת התזרים היא להציג את הפרש המתוכנן בין הוצאות הארגון לבין ההכנסות שמממנות אותן במרווחי זמן קבועים לאורך כל השנה.

« **ההבדל בין התזרים לתקציב** - התקציב מפרט את הפעילות הפיננסית השנתית של הארגון לפי התכניות והפעילויות השונות. התזרים, לעומת זאת, מציג את תנועות המזומנים הצפויות להתרחש לאורך השנה, כלומר את ההכנסות וההוצאות המתוכננות בפועל, ברזולוציה גבוהה יותר (מדי חודש או ברמה שבועית - תלוי בגודל הארגון ובהיקף תקציבו).

« **כלי עבודה מובנה** - התזרים הוא כלי עבודה חשוב ולכן עליו להיות מובנה וברור. עבודה נכונה עם כלי התזרים מיעלת את ביצועי הארגון, מאפשרת שליטה בהוצאות, מאפשרת מעקב ובקרה אפקטיביים ויוצרת שיח פנים ארגוני יעיל ונכון בארגון.

2.2.2 מבנה התזרים

התזרים בנוי משלושה חלקים:

- חלק עליון, צד ההכנסות - בו מפורטות כל הכנסות הארגון לפי חודש התקבול הצפוי.
- חלק אמצעי, צד ההוצאות - בו מפורטות כל הוצאות הארגון לפי חודש ההוצאה הצפוי, מפורטות לפי סעיפי הוצאות כלליות בארגון או לפי מרכזי הפעילות.
- חלק תחתון, התזרים - הפרש בין סך כל ההכנסות לבין סך כל ההוצאות באותו חודש.

« **משמעות** - כאשר הפרש בין ההכנסות להוצאות שלילי המשמעות היא שלארגון לא יהיה מספיק כסף מזומן כדי לממן את כל הפעילות; כאשר הפרש בין ההכנסות להוצאות חיובי המשמעות היא שנוצרים עודפי מזומנים. בשני המקרים המשאבים הנזילים אינם מנוצלים ביעילות, ועל המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר לקבל החלטות ניהוליות: במקרה של חוסר יש לצמצם הוצאות או לדחות אותן לחודש שבו יש עודפי מזומנים, ובמקרה של עודף יש לשקול תכניות השקעה.

2.2.3.2 עדכון התזרים

« **גמישות התזרים** - התזרים הוא כלי דינמי המשתנה בתדירות גבוהה יותר מהתקציב. מנהל הכספים צריך לבצע מעקב שוטף אחר השינויים בגיוס הכספים או בפעילות הארגון לאורך השנה ולעדכן את התזרים עם כל חריגה שמתגלה, כדי לאפשר גיבוש פתרון ניהולי מתאים.

« **עדכון צד ההוצאות** - התזרים נבנה בדרך כלל לשנת פעילות שוטפת תוך הסתמכות על תקציבים קודמים, פעילות העבר והסכמים עם תורמים, קרנות ומשרדי ממשלה ורשויות. בדרך כלל, צד ההוצאות של התזרים נתון פחות לשינויים מהותיים.

« **עדכון צד ההכנסות** - בארגונים חברתיים צד ההכנסות הוא הצד המאתגר יותר מבחינה ניהולית. לעתים קרובות תורמים - ובעיקר רשויות - אינם מעבירים את הכספים במועד שהתחייבו, והארגון עלול להיקלע לחוסר תזרימי בתקופה נתונה.

2.2.3.3 התאמת אינדקס הנהלת החשבונות לתזרים

« **תיאום האינדקס** - אם אינדקס הנהלת החשבונות נבנה לפי סעיפי התקציב הרי שממילא הוא גם יתאים לתזרים, שבנוי על פי אותם סעיפים.

« **יתרונות** - התאמה מלאה בין סעיפי התזרים לבין אינדקס הנהלת החשבונות מאפשרת העברת מידע "בלחיצת כפתור" ממערכת הנהלת החשבונות למערכת ניהול התזרים לצורך מעקב שוטף ובקרה (תיתכן גם הגדרה של מעבר אוטומטי של חומר בין שתי המערכות). זהו יתרון אדיר שכל ארגון צריך לאמץ לעצמו.

2.2.3 בניית התזרים⁵

« **תהליך הבנייה** - בניית התזרים מתבצעת במחלקת הכספים על פי נתוני מערכת הנהלת החשבונות. יש להתחיל לבנות את התזרים במקביל לבניית התקציב - כשלושה חודשים לפני תחילת שנת הכספים החדשה, כלומר כבר בחודש ספטמבר בכל שנה קלנדרית. בבניית התזרים עוסק מנהל הכספים והוא נעזר בצוות ההנהלה הבכיר.

« **איסוף נתונים ומידע** - כדי לבנות את התזרים בצורה נכונה יש לאסוף מידע הנוגע לכל פעילות הארגון, להשתמש בלוחות התמחיר המעודכנים ולקבוע מהם סכומי ההוצאות האמיתיים בכל פעילות הצפויים בכל חודש של פעילות לשנה הקרובה. במקביל יש למפות את כל התקבולים הצפויים בכל חודש.

2.2.3.1 שלבי הבנייה

« יש לפרט את ההוצאות הצפויות בכל חודש בכל אחת מהפעילויות על פי סעיפי התקציב השונים. יש להביא בחשבון את כל ההוצאות הצפויות, כולל הוצאות עקיפות וכולל הוצאות הנהלה וכלליות.

« לגבי כל אחד ממקורות ההכנסה שמפורטים בתקציב יש לפרט מתי צפויה ההכנסה להתקבל.

« בשורה "יתרת פתיחה" יש לפרט את יתרת המזומנים הצפויה בתחילת כל חודש, שהיא יתרת הסגירה של החודש הקודם כפי שמתואר להלן בטבלה 11.

« יש לחשב את ההפרש בין ההכנסה הצפויה לבין ההוצאה הצפויה בכל חודש ולהוסיף את יתרת הפתיחה של אותו חודש. חישוב זה נותן את יתרת הסגירה של אותו חודש - התזרים.

« חשוב לחשב גם את התזרים המצטבר מחודש לחודש (השורה האחרונה בטבלה) כדי ללמוד על מגמת התזרים, על הצטברות כספים או על התפתחות מצב גירעוני שיאיים על המשך פעילות השוטפת של הארגון, ולקבל את ההחלטות הניהוליות הדרושות.

5. בדרך כלל סעיפי ההוצאות הם ודאיים יותר, ולגבי סעיפי ההכנסות לא ידוע בוודאות מלאה באיזה תאריך יתקבלו תרומות, מענקים וסכומים שהובטחו מגורמים מממנים שונים. למרות זאת יש לנהל תזרים צפוי לפי הידוע באותו זמן גם אם הוא אינו מדויק כמאת האחרים.

