

פרק:	01	ארגון
פרק משנה:	03	בקרה ודיווח
נוהל מס':		01.03.05
גרסה:	1	מתאריך: 13.12.2017
עמוד	1	מתוך 4 עמודים



קובץ נוהלי קק"ל

תוכנית העבודה השנתית

1. כללי

- 1.1 תוכנית העבודה השנתית נועדה להתאים את המשימות השוטפות של יחידות קק"ל למדיניות וליעדי הארגון, המוגדרים ע"י הדירקטוריון וההנהלה. תוכנית העבודה מגדירה את פעילויות הארגון במונחים של תפוקות (להבדיל מהתקציב, המגדיר את הפעילויות במונחים של תשומות), ובכך היא מעודדת הבניית שיקול דעת ניהולי, מקדמת את היעילות והחיסכון, ומאפשרת בקרה מדויקת על ביצועי הארגון בכל דרגיו.
- 1.2 הכנת תוכנית העבודה מלווה במאמץ ארגוני, שתכליתו לסנכרן ולמקד את העשייה המתוכננת לשנת העבודה סביב מטרות ויעדי קק"ל, הן ברמת היחידה, והן ברמה הכלל-ארגונית.
- 1.3 מרבית המשימות הכלולות בתוכנית העבודה הינן בעלות משמעויות תקציביות, ומשכך קיימת זיקה הדוקה בין תוכנית העבודה לבין ספר התקציב (המהווים למעשה תמונת ראי זה לזה).
- 1.4 נוהל זה מפרט את תהליך הכנת תוכנית העבודה השנתית ביחידות קק"ל, והבקרה על מימושה.

2. המטרה

מטרת הנוהל לפרט אופן הכנתה של תוכנית העבודה השנתית והבקרה על מימושה.

3. הכנת תוכנית העבודה

3.1 תוכנית העבודה והתקציב

- 3.1.1 תוכנית העבודה והתקציב הינן שתי פעולות הנגזרות אחת מרעותה, ויש להקפיד על הלימה מלאה ביניהן.
- 3.1.2 הכנת התקציב השנתי תבוצע בהתאם ל"נוהל מס' 03.02.02 - הכנת התקציב השנתי ועדכונו".
- 3.1.3 על מנהלי היחידות וכן על האחראים להכנת התקציב ביחידות לוודא, כי הסעיפים התקציביים, המופיעים בספר התקציב, משתקפים במלואם גם בתוכנית העבודה השנתית, ולהיפך.

שם הנוהל:	תוכנית העבודה השנתית	נוהל מס':	01.03.05
הפרק:	ארגון	גרסה:	1
פרק משנה:	בקרה ודיווח	עמוד מס':	2
		מתוך:	4
		עמודים	
		מתאריך:	13.12.2017

3.2 גורמים משפיעים

- הגורמים המשפיעים על תכנית העבודה הינם:
- 3.2.1 מדיניות קק"ל ומטרותיה, וכן היעדים שנקבעו לאורך;
- 3.2.2 תקציב קק"ל, וכן הנחות היסוד המשפיעים על קביעתו;
- 3.2.3 התחייבויות ו/או הסכמים לפעילויות מתוכננות ו/או ארוכי טווח להם מחויבת קק"ל.

4. תהליך הכנת תכנית העבודה השנתית

- 4.1 התנעת תהליך ההכנה של תכנית העבודה השנתית תחל בשנה הקלנדרית הקודמת לשנת התכנית, ובצמידות, ככל הניתן, לתהליך הכנת התקציב השנתי.
- 4.2 מדי שנה, תכין יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, לוח גאנט שנתי להכנת תכנית עבודה, אשר יאושר ע"י המנכ"ל. עם אישור הגאנט, הוא יפורסם בקרב יחידות קק"ל.
- 4.3 בנוסף, תכין יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, קובץ הנחיות לתכנון, אשר יופץ גם הוא בקרב היחידות. קובץ ההנחיות יכלול התייחסות למטרות וליעדי הארגון לשנת העבודה הרלוונטית, וכן דגשים נוספים להכנת התכנית, לרבות דגשי מנכ"ל, ומסקנות שעלו כתוצאה מבקרת תכניות עבודה של השנה/ים הקודמת/ות.

