

מיקור חוץ של שירותים פיננסיים בארגון חברתי: כן או לא?

מיקור חוץ של ניהול הכספים בארגון חברתי – כן או לא?

מיקור חוץ (outsourcing) הוא העברת התפעול של חלק מפעילויות הארגון לקבלן או לגורם מבצע חיצוני. ארגונים חברתיים יכולים לקנות חלק מהשירותים הפיננסיים במיקור חוץ, אם יש צורך בכך.

לסוגיית מיקור החוץ של השירותים הפיננסיים השפעה רבה על תפקודו הכולל של הארגון. מידת הרלוונטיות של מיקור החוץ תלויה בגורמים רבים, ביניהם גודל הארגון, הוותק שלו והיכולות הארגוניות. 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.

הכלי הוא חלק מ**[המדריך לניהול פיננסי מיטבי למנכ"ל ארגונים חברתיים](#)** שנכתב על ידי צוות מיזם תבונה, ומופיע בפרק השלישי: **[המסגרת הארגונית לניהול הפיננסי](#)**.

מיקור חוץ של שירותים פיננסיים בארגון חברתי: כן או לא?

כדי להכריע בין שתי האפשרויות מומלץ להשתמש בטבלה שלהלן ולשקלל את הציונים לפי הקריטריונים המפורטים בהמשך. האפשרות בעלת הציון הסופי הגבוה יותר היא האפשרות המומלצת. טבלה זו מופיעה בעמ' 3 של הפרק השלישי של המדריך.

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%	תשתית	
		10%	רישיונות	
		5%	שכר כוח אדם	
		5%	חשבונית ספק	
		ציון סופי לקבלת החלטה		

א. קריטריונים להחלטה על מיקור חוץ

- איכות השירות – האיכות הכוללת של ניהול הכספים בשלושה תחומים:
 1. מידע/נתונים – עד כמה הנתונים מוצגים ומטופלים בצורה נכונה, ברורה ואמתית 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 סביר.
 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.

מיקור חוץ של שירותים פיננסיים בארגון חברתי: כן או לא?

- 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 חשבונות 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.

ב. 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. מקצועיותו, 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 בכל 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 במועדם – 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

כלי זה מבוסס על המדריך "ניהול פיננסי מיטבי – מדריך למנכ"ל ארגונים חברתיים"

אשר נכתב על ידי תבונה. הכלי נערך על ידי חמוטל לרנר וצוות משיתופים.

מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה. info@kimron.org.il info@sheatufim.org.il

מיקור חוץ של שירותים פיננסיים בארגון חברתי: כן או לא?

- 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 לבנות נוהל משכורות שבו יפורט כיצד ומתי מעביר הארגון את נתוני המשכורות, כיצד ייראה תלוש השכר, מהו התאריך האחרון להפקת משכורות וכיצד יועברו המשכורות בפועל לעובדים (המחאות ידניות, המחאות על ידי המערכת, העברה בנקאית במס"ב) וכיצד יצורפו תלושי המשכורת.
 - נוהל תשלומים לספקים – יש לבנות 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+60/90/120.
 - 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 ההמחאות לתשלום, מי הולך בפועל לשלם ומי אוסף את הנתונים והשוברים.