טבלה 11: דוגמה למבנה תזרים - מנוהל לפי מרכזי הפעילות

ארגון "למען הקהילה" צפי תזרים לשנת 2011, באלפי ₪						
צפי חודשי						
סעיף	ינואר	פברואר	מרץ	אפריל	מאי	יוני
יתרת פתיחה	52	40	171	206	133	72
הכנסות	פילנתרופיה	50	202	101	101	101
	ממשלה ורשויות	80	80	80	60	60
	השתתפות נהנים	45	45	45	45	45
	הכנסות עצמיות	-	-	-	-	50
סה"כ הכנסות	175	327	226	206	205	206
סה"כ הכנסות (כולל יתרת פתיחה)	227	367	397	412	338	278
הוצאות	העסקת חוסים	52	75	75	75	75
	חוגי נוער בוקר	-	-	-	90	80
	חוגי נוער ערב	34	34	34	34	34
	חוגים לקשישים	34	30	30	30	30
	סיוע לנזקקים	15	15	15	15	15
	הנהלה וכלליות	27	27	27	27	27
	גיוס כספים	5	5	5	5	5
	הקמה ותשתיות	20	10	5	3	-
סה"כ הוצאות	187	196	191	279	266	236
תזרים	40	171	206	133	72	42
הפרש - עובר לחודש הבא						

הערות:

במקרה של ארגון קטן שפעילותו אינה מורכבת אפשר להציג את ההוצאות לפי סעיפי הוצאה כלליים. המשך התזרים לרבעונים 3 ו-4 מפורט בעמוד הבא

ארגון "למען הקהילה" צפי תזרים לשנת 2011, באלפי ₪

סה"כ 2011	צפי חודשי						סעיף
	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר	אוגוסט	יולי	
	34	16	32	-53	-4	42	יתרת פתיחה
1,220	110	101	101	152	50	101	פילנתרופיה
780	110	100	50	50	50	-	ממשלה ורשויות
541	46	45	45	45	45	45	השתתפות נהנים
205	5	-	50	100	-	-	הכנסות עצמיות
2,746	271	246	246	347	145	146	סה"כ הכנסות
3,487	305	262	278	294	141	188	סה"כ הכנסות (כולל יתרת פתיחה)
877	75	75	75	75	75	75	העסקת חוסים
464	44	40	40	40	40	40	חוגי נוער בוקר
418	44	34	68	68	-	-	חוגי נוער ערב
374	32	32	32	32	32	30	חוגים לקשישים
185	20	15	15	15	15	15	סיוע לנזקקים
325	28	27	27	27	27	27	הנהלה וכלליות
60	5	5	5	5	5	5	גיוס כספים
38	-	-	-	-	-	-	הקמה ותשתיות
2,741	248	228	262	262	194	192	סה"כ הוצאות
746	57	34	16	32	-53	-4	הפרש - עובר לחודש הבא
							תזרים

2.2.4 דו"ח ביצוע מול תכנון של התזרים

2.2.4.1 מהות, מטרה וחשיבות לארגון

« **ביצוע מול תכנון תקופתי** - הדו"ח מציג את ביצוע התזרים לעומת התזרים שתוכנן בפרק זמן מסוים, ומבוסס על ההנחה שיש לארגון תזרים מובנה אשר מתעדכן באופן שוטף.

« **תדירות עדכון הדו"ח** - הדו"ח הבסיסי מתאר את ביצוע התזרים לעומת התכנון בכל חודש (עבור כל פעילות או ככל אזור, בהתאם לארגון). תדירות עדכון הדו"ח והשימוש בו תלויים בנפח הפעילות של הארגון ואופייה - יש לעדכן את הדו"ח בתדירות גבוהה יותר ככל שהארגון מסועף יותר והפריסה הגיאוגרפית שלו רחבה יותר, וככל שההוצאות הכספיות רבות ויש רמה גבוהה של אי ודאות בתקבולים ובגיוס הכספים. בדרך כלל יש לעדכן את דו"ח ביצוע התזרים בכל חודש לכל הפחות; בארגונים גדולים שתקציבם מגיע לעשרות מיליוני שקלים יש לעדכן את הדו"ח מדי שבוע, ולעתים אף מדי יום.

2.2.4.2 מבנה הדו"ח

« **סעיפי הדו"ח** - הדו"ח בנוי לפי סעיפי התזרים ומציג את החריגה מהמתוכנן בפרק זמן מסוים במספרים מוחלטים (מונחי כסף) או באחוזי ביצוע. הנתונים מוצגים לפי אינדקס ההוצאות וההכנסות של הארגון.

« **דו"חות מתקדמים** יכולים להכיל השוואה של ביצוע התזרים ברבעון הנוכחי והביצוע ברבעונים הקודמים, או השוואה לרבעונים זהים בשנים קודמות, כדי לחשוף מגמות של גידול או קיטון בפעילות.

2.2.4.3 בניית הדו"ח

נתוני הביצוע של התזרים חייבים להגיע ממערכת הנהלת החשבונות, שם נמצאים הנתונים האמינים והמדויקים ביותר לגבי ההוצאות וההכנסות של הארגון.

טבלה 12: דוגמה לדו"ח ביצוע מול תכנון רבעוני של התזרים

ארגון "למען הקהילה" תכנון תזרים וביצוע לרבעון 1, שנת 2011, באלפי ₪												
הפרש ביצוע רבעוני מול תחזית רבעונית	סה"כ רבעוני	מרץ		פברואר		ינואר				סעיף		
		ביצוע	צפי	ביצוע	צפי	ביצוע	צפי	ביצוע	צפי			
				64	171	-12	40	45	52		יתרת פתיחה	
100%	-	353	353	101	101	202	202	50	50		פילנתרופיה	הכנסות
75%	-60	180	240	60	80	60	80	60	80		ממשלה ורשויות	
74%	-35	100	135	50	45	20	45	30	45		השתתפות נהנים	
0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-		הכנסות עצמיות	
87%	-95	633	728	211	226	282	327	140	175		סה"כ הכנסות	
87%	-95	633	728	275	397	270	367	185	227		סה"כ הכנסות (כולל יתרת פתיחה)	
109%	18	220	202	80	75	80	75	60	52		העסקת חוסים	הוצאות
100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-		חוגי נוער בוקר	
100%	-	102	102	34	34	34	34	34	34		חוגי נוער ערב	
100%	-	94	94	30	30	30	30	34	34		חוגים לקשישים	
131%	14	59	45	22	15	20	15	17	15		סיוע לנזקקים	
100%	-	81	81	27	27	27	27	27	27		הנהלה וכלליות	
100%	-	15	15	5	5	5	5	5	5		גיוס כספים	
100%	-	35	35	5	5	10	10	20	20		הקמה ותשתיות	
106%	32	606	574	203	191	206	196	197	187		סה"כ הוצאות	
				72	206	64	171	-12	40		הפרש - עובר לחודש הבא	תזרים

הערות: חריגות מוצגות בצבעים: כחול: תת ביצוע, אדום: חריגת ביצוע. ניתן להציג חריגות במונחי אחוזים, כמונחים שקליים נומינליים או את שניהם כפי שמוצג לעיל.

« **צבירת עודפים** - כאשר צפוי עודף מזומנים למשך למעלה מחודש, על הנהלת הארגון לשמר את ערך המזומנים תוך שימוש בכלים פיננסיים מקובלים העומדים בתקנות שקבעה רשות המסים עבור ארגונים חברתיים, כמו פיקדונות חודשיים מתחדשים ותכניות חיסכון בבנקים. במצבים של חסר או עודף בתזרים מומלץ להתייעץ עם מומחים כדי לבחור בפתרונות אופטימליים עבור הארגון. בכל חריגה מהתזרים הצפוי המנכ"ל והצוות הניהולי הבכיר צריכים להיות מעודכנים ולגבש פתרון הולם.

