תקציב שנתי ותכנית עבודה רב-שנתית

תכנית רב-שנתית ותוכנית שנתית

לחברה צריכה להיות תכנית עבודה רב-שנתית, ממנה ניתן לגזור ממנה את תכנית העבודה השנתית. יש להשקיע מאמצי תכנון רבים בהגדרת תכנית עבודה שנתית. את התוכנית יש לבנות "מלמטה למעלה" – מתת-פרויקטים לפרויקטים, מרעיון לפיתוח. לעתים, מקיימים תהליך מקביל של עבודה – "מלמטה למעלה" במקביל ל"מלמעלה למטה", הצוותים "נפגשים" בדרך, ומה שהוסכם מוצג לדירקטוריון. חשוב להפיק תכנית עבודה שמביאה בחשבון את כלל הפעילויות של החברה.

תוכנה של תוכנית עבודה שנתית

ייחודה של התוכנית השנתית הוא בהגדרה מתוחמת לשנה אשר מקבילה לשנת התקציב המתאימה. כמו בהכנת תקציב, גם בהכנה של תכנית עבודה יש מספר הנחות העומדות בבסיסה. אחד התפקידים של הדירקטוריון הוא לבחון עד כמה הנחות העבודה אשר צופות פני עתיד הן סבירות.

חשוב שתוכנית העבודה לא תעסוק רק בפרויקטים אלא תטפל גם ב"שוטף", על מנת שניתן יהיה להפעיל את כלי התכנון והבקרה גם על הפעילות השוטפת העתידית. גם כאן ניתן להיעזר בתוכנות ניהול מתאימות.

חוק החברות הממשלתיות
סעיף 32
תקציב שנתי ותכנית פעולה שנתית

חובה על דירקטוריון של חברה ממשלתית, מבלי לגרוע משאר תפקידיו:

1. לקבוע את המדיניות הכללית של החברה בתחום מטרותיה, ואת פעולותיה הפיננסיות.
2. לקבוע מידי שנה:
   א. תקציבה השנתי של החברה ודרך ביצועו והשימוש במקורות העומדים לרשותה.
   ב. תכנית הפעולה של החברה לאותה שנה ותכניותיה לטווח ארוך.
   ג. תקן עובדי החברה והמועסקים בשירותה.
3. לעקוב ברציפות אחרי הגשמת המדיניות, התכניות והתקציבים של החברה.

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

התקציב

התקציב כולל שני חלקים מרכזיים – המקורות הכספיים שיעמדו לרשות החברה בשנה הבאה, והשימושים שייעשו במקורות בהתאם לתוכנית העבודה. לא פעם מכונה התקציב "דוח מקורות ושימושים". התקציב הוא למעשה תכנית עבודה עסקית הכוללת ערכים כספיים.

לתקציב יש חשיבות בכמה מישורים:

- מאפשר בקרה שוטפת על ביצועי החברה בהתאם לחתכי הזמן שנקבעו – רבעוני/חצי-שנתי.
- מאפשר לזהות מראש מתי החברה תזדקק למימון חיצוני – באמצעות דוח תזרים מזומנים חזוי, שוטף, לחתכי זמן שנקבעו על-ידי הדירקטוריון.
- מכנס את החברה ומנהליה לתהליך חשיבה משותף על מצבה של החברה ועתידה.
- יוצר שיתוף פעולה טוב יותר בין המחלקות השונות בחברה כי הוא משמש מעין שפה משותפת לכולן.
- מאפשר דיון והתמודדות עם סדרי העדיפויות של החברה הן בשימושים המתוכננים הן במקורות הדרושים.

איך בונים תקציב נכון?

יש שתי שיטות עיקריות לבניית תקציב:

תקציב אפס – כל תקציב נבנה מחדש "מלמטה למעלה", תוך ניתוח מחודש של כל אחת ואחת מהמחלקות.

תקציב המשכי - תקציב השנה הקודמת הוא הבסיס לתקציב השנה הבאה.

בכל שיטה, יש חשיבות להנחות העבודה שבסיס התקציב. הנחות העבודה עשויות לכלול:

- שינויים בתמהיל המוצרים.
- שינויים בתמהיל הלקוחות.
- תקציבי פיתוח ו/או שיווק למוצרים חדשים.
- שינויים צפויים בעלויות חומרי הגלם.
- שינויים צפויים בכוח האדם.
- השקעות נדרשות.