5. שלבי הכנת תכנית העבודה

- 5.1 תהליך הכנת תכנית העבודה יבוצע עפ"י השלבים הבאים:
- 5.1.1 הגדרת מטרות הארגון: המטרות נקבעות ע"ב מדיניות הארגון, והינן, ככלל, רב שנתיות. המטרות תיקבענה ע"י הדירקטוריון או ועדת ההנהלה. במקרים המתאימים, רשאי המנכ"ל לתקף את המטרות שנקבעו בשנים קודמות, מבלי לשנותן.
- 5.1.2 הגדרת היעדים: היעדים הם צירי עשייה, לרוב חוצי ארגון, שמיושם צפוי להביא להשגת המטרות. על היעדים להיות ממוקדים, בני השגה, ניתנים למדידה, ומשקפים אופק תכנון שנתי. היעדים יוגדרו לאור מטרות הארגון ויאושרו ע"י המנכ"ל.
- 5.1.3 תכנון המשימות ביחידות: המשימות הן הפעולות הפרויקטאליות / השוטפות שנועדו להביא להשגת היעדים השנתיים. כל יחידה תתכנן את משימותיה, בהינתן המגבלות התקציביות שאושרו לה לשנת העבודה הרלוונטית, ועל-בסיס קובץ ההנחיות לתכנון, ודגשי המנכ"ל. תכנון המשימות יבוצע בתצורה אחידה כלל-ארגונית, שתוכן ע"י יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, ותישלח ליחידות קק"ל.
- 5.1.4 סנכרון המשימות בין יחידות: בסיום הליך תכנון המשימות ביחידות, על כל יחידה לבצע תאום וסנכרון של כל המשימות המשותפות לה וליחידה/ות אחרת/ות. לדוגמא:
- על מחלקת ההדרכה לרכז את דרישות ההדרכה מכלל היחידות על מנת לתכנן את תוכנית ההדרכה השנתית לכלל היחידות.

01.03.05	נוהל מס':	תוכנית העבודה השנתית	שם הנוהל:
13.12.2017	מתאריך:	1	גרסה:
13.12.2017	מתאריך:	1	גרסה:
עמודים	4	מתוך:	3
עמוד מס':	3	עמוד מס':	4
פרק משנה:	בקרה ודיווח	פרק משנה:	בקרה ודיווח

- על אגף רכש ולוגיסטיקה לרכז את כלל דרישות הבינוי המקומיות של יחידות קק"ל על מנת לתכנן את תוכנית התחזוקה השנתית לכלל יחידות קק"ל.
מטרתו של הליך זה הינה ליצור הלימה מלאה של כל המשימות המשותפות ליותר מיחידה אחת.

5.1.5 בדיקת התכניות ע"י יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה וע"י חטיבת הכספים והכלכלה: יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה
תבדוק את תכניות העבודה היחידתיות ומידת התיאום ביניהן, ותביא את התכניות לבדיקת חטיבת הכספים והכלכלה (לעניין עמידת תכניות העבודה במסגרות התקציביות המאושרות).

5.1.6 אישור תכנית העבודה השנתית הכלל-ארגונית ע"י המנכ"ל: לאחר
בדיקת התכניות ע"י יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה וע"י חטיבת הכספים והכלכלה, תובא תכנית העבודה לאישור המנכ"ל. ככל שיהיה צורך, ועפ"י הנחיות המנכ"ל, יבוצעו עדכונים מתאימים בספר תכניות העבודה.

6. פרסום תכנית העבודה

לאחר אישור תכנית העבודה ע"י המנכ"ל תפרסם יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה את ספר תכנית העבודה השנתי, שישמש את יחידות קק"ל בפעולותיהן בשנת העבודה העוקבת.