כדוגמה שלעיל ניתן לראות כי בעמודת הביצוע יש חריגות ביתרת הפתיחה בינואר (45 במקום 52 כצפוי), בגביית ההכנסות (140 במקום 175 כצפוי), וכן בהוצאות (197 במקום 187 כצפוי). פעילות "חסר" זו מובילה לסטייה בתזרים הצפוי (12- במקום 40 כצפוי). בגלל הסטיות בחודש ינואר התזרים מגיע לערך שלילי של 12 אלף ₪ כבר בתחילת השנה! פירושו של דבר שהארגון היה צריך לקחת הלוואה כדי לגשר על פער המזומנים שנוצר בינואר שלא כמתוכנן. לאחר מכן נראה כי התזרים התייצב על ערכים חיוביים עד סוף רבעון ראשון. במידה שיווצרו שוב פערים בין התזרים הצפוי לביצוע והוא יהפך שלילי יידרש הארגון שוב, לקחת הלוואת גישור כדי לאפשר פעילות מול הספקים השונים. במידה שהמגמות השליליות בתזרים ימשכו והארגון לא יוכל לעמוד בהתחייבויותיו לספקים השונים ייוצר צורך גובר והולך בהלוואות או בגיוס כספים בהיקפים רחבים מתורמים או גופים מוסדיים אחרים והארגון יידרש לערוך שינוי מקיף בתכנון התזרימי והתקציב הכולל.

2.2.4.4 ערכים קריטיים וקבלת החלטות

« **אינדיקציה לסטיות** - הערכים הקריטיים הם אינדיקציה לסטיות מהותיות בביצוע התזרים או לחוסר התאמה מהותי בין התכנון לביצוע, והם נקבעים על פי המדיניות ארוכת הטווח של הארגון והתכניות האסטרטגיות שלו. בארגונים חברתיים, שבהם בדרך כלל אין יתרות מזומנים גדולות, יש חשיבות מיוחדת לערכים הקריטיים. ארגונים שפעילותם עונתית צריכים לקחת בחשבון את העונתיות בעת בחינת הסטיות - לסטייה בחודשים שבהם אין פעילות משמעות שונה מזו של סטייה בחודשי פעילות.

« **תזמון הכנסות וגיוס מקורות** - כאשר צפוי חוסר במזומנים הארגון חייב לגייס מקורות כדי לגשר על הפער בין ההכנסות להוצאות. ניתן לעשות זאת על ידי שימוש ברזרבות צבורות של הארגון, גיוס מיוחד מתורמים או מרשויות ואף הלוואות גישור מבנקים.

« **תזמון הוצאות** - הנתונים בדו"ח ביצוע התזרים צריכים להשפיע גם על מועד ביצוע ההוצאות: אם צפוי חוסר במזומנים מומלץ לדחות את ההוצאות לזמן שבו התזרים חיובי. שימו לב שהכוונה אינה לדחיית תשלומים עבור רכישות שכבר בוצעו, אלא לדחיית הרכישות עצמן.

2.3.2 מבנה התמחיר

התמחיר מציג את העלויות הישירות, העלויות העקיפות והעלויות בגין ההנהלה והכלליות הכרוכות בכל פעילות של הארגון.

« **עלות ישירה** - ההוצאה המשויכת לפעילות ומושפעת ישירות מנפח הפעילות כגון: שכר למדריך של קבוצה, חומרים לפעילות וכו'.

« **עלות עקיפה** - העלות העקיפה בדרך כלל קבועה ואינה מושפעת מהיקף הפעילות. היא קשורה בדרך כלל לעלות הניהול של הפעילויות השונות. יש להשתמש במפתח (מקדם העמסה) כדי לשייך את העלות העקיפה לכל פעילות מסוימת. את העלות העקיפה אפשר לחלק לשני סוגים - עלות עקיפה לפעילות ועלות עקיפה של הפעלה ארגונית כמפורט להלן:

- עלות עקיפה לפעילות - כמו שכר למרכז של כמה קבוצות, הוצאה לשכירות המבנה שבו יש כמה פעילויות שונות וכיו"ב;
- עלות עקיפה הפעלה ארגונית - כמו שירותי מזכירות כלליים הקשורים לפעילות, עלות הכשרה כלל ארגונית של המדריכים וכיו"ב.

« **עלות הנהלה וכלליות** - כל ההוצאות שלא ניתן לשייך לפעילות, כמו שכר מנכ"ל, שכר מזכירת הארגון, שכר מנהל הכספים, עלות שכירות ואחזקת מבנה המזכירות של הארגון וכיו"ב. את עלות ההנהלה והכלליות ניתן לשייך לפעילות מסוימת לפי מפתח (מקדם העמסה).

כל אחת מהעלויות שהוזכרו לעיל מוצגת בחלוקה להוצאות קבועות והוצאות משתנות:

« **ההוצאות הקבועות** הן הוצאות שלא מושפעות מהיקף הפעילות ויבוצעו בכל מקרה. לדוגמה: שכר של מנהל הפרויקט, דמי שכירות של המבנה שבו מתקיימת הפעילות, ניקיון ואחזקה של המבנה ועוד.

« **ההוצאות המשתנות** תלויות בהיקף הפעילות. לדוגמה: שכר מנחים, עלות השימוש בחשמל להפעלת המזגנים, הסעות של הנהנים לצורך הפעילות, חומרים מתכלים לפעילות ועוד. סיווג ההוצאות משתנה מארגון לארגון ותלוי במהות הפעילות ובתנאים שבהם היא מתבצעת; יש להתייעץ עם מומחה לתמחיר כדי לבנות את התמחיר הארגוני בצורה נכונה.

2.3 התמחיר

2.3.1 מהות, מטרה וחיובות לארגון

התמחיר הוא הכלי הפיננסי המשמש לחישוב **כל** העלויות הכרוכות בהפעלת כל אחת מפעילויות הארגון.

« **מטרה** - מטרת התמחיר היא לחשב את העלויות האמיתיות והמלאות של כל פעילות, על כל מרכיביה השונים.

« **ההבדל בין התמחיר לבין התקציב והתזרים** - התמחיר, בניגוד לתקציב ולתזרים, אינו קשור כלל לצד ההכנסות של הארגון, אלא לצד ההוצאות בלבד וכולל את המכלול המלא של כל העלויות הכרוכות בכל פעילות.

« **חיובות** - ידיעת העלות האמיתית של כל פעילות היא המפתח לתכנון נכון של הפעילות השנתית ושל סדרי העדיפויות הכלכליים של הארגון. התמחיר קריטי לבניית תקציב שמייצג נאמנה את התרומה הכלכלית של כל פעילות לארגון. על פי התמחיר ניתן לבחון עבור כל פעילות מהן ההוצאות הקבועות ומהן ההוצאות המשתנות המשויות לכל פעילות, ולאבחנה בין עלויות קבועות למשתנות יש משמעות בקבלת החלטות לגבי המשך או סגירת פעילות יש לגביה התלבטות במכלול ההוצאות של הארגון. בעזרת תמחיר מדויק אפשר לענות על שאלות ניהוליות כמו:

✓ מה גובה המענק שיש לבקש מהתורמים כדי לכסות את כל ההוצאות של פעילות מסוימת? האם תרומה בסך 50,000 ש"ח לפעילות חדשה תכסה את כל ההוצאות הכרוכות בה?

