

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 ואמינית 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, אמינים 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 ביכולות 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.