7. בקרת תכנית עבודה

7.1 בקרת תכניות העבודה בקק"ל תהיה על-בסיס רבעוני, כדלקמן:

7.1.1 בקרה רבעונית 3Q + 1Q – תיערך ע"י מנהלי היחידות, בדיווח ליחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה. יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה תכין דיווח מסכם כלל-ארגוני ותעבירו למנכ"ל.

7.1.2 בקרת רבעון 2Q + שנתי – תיערך ע"י המנכ"ל, יחד עם יחידות המטה (חטי' כספים, לשכה משפטית, חטי' משאבי אנוש ומינהל). תוצרי הבקרה ינותחו ע"י יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, ובמידת הצורך, יועבר דיווח לוועדת הנהלה או הדירקטוריון, בהתאם להחלטת המנכ"ל.

7.2 יחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה תפרסם, מעת לעת, הנחיות לבקרת תכניות עבודה, אשר תכלולנה, בין היתר, את דגשי המנכ"ל, והתוצרים הנדרשים מהליך הבקרה.

8. עדכון תכנית העבודה

8.1 אפשר שבמהלך שנת העבודה, יידרשו תיקונים ושינויים בתכנית העבודה. שינויים אלה יכולים לנבוע מכל אחת מהסיבות הבאות:

8.1.1 אילוצים הנובעים ממצואות עובדתית שאינה תלויה בקק"ל או מגורמים חוץ-קק"ליים;

8.1.2 שינויי מיקוד הנובעים מהחלטות הנהלה / דירקטוריון;

8.1.3 שינויים הנובעים מתהליכים פנים-ארגוניים;

8.1.4 נתוני ביצוע שאינם תואמים את התכנון, ועוד.

01.03.05	נוהל מס':	תוכנית העבודה השנתית	שם הנוהל:
13.12.2017	מתאריך: 1	גרסה: 1	הפרק: ארגון
עמודים	מתוך: 4	עמוד מס': 4	פרק משנה: בקרה ודיווח

8.2 ספר תכנית העבודה צריך להישאר מעודכן, ולבטא גם את השינויים שיבוצעו במהלך שנת העבודה.

8.3 עדכון תכניות העבודה יתבצע אחת לרבעון, כחלק מהליך הבקרה, המפורט בסעיף 7 לעיל.

8.4 על היחידות להעביר ליחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, את הבקשות לשינויים, אחת לרבעון, ולאחר קבלת אישור יש לעדכן את תכנית העבודה בהתאם. שינויים הדורשים הסטות תקציביות – יבוצעו בהתאם ל"נוהל מס' 03.02.02 - הכנת התקציב השנתי ועדכון".

8.5 שינוי הנוגע למשימה לה שותפה יותר מיחידה אחת יבוצע לאחר שמנהל היחידה המבקשת את השינוי תיאם את השינוי עם היחידות השותפות במשימה.

8.6 דיווחים מידיים

8.6.1 מנהלי היחידות ימסרו למנכ"ל וליחידת תכנון מדיניות, מעקב ובקרה, דיווח מידי במקרים בהם קיים חשש שיידרש שינוי משמעותי ובלתי צפוי בתוכנית העבודה, עקב אירועים שאינם בשליטת היחידה.

8.6.2 עפ"י העניין, יועבר ע"י המנכ"ל דיווח על השינוי לגורמים הרלבנטיים, כגון: יו"ר הדירקטוריון, ועדת ההנהלה או הדירקטוריון.

9. אחריות

9.1 אחריות לביצוע הנוהל ויישומו, חלה על כל מנהל ועובד בקק"ל כנגזר מתוכן הנוהל.

9.2 האחראי לעדכון הנוהל ובדיקת התאמתו לצרכי הקרן הקימת לישראל יהיה מנהל יחידת תכנון מדיניות בקק"ל.

10. תחולה ותוקף

נוהל זה חל על כל עובדי הקרן הקימת לישראל והוא תקף מעת פרסומו.