✓ כמה כסף יש לגבות מהנהנים עבור הפעילות? האם לגבות עלות מלאה או חלקית?

✓ איזה חלק של העלויות ממומן מתשלומי הנהנים? איזה חלק מתרומות? ואיזה חלק מרשויות?

✓ במקרה של קבלת תרומה שלא תוכננה בתקציב, איזו פעילות היא יכולה לממן? לכמה נהנים היא יכולה להועיל?

2.3.3 בניית התמחיר

« **תהליך הבנייה** - בניית התמחיר מתבצעת במחלקת הכספים על פי נתונים של מערכת הנהלת החשבונות, ומומלץ להיעזר לצורך כך בכלכלן מומחה בתחום התמחיר. יש לבנות את התמחיר לפני בניית תקציב הארגון מכיוון שרוב סעיפי התקציב כרוכים בידיעת העלות האמיתית המלאה של כל פעילות. יש להתחיל בבניית התמחיר כשלושה חודשים לפני בניית התקציב, כלומר כבר בחודש יוני או יולי. בטבלה 13 שלהלן מוצגת טבלה גנרית לרישום וסיווג של העלויות לכל פעילויות הארגון. כל ארגון נדרש להתאים את הטבלה לפעילויותיו.

טבלה 13: דוגמת לוח תמחיר ארגוני

סה"כ	הוצאות הנהלה וכלליות			הוצאות עקיפות			הוצאות ישירות			סעיפי ההוצאה	
	סה"כ הנהלה וכלליות	משתנות	קבועות	סה"כ עקיפות	משתנות	קבועות	סה"כ ישירות	משתנות	קבועות		
										שכר	העסקת חוסים
										חומרים	
										שונות	
										סה"כ	חוגי נוער בוקר
										שכר	
										חומרים	
										שונות	
										סה"כ	

אשר מאפשרת לשייך לכל פעילות את החלק היחסי של ההוצאות העקיפות ושל הוצאות ההנהלה והכלליות. הטבלה מפרטת דוגמאות שונות וכל ארגון צריך להגדיר את שיטות ההעמסה המתאימות לו על פי אופי פעילותו, ולבנות את המקדמים שלפיהם יועמסו העלויות השונות על כל פעילות.

« **העמסות** - את חישוב ההעמסות יש לבצע בשני שלבים - בשלב הראשון העמסת העלויות העקיפות של הפעילות ובשלב השני העמסת העלויות של הוצאות ההנהלה וכלליות. לשם כך יש להגדיר מקדמי העמסה לכל פעילות בארגון. טבלה 14 מציגה דוגמה למטריצת מקדמי העמסה בארגון,

טבלה 14: דוגמה למטריצת מקדמי העמסה

אופן העמסה						הוצאה
מספר עובדים	עלויות שכר	שעות עבודה	מספר נהנים	היקף תקציבי	שטח	
עלויות עקיפות						
		✓				שכר מקצועי
		✓				פיתוח ידע
עלויות הפעלה ארגונית						
					✓	שכירות וארנונה
					✓	אחזקה
					✓	שמירה וביטוח
					✓	חשמל ומים
✓						ציוד ומחשבים
✓						תקשורת
הנהלה וכלליות						
				✓		שכר הנהלה
				✓		שכר כספים
				✓		אתר אינטרנט
				✓		נסיעות וחניה

« כמות שעות עבודה - שעות עבודה של כוח אדם בפעילות מתוך סך שעות עבודה בארגון.

« עלויות שכר - עלויות כוח האדם בפעילות מתוך סך עלויות כוח האדם בארגון.

« מספר עובדים - מספר העובדים שעבדו בפעילות מתוך סך העובדים בפעילות הארגון או בארגון בכלל.

להלן מפורטות כמה דוגמאות של שיטות לחישוב מקדמי העמסה, המופיעות בטבלה:

« שטחים - השטח הפיזי שתופסת הפעילות מתוך סך השטח שהארגון משתמש בו.

« היקף תקציבי - שיעור ההוצאה הישירה לפעילות מתוך סך ההוצאה הישירה הכוללת של הארגון.

« מספר נהנים - מספר הנהנים מהפעילות מתוך סך הנהנים מכלל פעילות הארגון.

עדכון התמחיר

« **כלי קבוע** - התמחיר הוא כלי קבוע יחסית, ולכן יש חשיבות רבה לבנייה מפורטת, שיטתית ועקבית שלו.

« **עדכון תקופתי** - כדי שהעלויות יישארו מדויקות גם לאחר הבנייה הראשונית של התמחיר, יש לעדכן אותו מדי תקופה **ולפחות פעם בשנה** אם חל שינוי בעלויות שונות - מחירים, שכר עבודה ועוד, או אם חל שינוי באופי הפעילות וכעת העלות שלה שונה מזו שחושבה בתמחיר המקורי.

התאמת התמחיר לאינדקס הנהלת חשבונות

התמחיר קשור לסעיפי ההוצאות של הארגון ונבנה עבור כל פעילות בדומה לסעיפי התקציב והתזרים. תכנון מוקדם

ושימוש של מנהל הכספים או התמחירן באינדקס הנהלת החשבונות כדי לתאם בין סעיפי ההוצאות לפי הפעילויות השונות מאפשר להעביר בלחיצת כפתור אינפורמציה מהנהלת החשבונות לתמחיר לצורך מעקב שוטף ובקרה על התמחיר. זהו יתרון אדיר שכל ארגון צריך לאמץ לעצמו.

דוגמה לניתוח העמסות ותמחור פעילות בארגון

בדוגמה שלפנינו נבחר, מתוך שיקולי פשטות, מקדם העמסה אחיד לכל העלויות העקיפות ועלויות הנהלה וכלליות. ייתכנו מקרים אחרים שבהם לכל פעילות יש מקדם שונה ומשקל שונה. מקדם העמסה שנבחר הוא ההיקף תקציבי של כל פעילות, והוא מחושב לפי משקל כל פעילות מתוך סך ההוצאות לפעילות.

טבלה 15: תמחור וניתוח העמסות בפעילות הארגון

ארגון "למען הקהילה" תמחור וניתוח העמסות לשנת 2011 (אלפי ₪)										
תוכנית	כלל ההוצאות	הוצאות ישירות	הוצאות עקיפות	מקדם העמסת הנהלה וכלליות לפי משקל בהוצאות	העמסת הנהלה וכלליות גיוס משאבים	מספר הנהנים בתוכנית	עלות ישירה לנהנה	עלות עקיפה לנהנה	העמסת הנהלה וכלליות לנהנה	סה"כ הוצאה לנהנה
סה"כ הוצאות להעסקת חוסים	877	777	100	38%	145.7	250	3.1	0.4	0.6	4.1
סה"כ הוצאות לחוגי נוער בוקר	464	444	20	20%	77.1	100	4.4	0.2	0.8	5.4
סה"כ הוצאות לחוגי נוער ערב	418	368	50	18%	69.4	50	7.4	1.0	1.4	9.7
סה"כ הוצאות לחוגים לקשישים	374	339	35	16%	62.1	25	13.6	1.4	2.5	17.4
סה"כ הוצאות לסיוע לנזקקים	185	125	60	8%	30.7	10	12.5	6.0	3.1	21.6
סה"כ הוצאות לכל התוכניות (ישירות + עקיפות)	2,318	2,053	265	100%	385.0	435	4.72	0.61	0.89	6.21
סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות	325									
סה"כ הוצאות גיוס כספים	60									
סה"כ הוצאות להקמה ותשתיות	38									
סה"כ הוצאות שנתיות	2,741									

בדוגמה שבטבלה 15 מקדם ההעמסה של הוצאות הנהלה וכלליות שחושב עבור פעילות העסקת חוסים הוא 38%. סך כל הוצאות הנהלה והכלליות של הארגון, כולל הוצאות לגיוס כספים וללא הוצאות הקמה ותשתיות, מגיע ל- 385 אלפי ₪. מכאן, שהוצאות הנהלה וכלליות המועמסות על פעילות העסקת חוסים הן 145.7 אלפי ₪ (38% מתוך 385,000). ההוצאות העקיפות המועמסות על פעילות העסקת חוסים הן 100,000 ₪ כפי שנרשם בעמודת ההוצאות העקיפות. מכאן, שהעלות הכוללת לפעילות העסקת חוסים מגיעה לסך כולל של 1,022,700 ₪. $(777+100+145.7=1022.7)$.

