

ניהול פיננסי בעמותה קטנה: חלוקת תחומי אחריות

אלי מלכי¹

אפריל 2022

מטרתו של מדריך זה היא לסייע לעוסקים במלאכה של ניהול כספים בעמותה קטנה. בשונה מחברה עסקית, המטרות שלשמן מוקמות עמותות אינן כלכליות. עמותות פועלות להשיג מטרות שונות, בין היתר בתחומים חברתיים, חינוכיים, תרבותיים, סביבתיים וכיוב'. לפיכך ניהול העמותה צריך להתמקד בהשגת המטרות באותו תחום שבו היא פועלת. עם כל זאת עמותה מתנהלת גם במישור הכלכלי ולכן חייבת להתחשב בשיקולים כלכליים ופיננסיים על מנת שתוכל לשרוד. ניהול של עמותה הוא לפיכך דו ממדי, ולכן יש בו מורכבות שלא קיימת בחברה עסקית בסדר גודל דומה.

ניהול פיננסי מלא של עמותה מורכב משני היבטים: תפעול פיננסי וניהול פיננסי. השימוש במילה "מלא" איננו מקרי, מכיוון שכפי שאפרט בהמשך לא בכל עמותה נמצא את שני ההיבטים הנ"ל.

המונח "תפעול פיננסי" מתייחס לכל אותן פעולות שמהוות תנאי הכרחי לקיומה של פעילות בכל ארגון. ניתן לתמצת את התפעול הפיננסי בעזרת ראשי התיבות **ג.ש.ר:**

גביה – כל הפעולות שנדרשות בהקשר של קבלת הכנסות.

שכר – כל הפעולות שנדרשות בהקשר של תשלומי שכר והוצאות נלוות.

רכש – כל הפעולות שנדרשות בהקשר של רכש ותשלומים לספקים.

התפעול הפיננסי כולל בתוכו גם מענה לכל הדרישות הרגולטוריות שהעמותה צריכה לעמוד בהן כגון: ניהול ספרים (הנה"ח), הכנת דו"ח כספי, בקורות, דיני עבודה.

¹ עוסק בניהול כספים בעמותות במשך כ- 24 שנים. משמש היום כסמנכ"ל כספים בשתי עמותות קטנות ובעבר שימש כסמנכ"ל כספים של הג'וינט העולמי במדינות חמ"ע. במקביל מלמד את התחום של ניהול פיננסי בעמותות בשתי התכניות לתואר שני בניהול מלכ"רים של האוניברסיטה העברית.

המונח "ניהול פיננסי" מתייחס לפונקציות ניהוליות מורכבות יותר שקשורות לתכנון, למעקב ולניהול סיכונים פיננסיים. הכלים המרכזיים של הניהול הפיננסי הם תקציב הארגון, מעקב שוטף על ביצוע מול תכנון וניהול תזרים המזומנים. הניהול הפיננסי מצריך מערכת מידע ניהולית שצריכה להשיג את המטרות הבאות:

1. הצגת ההיבט הכלכלי של כל פעילות ותמיכה בהחלטות של פתיחה או סגירה ותעדוף.

2. תמיכה בגיוס כספים לפעילויות ו/או באופן כללי לארגון.

3. מעקב, בקרה וניהול סיכונים פיננסיים.

המונח "מערכת מידע ניהולית" איננו מחייב בהכרח תכנה ייעודית. ניתן להשיג את המטרות שנ"ל גם באמצעות ניהול מידע ידני תוך שילוב של נתונים מהנה"ח עם גיליון אלקטרוני (הרחבה בנושא זה ניתן למצוא [בקישור שלהלן](#)).

עקב מחסור במשאבים, לא בכל עמותה קיימות כל הפונקציות של הניהול פיננסי שמוצגות להלן. עם כל זאת במדריך זה יוצגו תחומי האחריות של ניהול פיננסי מלא שכולל הן את ההיבט התפעולי והן את ההיבט הניהולי.