מעבר להנחות העבודה יש להביא בחשבון אירועים אקסוגניים שעשויים להשפיע לטובה או לרעה על החברה. השלב הבא הוא להקצות לכל סעיף בתקציב את העלויות הכספיות שלו, ולאחר מכן ניתן להתחיל לבנות דוחות חזויים של החברה, כגון רווח והפסד, נכסים והתחייבויות ותזרים מזומנים. בדרך

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

כלל, סעיפי הדוחות החזויים מקבילים לסעיפי הדוחות כפי שמאושרים על-ידי הדירקטוריון. דבר זה מאפשר לבחון באופן יעיל יותר את הביצוע בפועל לעומת התקציב.

לתשומת לב הדירקטוריון:

בתהליך ההכנה של התקציב יש לשים לב לדברים הבאים:

- יש לבחון לעומק את הנחות העבודה אשר משמשות בסיס לתקציב. אין להסתמך על העבר מבלי לבחון האם אין מקום לעדכן את פרטיו.
- לפיקוח של הדירקטוריון על ביצוע התקציב יש חשיבות מהותית – את תהליך הפיקוח ואת בדיקת "ביצוע מול תקציב" יש לעשות לפחות אחת לרבעון.
- יש להעניק תשומת לב מיוחדת לדוח על תזרים המזומנים. לעתים, הפרשי עיתוי של הכנסות והוצאות יכולים להביא את החברה למצוקה תזרימית.

חוזר רשות החברות
תוכניות עבודה ותקציבים בחברות ממשלתיות
יוני 2016

תכניות עבודה שנתיות ורב שנתיות (לרבות התקציב) מהוות כלים חיוניים להנהלה ולדירקטוריון החברה הממשלתית לתכנון פעילותה ולביצוע בקרה ומעקב אחר השגת יעדיה.

תכנית עבודה שנערכת באופן מעמיק, שיטתי ומסודר מאפשרת הקצאת משאבים יעילה תוך התאמה לתכנית האסטרטגית של החברה, ומאפשרת בחינה של עמידה ביעדים וביצוע פעולות לצורך השגתם. תכנית כזו מאפשרת גם בחינה של עניינים נוספים כמו צורכי המזומנים בחברה, מדידת ביצועים לצורך תגמול עובדים בהתאם לחוזרי רשות החברות הממשלתיות , למידה והסקת מסקנות וכיוצא באלה.

בהתאם לסעיף 32(א)(2) לחוק החברות הממשלתיות, על דירקטוריון החברה, בין היתר, לקבוע, מדי שנה, את תקציבה השנתי של החברה, את דרך ביצועו ואת השימוש במקורות העומדים לרשותה, וכן לקבוע את תכנית הפעולה של החברה לאותה שנה ואת תכניותיה לטווח ארוך. בהתאם לסעיף 34(א) לחוק, הצעת התקציב והתכניות כאמור יוגשו לרשות ולשרים על ידי יו"ר הדירקטוריון, חודש ימים לפני מועד הדיון בהם והמסמכים המאושרים יוגשו מיד לאחר אישורם בדירקטוריון.

חוזרי הרשות בעבר קבעו חובות ומתכונות הגשה של תקציב שנתי, דוח ביצוע התקציב השנתי ותקציב רב שנתי לרבות הנחיות כלליות לגבי התוכן ומועדי ההגשה.

הרשות מצאה כי קיימת שונות גבוהה בין התקציבים והתכניות המוגשים על ידי החברות, וכן, כי במקרים רבים השימוש בהם ככלים לניהול הכספים ולמעקב אחר השגת יעדי החברות הן על ידי החברה והן על ידי האורגנים שלה, אינו אפקטיבי.

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.

חוזר זה נערך לאחר בחינת תקציבים ותכניות עבודה בחברות מובילות מן המגזר הפרטי ובחברות הממשלתיות וכן בחינת פרקטיקות מקובלות בארץ ובעולם. החוזר כולל הנחיות מחייבות ובנוסף פרקטיקות מומלצות (Best Practices) אשר החברות רשאיות לאמץ, ככל שרלוונטיות אליהן.

מטרת חוזר זה הינה לסייע בידי דירקטוריון והנהלת החברות וכן בידי הרשות לבצע את תפקידם, באמצעות שימוש בתכניות העבודה השנתיות והרב שנתיות ככלים אפקטיביים להשגת היעדים והמטרות שנקבעו לחברות.

הערת אזהרה
המסמך אינו מהווה עמדת רשות החברות הממשלתיות, ולא בא במקום הוראות הדין וחוזרי הרשות הרלבנטיים, תנאי שימוש "דירקטורי" מופיעים באתר רשות החברות הממשלתיות.