כאשר ידוע מספר הנהנים מכל פעילות אפשר לחשב בעזרת לוח התמחיר את העלות הישירה לנהנה (3,100 ₪, במקרה של העסקת חוסים), העלות העקיפה לנהנה (400 ₪), העמסת הוצאות הנהלה על הפעילות לנהנה (600 ₪) ואת העלות הכללית לנהנה בפעילות זו (4,100 ₪). שימו לב שעלויות ההקמה והתשתיות לא הועמסו על הפעילות.

לאחר חישוב העלות המלאה תוכל הנהלה לדעת את המשמעות של קיצוץ סכום מסוים מהתקציב או הגדלת התקציב. בדוגמה שלפנינו קיצוץ של 50,000 ₪ מהתקציב משמעותו ירידה של 12 בערך במספר הנהנים, ולעומת זאת תוספת של 30,000 ₪ לתקציב משמעותה תוספת של 7 נהנים.

2.3.4 ערכים קריטיים וקבלת החלטות

« **השפעות על תקציב ותזרים -** לשינויים בתמחיר השפעה ישירה על התקציב, על צפי התזרים, על סכום ההשתתפות שיש לגבות מהנהנים ועל המענקים שיש לבקש מהגורמים המממנים. המנכ"ל וצוות הנהלה הבכיר צריכים להיות ערים לשינויים כאלה ולגבש פתרון הולם לנוכח חריגות משמעותיות מהתמחיר הצפוי: כאשר הפעילות מתייקרת יש למצוא מקורות מימון חדשים או לקחת הלוואות גישור כדי לפתור בעיות תזרימיות; כאשר הפעילות מוזלת נוצרים עודפים תזרימיים שדורשים פעולות השקעה ו/או הורדת מחירים לנהנים.

2.4 הדו"ח הניהולי

2.4.1 מהות, מטרה וחיבות לארגון

הדו"ח הניהולי קושר בין הנתונים הפיננסיים של הארגון לבין המידע על ביצוע התכניות והפעילויות השונות במונחי תפוקות ותוצאות. כאשר התוצאות והתפוקות הארגוניות מוגדרות ונמדדות אפשר לקשר בינן לבין ההוצאה ששימשה להשגתן, וכך להשוות בין פעילויות שונות בארגון. ניתוח כזה אף מאפשר השוואה של פעילות הארגון עם פעילות ארגונים אחרים, בהנחה שמידע מסוג זה זמין גם לגביהם.

בגלל המבנה המימוני המיוחד של ארגונים חברתיים, ולא כמו בעולם העסקים, אין קשר ישיר בין ההוצאות וההכנסות לבין הפעילויות. מעקב אחרי ביצוע התקציב הוא חשוב אך אינו מספק תמונה מלאה על התנהלות הארגון וניצול משאביו בצורה יעילה. דרוש דו"ח שמשלב את שני הצדדים (עלויות ותפוקות) ואשר נותן תמונה ברורה ומלאה האם הארגון מממש את יעדיו ומטרתיו כפי שנקבעו בתחילת שנת הפעילות.

« **מטרת הדו"ח** - להציג למנכ"ל בצורה ברורה את הנתונים והמידע הארגוני אשר קושרים יחד את ביצועי הארגון ואת האמצעים הפיננסיים העומדים לרשותו.

2.4.2 מבנה הדו"ח

« **קשרים בין הכסף לביצועים** - הדו"ח חייב לכלול קשרים בין הערכים הפיננסיים לבין הנתונים הכמותיים של הביצועים בשטח, ולהצביע על מגמות וסטיות מערכים צפויים. לדוגמה, בדו"ח הניהולי שבטבלה 16 ניתן לראות כי העלות המתוכננת לנהנה בפעילות חוגי נוער ערב הייתה 8,360 ₪ לשנה, אך בפועל הייתה חריגה והעלות הגיעה ל-15,600 ₪ בשנה - יותר מפי שניים. חריגה זו של 7,240 ₪ לנהנה בשנה מחייבת את המנכ"ל לשקול את הפעלת התכנית בשנה הבאה תוך בירור מעמיק של הסיבות שגרמו לחריגה.

2.4.3 בניית הדו"ח

« **בחירת המידע שיוצג בדו"ח** - הדו"ח צריך להציג מידע ניהולי בר משמעות שימשם לקבלת החלטות מעשיות לכיצוע, ואין טעם להציג אוסף נתונים שאינם קשורים זה לזה.

« **הצגה נוחה של המידע** - אם הדו"ח יהיה מסורבל וקשה להבנה, המנכ"ל לא יפיק ממנו תועלת, ולכן על הדו"ח להיבנות בתיאום עם המנכ"ל כך שיהיה לו נוח להשתמש בו. אפשר להציג את הנתונים בטבלאות וגרפים, ואף בצורת "שעונים" המציגים דרגות ביצוע שונות.

טבלה 16: דוגמה לדו"ח ניהולי למנכ"ל

ארגון "למען הקהילה" דו"ח ניהולי למנכ"ל לשנת 2011																
עלות לנהנה באלפי [₪]			מספר נהנים			מספר מתנדבים			מספר עובדים			הוצאות באלפי [₪]			פעילות	סעיף
הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן		
-1.01	2.50	3.51	-30	220	250	2	12	10	-2	13	15	-327	550	877	תוכנית א' העסקת חוסים	
0.09	4.73	4.64	10	110	100	-	10	10	-	12	12	56	520	464	תוכנית ב' חוגי נוער בוקר	
7.24	15.60	8.36	-25	25	50	-	10	10	-	8	8	-28	390	418	תוכנית ג' חוגי נוער ערב	
-10.61	4.35	14.96	-2	23	25	-5	5	10	2	9	7	-274	100	374	תוכנית ד' חוגים לקשישים	
-13.50	5.00	18.50	7	17	10	2	12	10	-3	20	23	-100	85	185	תוכנית ה' חוגי נוער לנזקקים	
-1.16	4.16	5.33	-40	395	435	-1	49	50	-3	62	65	-673	1,645	2,318	סך הכל לפעילות (ישירות + עקיפות)	
						-	2	2	-	5	5	-	325	325	הנהלה וכלליות	
						1	2	1	-1	1	2	-10	50	60	גיוס כספים	
						1	2	1	-	2	2	-	38	38	הקמה ותשתיות	
						1	55	54	-4	70	74	-683	2,058	2,741	כלל הארגון סה"כ הוצאות	

הערות: חריגות מוצגות בצבעים: כחול: תת ביצוע, אדום: חריגת ביצוע. החריגות מוצגות בדוח זה במונחים נומינליים בלבד. ניתן גם להציג במונחים יחסיים (אחוזים).