ברוב העמותות הקטנות שירותי הנה"ח וחשבות שכר נרכשים מגופים חיצוניים. לכן במדריך זה חלוקת תחומי האחריות מבוססת על צורת עבודה כזאת. עם כל זאת חלוקת תחומי האחריות נשאר זהה גם כאשר פעילויות אלה מבוצעות ע"י עובדי העמותה במלואן או בחלקן.

המשך המדריך מחולק לסעיפים הבאים:

1) תפעול פיננסי:

חלק א' – מציג את הדרישות מהנה"ח וחשבות שכר חיצוניים.

חלק ב' – מציג את תחומי האחריות של רכז/ת תפעול או מנהל/ת כספים בארגון.

2) ניהול פיננסי:

חלק ג' - מציג את תחומי האחריות של סמנכ"ל כספים (CFO) בארגון.

א. דרישות מחשבות שכר והנה"ח חיצונית (תפעול פיננסי)**א-1. כללי:**

1. מתן גישת צפייה לתכנת שכר לצורך הפקת דו"חות וייצוא לאקסל.
2. מתן גישת צפייה לתכנת הנה"ח לצורך הפקת דו"חות (מאזן בוחן וכרטסת) וייצוא לאקסל.
3. מתן גישה לתכנת הנה"ח (או לתוכנה אחרת במידה יש) לצורך הוצאת קבלות על הכנסות.
4. סגירה מלאה של החודש השוטף עד ה- 20 לחודש שאחריו: קליטת פקודת שכר, קליטת כל ההכנסות וההוצאות עד סוף החודש וביצוע התאמת בנקים על מנת לוודא שכל ההכנסות וההוצאות נקלטו.

א-2. שכר:**שוטף חודשי**

1. הכנת משכורות על פי נתונים שיתקבלו מהאחראי/ת על התפעול בארגון (ראו סעיף ב' להלן).
2. הפקת תלושי שכר.
3. הפקת קובץ לצורך ביצוע תשלום לביטוח לאומי (יש אפשרות גם שנותן השירות יבצע את התשלום).
4. הפקת דו"ח לצורך ביצוע תשלום ניכויים למס הכנסה (יש אפשרות גם שנותן השירות יבצע את התשלום).
5. הכנת קבצים לצורך ביצוע תשלומים לקרנות פנסיה/ביטוחי מנהלים/קה"ש.
6. הכנת קבצים וביצוע דיווח לקרנות פנסיה/ביטוחי מנהלים/קה"ש.
7. קליטת פקודת שכר בהנה"ח לא יאוחר מה- 20 בכל חודש (ראה א-1-#4).

שוטף מזדמן

1. קליטת עובדים חדשים בתכנת שכר.
2. ביצוע סיום העסקה, חישוב פיצויים, הפקת טפסי 161 והודעה לקרנות הפנסיה/חברות הביטוח.
3. הוספה או שינוי של סיווג עובדים למחלקות על פי בקשות של סמנכ"ל הכספים.
4. פיקוח על לגבי עמידה בדרישות של דיני עבודה ופסיקה רלוונטית.

שוטף שנתי

כל הפעולות שקשורות לסגירת שנה, דיווחים לרשויות והכנת הדו"ח הכספי.

א-3. הנה"ח:

כל האמור לעייל הוא מעבר לביצוע הנה"ח שוטפת:

1. סגירה מלאה של החודש השוטף עד ה- 20 לחודש שאחריו: קליטת פקודת שכר, קליטת כל ההכנסות וההוצאות עד סוף החודש וביצוע התאמת בנקים (ראה א-1 #4).
2. הוספה של כרטיסי הנה"ח או שינויים בסיווגי הכרטיסים על פי בקשות של סמנכ"ל הכספים.

ב. רכז/ת תפעול או מנהל/ת כספים – בארגון (תפעול פיננסי)**ב-1. כללי:**

בכל מה שנוגע לניהול כספים האחראי/ת על התפעול והכספים תפעל בהתאם להנחיות של סמנכ"ל הכספים (במידה ויש), ובמיוחד תוודא שכל הגורמים בארגון פועלים על פי נהלי רכש, נהלי בקרה ונהלי קליטת עובדים של הארגון.

