

## פרק שני: הכלים הפיננסיים והניהוליים

בסוף הפרק תוצג "מפת הדרכים למנכ"ל" המסכמת את השימוש בכלים השונים ובדו"חות נוספים הקשורים לניהול הארגון כמו דו"חות חייבים, ניהול רכש וכיו"ב.

כדי להקל על הקורא מוצגים הכלים במבנה קבוע שנשמר לאורך הפרק:

« מהות הכלי, מטרתו וחיבותו לארגון.

« מבנה הכלי, דוגמה והסבר.

« תהליך הבנייה של הכלי.

« לגבי הדו"חות הניהוליים: ערכים קריטיים לצורך מעקב וקבלת החלטות ניהוליות.

**פ**רק זה סוקר את כלי הניהול הפיננסי והדו"חות הניהוליים העומדים לרשות המנכ"ל וצוות ההנהלה ומאפשרים מעקב, שליטה ובקרה על התנהלות הארגון, תוך קבלת החלטות על בסיס נתונים מעודכנים ורלוונטיים. הכלים והדו"חות מוצגים בפרק זה בצורה גנרית, יש להשקיע זמן ומשאבים כדי להתאימם לצרכים הפרטניים של כל ארגון וארגון.

הכלים שיתוארו בפרק זה הם:

« **התקציב** - פירוט האמצעים (משאבים כספיים ולא כספיים) והקצאתם לכל פעילות בארגון (הוצאות), על פי החלטת הוועד המנהל

« **התזרים** - פירוט המקורות (ההכנסות) והשימוש בהם באופן שוטף לפעילות (ההוצאות)

« **התמחיר** - כימות כל סוגי העלויות הצפויות של כל פעילות או פרויקט של הארגון

דו"חות המנכ"ל שיתוארו בפרק זה הם:

« **תקציב מול ביצוע** - דו"ח המתאר את הביצוע בפועל של התקציב לעומת התקציב שתוכנן בכל פעילות

« **תזרים מול ביצוע** - דו"ח המתאר את הביצוע בפועל של התזרים לעומת התזרים שתוכנן

« **דו"ח ניהולי** - דו"ח הבנוי לפי מרכזי רווח או פעילות ומתאר את פעילות הארגון במונחים של תפוקות ותוצאות, ואת הקשר שלהן לנתונים הפיננסיים

## 2.1 התקציב

### 2.1.1 מהות, מטרה וחשיבות לארגון

**ה**תקציב מתאר בצורה שיטתית את המשאבים שיוקצו לכל פעילות בארגון במהלך השנה ואת מקורות ההכנסה השונים. תקציב מסודר ובנוי היטב הוא הבסיס לתכנית העבודה השנתית שלפיה יתנהל הארגון במהלך השנה כולה.

« **הקצאה לפי חזון** - מטרת התקציב לאפשר את מימוש יעדי הארגון לפי סדר העדיפויות של השירותים והפרויקטים שהוגדר על ידי הוועד המנהל לאור חזון הארגון והאידיאולוגיה שלו, ולנוכח המשאבים המוגבלים.

« **כלי עבודה מובנה** - התקציב צריך להיות מובנה וברור כדי לשמש ככלי עבודה. עבודה נכונה של כל מחלקות הארגון עם כלי התקציב מיעלת את ביצועי הארגון, מכיאה לחיסכון בהוצאות ומאפשרת מעקב ובקרה אפקטיביים.

« **תהליך בניית התקציב** - תהליך בניית התקציב הוא תהליך ארגוני חשוב מאין כמוהו. התהליך אורך כמה חודשים ושותפים לו גורמים מרכזיים בארגון - הוועד המנהל, המנכ"ל, מנהל הכספים, מנהלי מחלקות ואנשי צוות בארגון, ולעתים גם יועצים חיצוניים. בניית התקציב מתבססת על קביעת יעדים ברורים לפעילות וידיעת המחיר המלא של כל פעילות (על התמחיר ועל תהליך בניית התקציב ותוכלו לקרוא בהרחבה בהמשך).

« **השיח הארגוני** - בתהליך הכנת התקציב נערך שיח פנימי ארגוני בנוגע לצרכים וליכולות של כל מחלקה ופעילות. הכנת התקציב מפרטת כיצד יוקצו מקורות המימון השונים מפילנתרופיה, מממשלה ומוסדות, תשלומי הנהנים והכנסות עצמיות בין המחלקות השונות.

### 2.1.2 מבנה התקציב<sup>4</sup>

#### 2.1.2.1 מרכזי הרווח, המפה הכלכלית והתקציב

מרכזי הרווח הם הבסיס להגדרה מסודרת ושיטתית של התקציב. מרכזי הרווח מפרטים את ההכנסות וההוצאות של הפעילויות או התכניות השונות בארגון בפילוח לפי סוגי הפעילות או לפי אזורים גיאוגרפיים. ההוצאות לכל פעילות כוללות את ההוצאות הישירות, ההוצאות העקיפות השייכות לאותה פעילות ואת העמסת הוצאות הנהלה וכלליות, ואלו הן למעשה ההוצאות המלאות האמיתיות הכרוכות בכל פעילות. כאשר בוחנים כל פעילות על פי הוצאותיה והמקורות שהוקצו לה ניתן להסיק האם היא פעילות רווחית או פעילות גירעונית (הפסד).

**המפה הכלכלית**, כפי שמתואר בדוגמה בטבלה 4 להלן, מציגה במרכז את כל מרכזי הרווח של הארגון בטבלה אחת, כך שניתן להשוות בין מרכזי רווח שונים בארגון ולהבחין במבט אחד כוללני אילו פעילויות רווחיות ואילו גירעוניות.