2.4.4 ערכים קריטיים

סטיות - סטייה של 10% ומעלה לכל צד תיחשב סטייה קריטית, ובכל מקרה כזה יש לבדוק מהם הגורמים והסיבות לסטייה מהמתוכנן. יש להתייחס באותה חומרה לסטיות "טובות" (כלומר, השגת התפוקה המתוכננת בעלות נמוכה מהמתוכנן או השגת תפוקה גבוהה מהמתוכנן ללא שינוי בעלות) ולסטיות "רעות" (כלומר, אי עמידה ביעדי הוצאות או ביעדי התפוקות).

תדירות הפקת הדו"ח הניהולי תיקבע לפי גודל הארגון ואופי פעילותו, ובכל מקרה יש לעדכן אותו לפחות פעם ברבעון. מנהל הכספים בארגון אחראי להגיש את הדו"ח למנכ"ל בתדירות קבועה, ביחד עם מסמך מלווה שבו יפורטו הסיבות לסטיות ודרכי הפעולה הדרושות עקב כך.

2.5 מפת הדרכים הפיננסית למנכ"ל

מפת הדרכים הפיננסית למנכ"ל מסכמת ומפרטת את הכלים, הדו"חות והתהליכים הפיננסיים המרכזיים בארגון. המנכ"ל צריך להיות מודע לתהליכים אלו, לנהל אותם ולקבל עליהם דיווחים ברמה שבועית, חודשית או רבעונית.

הטבלה הבאה מפרטת הצעה ללוחות זמנים להכנת הדו"חות והכלים שונים לארגונים המתנהלים לפי שנה קלנדרית (1 ינואר - 31 דצמבר) או לפי שנת פעילות אחרת (שנת הפעילות של ארגונים בתחום החינוך, למשל, היא מתחילת ספטמבר עד סוף אוגוסט).

טבלה 17: מפת דרכים פיננסית למנכ"ל - המלצה לניהול התהליכים הפיננסיים לאורך השנה

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	חודשים בשנת הפעילות (ספטמבר-אוגוסט)*	מספר	
דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר	אוגוסט	יולי	יוני	מאי	אפריל	מרץ	פברואר	ינואר	חודשים לפי שנת תקציב (ינואר-דצמבר)		
כלים ודו"חות פיננסיים בסיסיים:														
✓	✓	✓						✓					1	תכנון ובניית תקציב
		✓			✓			✓			✓		2	דו"ח ביצוע מול תכנון של התקציב
✓	✓	✓						✓					3	בניית צפי תזרים
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		4	דו"ח ביצוע מול תכנון של התזרים
		✓						✓					5	בניית תמחיר
		✓			✓			✓			✓		6	דו"ח ניהולי
דו"חות מעקב ובקרה שונים:														
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7	דו"ח מעקב גבייה
		✓						✓					8	דו"ח עדכון תעריפים
		✓			✓			✓			✓		9	בדיקת חשבונות בנקים
	✓						✓						10	בדיקת הוצאות כוח אדם ותקני משרות
	✓					✓					✓		11	בדיקת הסכמים ותנאי רכש ספקים
	✓						✓						12	בדיקת מימוש חוזים מול ספקים ולקוחות
		✓			✓			✓			✓		13	מעקב גורמים מממנים
		✓			✓			✓			✓		14	דו"ח ועדת השקעות
													15	דו"חות ייחודיים לכל ארגון

*ראה הערה 3 להלן

6. דו"ח ניהולי - הדו"ח קושר בין תפוקות הארגון לבין הביצועים הפיננסיים שלו במהלך התקופה המדווחת. מומלץ להפיק דו"ח כזה בסיום כל רבעון במקביל לדו"ח הביצוע של התקציב.

7. דו"ח מעקב גבייה - סיכום חודשי של תנועות הגבייה, בדרך כלל מתשלומי הנהנים, יתרת חייבים (מספר החייבים וסכומי כסף) ודו"ח גיול חובות.

8. דו"ח עדכון תעריפים - דו"ח שיופק במקרה של שינוי בתעריפים הנגבים מהנהנים, במקביל לעדכון הדו"ח התקציבי וצפי התזרים.

9. בדיקת חשבונות בנקים - בדיקה של יתרות זכות חובה, גובה ריביות ועמלות, מסגרות אשראי (אם יש), מבנה השקעות ותשואות והתנהלות כללית מול הסניף. הבדיקה תבוצע פעם ברבעון.

10. בדיקת הוצאות כוח אדם ותקני משרות - רענון תנאי השכר ותקני כוח האדם לפעילויות שונות בארגון. בארגונים שבהם מרכיב כוח אדם הוא חלק משמעותי מהתקציב יש לבצע בדיקה כזאת מדי שנה בשנה.

11. בדיקת הסכמים ותנאי רכש ספקים - כדי להבטיח עלויות מינימאליות ולאפשר תחרות בין ספקים שונים יש לבדוק לקראת תפוגת החוזים את תנאי הרכש ותעריפי הספקים. כמו כן, יש לבדוק את הכיסוי הביטוחי בארגון כחודשיים לפני תום תקופת הביטוח, ולפחות פעם בשנה יש לעדכן את חוות הדעת המשפטיות לגבי פעילויות הארגון, אם יש כאלה.

12. בדיקת מימוש חוזים מול ספקים ולקוחות - לצד בדיקת תנאי הרכש שבסעיף הקודם, יש גם לבדוק ולרענן את התנהלות הארגון על פי החוזים שחתם מול ספקים ולקוחות.

13. מעקב גורמים מממנים - במקביל לדו"ח ביצוע התקציב שנערך בחודש לאחר סיום הרבעון, יש לבדוק אם חלים עיכובים במועדי העברת התרומות, הקצבות, מענקים וכיו"ב או שינויים בסכומים שהוסכם עליהם.

14. דו"ח ועדת השקעות - במקביל לדו"ח התקציב יש לבדוק גם את מצב היתרות באפיקי ההשקעה השונים של הארגון ואת התשואות והעלויות הכרוכות בניהול ההשקעות.

הערות

1. תדירות הדו"חות - כפי שפורט לאורך המדריך, תדירות הפקת הדו"חות או עדכונם תלויה בגודל הארגון ובמאפייניו. ככל שהפעילות אינטנסיבית יותר כך תדירות הדיווח הרצויה גבוהה יותר.

2. מועד הצגת הדו"חות - הדו"חות יוצגו בדרך כלל בחודש שלאחר סיום התקופה המדווחת.

3. התאמה לשנת פעילות - החודשים בטבלה ממוספרים 1-12; בארגונים שפועלים לפי שנה קלנדרית החודש הראשון יהיה ינואר, ובארגונים אחרים החודש הראשון ייקבע לפי מועד תחילת שנת הפעילות (למשל, ארגונים רבים פועלים לפי שנת הלימודים של משרד החינוך, שבה החודש הראשון הוא ספטמבר).

