

מפת דרכים פיננסית למנכ"ל: משימות הניהול הפיננסי לאורך השנה

הניהול הפיננסי של הארגון החברתי כרוך בביצוע משימות רבות ומגוונות: החל ממטלות שוטפות המתבצעות מדי יום, שבוע או חודש וכלה בתהליכים מורכבים הדורשים עבודת צוות ואורכים כמה חודשים. מנכ"ל הארגון צריך להיות מודע לתהליכים ומשימות אלו, לנהל אותם ולקבל דיווחים על התקדמותם.

הכלי שלפניכם, המכונה "מפת הדרכים הפיננסית למנכ"ל", הוא המלצה ללוחות זמנים להכנת הדו"חות והכלים השונים המשמשים בניהול הפיננסי של הארגון. הכלי הוא חלק מ**[המדריך לניהול פיננסי מיטבי למנכ"ל ארגונים חברתיים](#)**, ומופיע בפרק השני: **[הכלים הפיננסיים והניהוליים](#)**.

שימו לב: הכלי אינו מפרט את תפקידי אגף הכספים או מנהל הכספים של הארגון אלא מציע מבט-על לגבי תהליכים מרכזיים שהמנכ"ל צריך להיות מעורב בהם ופריסתם לאורך השנה. זהו גם בסיס לתיאום ציפיות בין המנכ"ל ומנהל הכספים לגבי העבודה השוטפת של אגף הכספים בארגון. לתיאור מפורט יותר של תפקידי אגף הכספים עיינו בפרק השלישי של המדריך לניהול פיננסי מיטבי: **[המסגרת הארגונית לניהול הפיננסי](#)**.

הטבלה שלהלן 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). הכלים והלו"ז הם בבחינת המלצה, וארגון שבוחר להשתמש בהם צריך לבחון את התאמתם לצרכיו ולקבוע את לוח הזמנים המתאים לו.

משימות הניהול הפיננסי לאורך השנה

מפת דרכים פיננסית למנכ"ל – המלצה לניהול התהליכים הפיננסיים לאורך השנה (מפה זו מופיעה בעמוד 30 של הפרק השני במדריך)

מספר	חודש בשנת הפעילות												
	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
כלים ודו"חות													
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 ייחודים לכל ארגון

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.
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, וייתחס 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 הפרשים 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.
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.

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

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.