ב-2: עובדים ושכר:

1. אחריות לקליטת עובדים חדשים מילוי כל הטפסים (השמה, פרטי עובד, חוזה העסקה) והעברה של טופס 101 ותאום מס (אם צריך) להנה"ח / חשבות שכר.
2. פתיחת תיק אישי לכל עובד ותיק כל המסמכים הרלוונטיים.
3. סיוע לעובדים בכל מה שקשור להסבר על שכר ותנאי העסקה.
4. הכנת נתונים למשכורות (שעות עבודה, שינויים בתעריפים, תשלומים חד פעמיים) והעברתם לחשבות השכר.
5. בדיקה של המשכורות לפני ביצוע העברות.
6. הפצת תלושי שכר לעובדים וכן טופס 106 פעם בשנה וטפסי 161 במידת הצורך.
7. אחריות לפתיחת קרנות פנסיה/ביטוחי מנהלים/קה"ש עבור העובדים; סיוע במילוי הטפסים.
8. סיוע לעובדים שעוזבים בהסבר על התהליך (פיצויים, טופס 161 וכיוב').
9. גיוס עובדים חדשים (פרסום, השמה וכיוב').

ב-2: רכש וספקים:

1. קבלת הצעות מחיר והעברתן לאישור על פי נוהל רכש.
2. הקמת תיקי ספקים ותיק הצעות מחיר וחוזי התקשרות במידה וישנם.
3. קבלת חשבוניות לתשלום, העברתן להנה"ח ובדיקה שאכן נקלטו.
4. הכנת תשלומים ומסמכים נלווים לצורך ביצוע התשלומים.
5. ניהול קופה קטנה.

ב-3: גביה והכנסות:

1. הרשאת צפייה לחשבון הבנק והוצאת קבלות עבור העברות בנקאיות, כרטיסי אשראי, פייפל וכיוב'.
2. הפקדת צ'קים ומזומנים והוצאת קבלות.
3. ניהול מעקב על תורמים וחייבים.
4. ביצוע מעקב על גביה מחייבים.
5. וידוא של הפרדת סמכויות על פי נהלי בקרה.

ג. סמנכ"ל כספים (CFO) (ניהול פיננסי)

ג-1. כללי:

1. אחריות כוללת על כל מערך ניהול הכספים והבקורות הפנימיות של הארגון.
2. קביעת נהלים בתחום שכר, גביה, רכש ובקרה ופיקוח על ביצועם.
3. הדרכה והנחיה של הצוות הרלוונטי בכל הנושאים שנוגעים לניהול הכספים (נהלים, בקרה תקציבית, שכר, רכש וכיוב').
4. ייעוץ וסיוע בנושאים כלכליים (ראה ג-4).

ג-2: שוטף חודשי:

1. הכנה והפצה של דו"חות תקציביים תקופתיים למנהלים, למנכ"ל ולוועד המנהל (רצוי חודשי, אם לא ניתן אז רבעוני).
2. מעקב ובקרה על עמידה ביעדי התקציב.
3. מעקב ובקרה על תזרים המזומנים.
4. אישור תשלומים (שכר, ספקים, מוסדות).

ג-3: שוטף מזדמן:

1. הכנת תקציב שנתי והצגתו לוועד המנהל.
2. עדכון התקציב על פי צרכים משתנים.
3. פיקוח על הכנת תקציב לבקשות למענקים.
4. פיקוח על הדיווח הכספי לגורמים מממנים.
5. סיוע בהכנת הדו"ח הכספי השנתי.
6. פיקוח על הגשת מסמכים לטובת אישור ניהול תקין.
7. פיקוח על הביטוחים של העמותה.
8. פיקוח על ההסכמים שנחתמים בשם העמותה.
9. טיפול בהגשת מסמכים לצורך ביקורות שונות.
10. יישום המלצות של ועדת ביקורת.
11. השתתפות בישיבות ועד המנהל על פי הצורך.

ג-4: סיוע בקבלת החלטות:

סיוע למנכ"ל ולוועד המנהל בקבלת החלטות בעלות היבטים כלכליים ובגיבוש אסטרטגיה פיננסית לארגון על מנת ליצור איתנות פיננסית.