4. דו"חות ותהליכים ניהוליים שוטפים - פריטים 1 עד 6 הם דו"חות וכלים פיננסיים הדרושים לניהול הפיננסי הכולל, שנסקרו בהרחבה בפרקים הקודמים.

5. דו"חות וכלים של מחלקת הכספים - פריטים 7 עד 15 קשורים לתהליכי מעקב ובקרה בעבודה השוטפת של מחלקת הכספים.

מקרא הפריטים הפיננסיים

1. תכנון ובניית תקציב - בניית תקציב לשנה הבאה בהסתמך על הנתונים המעודכנים ותחזית לשנת הפעילות הבאה. בסיום בניית התקציב יש להתייחס לניתוח סיכונים וניהול חשיפות מט"ח.

2. דו"ח ביצוע מול תכנון של התקציב - דו"ח המסכם את העמידה ביעדי התקציב הרבעוניים יופק בחודש הראשון של כל רבעון, וייתייחס לרבעון הקודם.

3. בניית צפי תזרים - בנייה של התזרים הצפוי לשנה הבאה, הכנסות מול הוצאות, בתיאום עם הכנת התקציב.

4. דו"ח ביצוע מול תכנון של התזרים - דו"ח המתאר את ההפרשים והסטיות של התזרים בפועל מול צפי התזרים. לפי ההצעה שלעיל יש להפיק דו"ח כזה מדי חודש. בארגונים גדולים יש לעקוב אחר התזרים ברמה שבועית ואפילו ברמה יומית.

5. בניית תמחיר - בנייה או עדכון של לוח התמחיר הקיים בארגון לכל הפעילויות, כשלב מקדים להכנת התקציב לשנה הבאה.

פרק שלישי: המסגרת הארגונית לניהול פיננסי

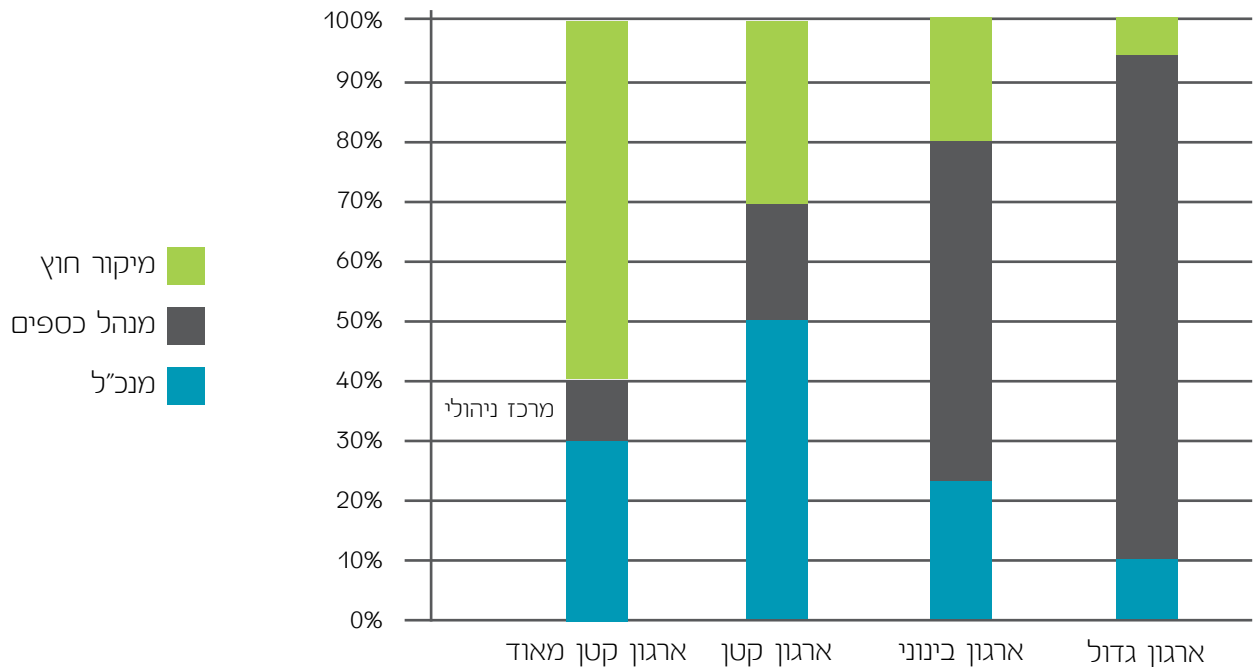
- « מה צריכה להיות מעורבות המנכ"ל בניהול הפיננסי ומי מסייע לו בכך?
- « כיצד משפיע גודל הארגון על המסגרת הארגונית של הניהול הפיננסי?
- « אילו שיקולים יש לקחת בחשבון בעת ההכרעה בין ניהול פיננסי במיקור חוץ לבין ביצוע פנים ארגוני?
- « מי הם אנשי הכספים בארגון ומה הן הגדרות התפקיד שלהם?
- « אילו נהלים פיננסיים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

« **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.

« 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).

3.3.2.2 תקציבן

« **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.

- הצעת דרכי פתרון כדי להשיג איזון תקציבי במצבים בעייתיים.

« פרופיל וכישורים

- 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.

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, דו"ח 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 דו"חות.

« **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.

פרק רביעי: סיכום

הטמעת עקרונות של ניהול פיננסי מיטבי, בהובלת המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר, יכולה להביא תועלת רבה לארגון במימוש משאביו ויעדיו בצורה הטובה ביותר:

- « הזדמנות להטמעת תהליכי התייעלות וחיסכון.
- « שיפור בתהליכי קבלת ההחלטות הפנים ארגוניים.
- « מודעות גבוהה יותר לנתונים הפיננסיים של הארגון ומיקוד בתפיסה הניהולית של המנכ"ל.
- « שיפור בממשק עם הצוות הניהולי הבכיר והעצמת מנהל הכספים.
- « מיטוב תהליך בניית התקציב השנתי והבקרה התקציבית.

תנאים להצלחת תהליך השינוי של הניהול הפיננסי בארגון

הובלה מוצלחת של שינוי ארגוני דורשת היכרות טובה עם יכולות הארגון ועם מגבלותיו, עוצמותיו וחולשותיו; וכן יוזמה, יצירתיות ורצון עז להשיג את מטרות התהליך. תכנון מדוקדק של התהליך והכנת העובדים לקראתו יגדילו את סיכויי ההצלחה של השינוי הארגוני בתחום הפיננסי; כמו גם בתחומים אחרים של ניהול הארגון. חשוב ליישם את העקרונות שלהלן:

« בראש ובראשונה, כדי שתהליך השינוי יצא לפועל נדרשת מחויבות עמוקה של המנכ"ל ותמיכה מהוועד המנהל של הארגון. מחויבות זו פירושה, בין השאר, הקצאת משאבי זמן ניהול של המנכ"ל ושל הוועד המנהל לטובת התהליך.

« מהלכים ארגוניים משמעותיים עלולים לעורר התנגדות. חשוב לאתר מראש את מוקדי ההתנגדות לשינויים בתוך הארגון ומחוץ לו כדי לנטרל השפעות נוגדות שינוי, וכן לזהות את הגורמים שתומכים בשינוי ויוכלו לסייע ביישומם. יישום המהלכים הוא פוטנציאל להעצמה אישית ומקצועית של בעלי תפקידים בארגון.

