

בניית נהלים פיננסיים בארגון

הפעילות השוטפת של כל ארגון מחייבת ביצוע פעולות מנהליות החוזרות על עצמן באופן קבוע. לדוגמה, גביית תשלומים ממוטבים מתחילה במשלוח הודעה למוטב, 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.

מומלץ להגדיר את סדר הפעולות הקבוע במסגרת **נוהל**. לנהלים בתחום הפיננסי חשיבות רבה, אך אם ייכתבו בצורה מסורבלת ולא מדויקת לא יהיה בהם שימוש והם אף עשויים לפגוע ביעילות הארגון. כלי זה מתאר את המבנה המומלץ של נוהל בתחום הפיננסי ומפרט רשימה של נהלים כלליים שמומלץ לכתוב בכל ארגון.

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

מדוע חשוב להשתמש בנהלים מוגדרים בתחום הפיננסי?

ראשית, נוהל מסודר פוטר את מבצע הפעולה מהתלבטות – הכול ידוע, עליו לעקוב אחר הנוהל ככתבו וכלשונו ולבצע כל סעיף בקפדנות. הנהלים נקבעים כך שבביצועם תושג **יעילות מרבית**, ולכן ביצוע מוקפד שלהם מביא ל**חיסכון** במשאבי הארגון;

שנית, מאחר שביצוע הפעולה המנהלית על פי נוהל קבוע מבטיח שהפעולה תבוצע **באופן אחיד וזהה** בכל המקרים וכלפי כל הגופים המעורבים;

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

מטרת כלי זה היא להציג קווים מנחים למבנה של נהלים בתחום הפיננסי, וכן להציע רשימה של נהלים שמומלץ להכין מראש בכל ארגון.

מהו המבנה המומלץ לנוהל בתחום הפיננסי?

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 בביצוע כל אחד מהסעיפים האחרים בנוהל.

אילו נהלים כדאי להגדיר בכל ארגון?

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.

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

- **נוהל קופה קטנה** – נוהל המגדיר את השימוש בסכומים בסדר גודל של עשרות או מאות שקלים שנועדו לצרכים מיידיים 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.

לסיים

נהלים ברורים ופשוטים ליישום יכולים לייעל תהליכים פיננסיים בארגון ולאפשר מעקב ובקרה אחר ביצועם. עם זאת, יש לזכור כי על הנהלים להיות רלוונטיים לפעילות הארגון: לרשימת הנהלים המוצעת כאן מומלץ להוסיף נהלים המתייחסים למאפיינים פיננסיים מיוחדים לכל ארגון. כדאי לערוך רשימה של הפעולות השגרתיות שאנשי הכספים בארגון מבצעים באופן קבוע, ולהגדיר נהלים לביצוען על פי המבנה והעקרונות שפורטו בכלי זה.