« יש לבנות תכנית מסודרת להטמעת השינוי, המגדירה מטרות ויעדים הניתנים למדידה ולכימות וקובעת לוח זמנים להשגתם. יש לעקוב אחר ביצוע התכנית ולתת מענה לסטיות ולעיכובים בלתי מתוכננים. חשוב לשתף את צוות ההנהלה הבכיר כבר בשלב התכנון.

« מהצוות הניהולי הבכיר נדרשת מחויבות להשגת המטרות, ולכן יש להאציל סמכויות ולהטיל אחריות לביצוע המטרות על צוותים שונים, ולהקצות לכך משאבי זמן ניהול של המנהלים בארגון. באחריות כל אחד מהצוותים הממונים על כל נושא לעמוד ביעדים שהוגדרו בזמנים שנקבעו מראש, על פי תכנית השינויים.

« תהליך מסוג זה מתחיל בהכרת המצב הפיננסי האמיתי של הארגון, ולכן יש להציג את הנתונים הפיננסיים בצורה שיטתית ומסודרת. כדי לנהל את השינויים ולהשיג את מטרות התהליך יש צורך בתשתית של מערכות מידע, מערכות מחשבים ותוכנות מתאימות, ובמידת הצורך יש להקצות משאבים כספיים לחיזוק התשתיות הקיימות, שדרוגן ועדכון שלהן.

נחישות והתמדה - הקפדה על שימוש בכלים הפיננסיים לקבלת החלטות ניהוליות בארגון לאורך זמן תוביל את הארגון להתרחבות ולהשגת מטרותיו.

לסיכום, לפניכם הרעיונות העיקריים שנסקרו במדריך:

✓ **שיח ארגוני חדש** - החיבור בין המידע הפיננסי לבין המידע הניהולי על תפוקות ותוצאות הארגון מקנה הרגשת ביטחון ושליטה בהתנהלות השוטפת. הכלים, הדו"חות הפיננסיים והמונחים המדויקים משמשים את הצוות הניהולי לחידוד ומיקוד השיח הפנים ארגוני.

✓ **מפת הדרכים** - תכנית המפרטת את התהליכים הפיננסיים שיש לנהל לאורך שנת הפעילות, ואת המועדים המומלצים להכנת הכלים והדו"חות הניהוליים והפיננסיים. מפת הדרכים ממקדת את המנכ"ל בהתנהלות הפיננסית הארגונית.

✓ **ניהול המידע לפי מרכזי רווח** - משאבי הארגון מוגבלים; ביצוע מיטבי שיממש את חזון הארגון מחייב ניהול של המידע הארגוני על פי מרכזי רווח בארגון.

✓ **ת.ת.ת.** - תקציב תזרים תמחיר - שלושת ה-**ת'** - הכלים הבסיסיים ההכרחיים לניהול פיננסי מיטבי של כל ארגון.

✓ **קבלת החלטות מושכלת** - שימוש במידע מדויק וממוקד המנוהל לפי מרכזי רווח בארגון ותמחיר שיטתי מאפשר תהליכי קבלת החלטות מאורגנים ושיטתיים.

✓ **התייעלות וחסכון** - שליטה ובקרה תוך הקפדה על ביצוע הנהלים הפיננסיים יובילו להתייעלות ולהתנהלות ניהולית פיננסית מיטבית.

✓ **מיקור חוץ או ביצוע בארגון** - זמנו של המנכ"ל הוא המשאב היקר ביותר שלו. עליו להכריע, על פי נתוני הארגון, אם להשתמש במשאבים הפנים ארגוניים לניהול הפיננסי או לרכוש שירותי ניהול פיננסי במיקור חוץ.

✓ **העצמת מנהל הכספים** - מנהל הכספים הוא יד ימינו של המנכ"ל, ותפקידו לקשור בין הנתונים הפיננסיים לבין השפה הניהולית בארגון. המנכ"ל חייב לאפשר למנהל הכספים להשפיע על התנהלות הארגון.

שפת הניהול הפיננסי

✓ **יעילות כלכלית:** ניצול משאבי הארגון כגון כוח אדם, מבנים, חומרים וקשרים בין אישיים בצורה מיטבית וללא בזבז. יעילות כלכלית מושגת כאשר הפעילות מבוצעת בעלות המינימלית האפשרית תוך הקפדה על איכות השירות.

✓ **איתנות פיננסית - רזרבה:** יכולת הארגון לספוג זעזועים פיננסיים בלתי צפויים ולהמשיך לפעול למען השגת מטרתו החברתית. על הארגון לכנות לעצמו רזרבה ארגונית שתאפשר מימון של פעילות הארגון למשך רבעון לפחות.

✓ **כן, אני יכול:** המנכ"ל כמוביל הארגון יכול וצריך להקדיש משאבי ניהול לפן הפיננסי בארגון.

✓ **ניהול פיננסי כולל:** מרכיב ניהול מרכזי בארגון התומך בהשגת מטרותיו האסטרטגיות בהתאם לחזון. ניהול פיננסי כולל, מאפשר גיבוש מדיניות וקבלת החלטות מתוך שיקולים כלכליים המכוונים ליעילות ויציבות הארגון לאורך זמן.

✓ **בניית התקציב:** תהליך קביעת מסגרת ההוצאות המאושרת (או המותנית) לכל הפעילויות בארגון במהלך שנת התכנון כגון: תקציבי תכניות, תקציב מנהלי ותקציב השקעות. בבניית התקציב יש להסתמך על מכלול המשאבים וההכנסות הצפויות כולל שווי ערך מתנדבים.

✓ **ניהול תזרים מזומנים:** מעקב, שליטה ובקרה על זרמי המזומנים פנימה (מקורות) והחוצה (הוצאות) של הארגון תוך תזמון והתאמת עיתוי ההוצאות לעיתוי ההכנסות. ניהול מושכל של תזרים המזומנים מקטין את הוצאות המימון (תשלומי ריבית) ומונע קשיי נזילות.

✓ **קביעת התמחיה:** חישוב העלויות המדויק והמלא של כל פעילות וכל יחידה בארגון. התמחיר מאפשר לתכנן, לנתח חלופות ולקבל החלטות מושכלות לגבי הפעלת תכניות ופרויקטים ולגבי מספר הנהנים בכל הפעילות של הארגון.

✓ **מפה כלכלית - מרכזי רווח - תרומה כלכלית:** הצגה וניתוח של המקורות (הכנסות) והשימושים (הוצאות) של יחידות הארגון לפי מחלקות, סוגי פעילות או חלוקה גיאוגרפית. המפה הכלכלית מזהה עודפים או גירעונות (תרומה כלכלית) של כל יחידה (מרכז רווח) בארגון ואת מצבו הכולל.

✓ **תקצוב לפי מרכזי רווח:** קביעת מסגרות תקציביות מפורטות לכל מרכז רווח והאצלת האחראיות לשמירה על מסגרות אלה לצוות שאחראי על פעילותו של מרכז הרווח.

✓ **מעקב שליטה ובקרה תקציבית:** מעקב אחרי ההוצאות בפועל של כל מרכזי הרווח בהשוואה לתקציבים שאושרו להם. מעקב ובקרה תקציבית וניתוח הסטיות בין התכנון לביצוע מספקים מידע על התקדמות הביצוע של כל פעילות ויחידה בארגון ומאפשרים הפקת דו"חות עבור גורמים פנים ארגוניים ועבור הגורמים המממנים.