**התקציב**, הבנוי בדרך כלל לפי הפעילויות בארגון (מרכזי הרווח), מפרט רק את ההוצאות הישירות של כל פעילות - לא ניתן להבחין אם ייווצר רווח או גירעון בפעילות מסוימת כיוון שההוצאות העקיפות והוצאות הנהלה והכלליות אינן משויכות לכל פעילות. עם זאת מהתקציב אפשר לדעת את התמונה הכללית: האם צפויים עודפים והאם התקציב מאוזן (סך הכל הכנסות=סך הכל הוצאות) או שמא גירעוני.

#### התרומה הכלכלית של פעילות בארגון

« פעילות רווחית או גירעונית - מעבר לערך החברתי שלה, כל פעילות של הארגון מייצרת ערך כלכלי שנמדד במונחים של רווח או הפסד כספי, והיא יכולה להיות רווחית, מאוזנת או מפסידה. ייתכן שלפעילויות מסוימות יש חשיבות חברתית גדולה מאוד אך ההוצאות שהן מייצרות גבוהות מההכנסות הייעודיות שהתקבלו מהגורמים המממנים, ולכן נוצר הפסד כספי. כדי להמשיך ולהפעיל את אותן פעילויות יש להשלים את המימון ממקורות שונים - ממקורות פילנתרופיים כלליים שלא יועדו לפעילות מסוימת או מעודפים של פעילויות "רווחיות" שבהן ההכנסות גדולות מההוצאות. קיום פעילויות גירעוניות רבות בארגון ללא מקורות מתאימים עלול לדרדר את המצב הכלכלי של הארגון עד להפסקת פעילותו לחלוטין במקרים קיצוניים.

4. במסגרת מדריך זה לא נדון נושא שווי ערך של מתנדבים או תרומות בשווה כסף שניתנו לארגון, אם כי לנושאים אלה יש לעיתים השפעות מהותיות על סוגיות פיננסיות וניהוליות בארגונים שונים.



« **סכסוד צולב** - כאשר בוחנים כל אחד ממרכזי הרווח של הארגון ניתן לראות עד כמה פעילות רווחית "מסבסדת" פעילות גירעונית. חשוב לזכור כי מימון של פעילות גירעונית מהקופה הכללית או מעודפים של פעילויות אחרות הוא לגיטימי, והארגון צריך להגיע לאיזון כוללני של מכלול הפעילויות.

« **התרומה הכלכלית הישירה של כל תכנית לארגון** - שימו לב שהנתונים שמופיעים במפה הכלכלית מתארים את התרומה הכלכלית כתלות בהוצאות ישירות ועקיפות בלבד; בחישוב תמחיר כוללני המביא בחשבון גם את עלויות ההנהלה וכלליות ייתכן שפעילות רווחית תהפוך לפעילות גירעונית (על כך בפרק התמחיר).

« **חיסכון והתייעלות** - ניתוח מסודר של מרכזי הרווח מביא להתייעלות, חיסכון במשאבים וניהול אפקטיבי יותר של משאבי הארגון. תיאור הארגון בחלוקה לפי מרכזי הרווח הכלכלי מאפשר לבצע מעקב ובקרה בצורה יעילה מדי חודש או רבעון כדי לקבל החלטות ניהוליות על סמך נתונים מדויקים.

### מבנה המפה הכלכלית של הארגון

נתבונן בטבלה 4 המציגה את המפה הכלכלית של ארגון "למען הקהילה":

המפה נחלקת לשני חלקים עיקריים.

בחלקה העליון מפורטות ההכנסות מהמקורות השונים, כפי שהן מוקצות לפי שימושיהן, לכל מרכז רווח (פעילות) בארגון. ההנחה היא שתרומות "צבועות" (ייעודיות) הוקצו לשימוש המתאים ותרומות "לא צבועות" (לא ייעודיות) נרשמו בהנהלה וכלליות.

בחלקה התחתון של המפה מפורטות ההוצאות השונות עבור כל מרכז רווח (פעילות). ההוצאות שמשויכות לכל מרכז רווח הן כאמור ההוצאות הישירות והעקיפות, ללא העמסה של הוצאות הנהלה וכלליות שנקבעו לכל פעילות בשלב התמחור.

ההפרש בין ההכנסות המתוכננות לבין ההוצאות המתוכננות הוא התרומה הכלכלית של כל מרכז רווח להתנהלות הכלכלית הכוללת של הארגון.

טבלה 4: דוגמה למפה כלכלית

ארגון "למען הקהילה"  
מפה כלכלית לשנת 2011 באלפי ₪

מרכזי רווח									
פירוט	תוכנית א' חוסים העסקת	תוכנית ב' חוגי נוער בוקר	תוכנית ג' חוגי נוער ערב	תוכנית ד' חוגים לקשישים	תוכנית ה' סיוע לנזקקים	ונהלה וכלליות	כספים גיוס	הקמה ותשתיות	סה"כ
פילנתרופיה	250	220	200	-	-	550	-	-	1,220
ממשלה ורשויות	250	200	-	180	150	-	-	-	780
השתתפות נהנים	-	285	136	120	-	-	-	-	541
הכנסות עצמיות	-	-	-	-	-	205	-	-	205
<b>סך הכל הכנסות</b>	<b>500</b>	<b>705</b>	<b>336</b>	<b>300</b>	<b>150</b>	<b>755</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,746</b>
שכר	700	320	320	110	10	240	40	5	1,745
שרותי ייעוץ (משפטי, רו"ח)	10	5	5	-	-	30	20	-	70
שכר דירה+ארנונה	10	10	10	15	1	12	-	-	58
אחזקה, נקיון, חשמל, מים	1	3	15	8	12	6	-	-	45
שמירה וביטוח	5	5	15	5	1	3	-	-	34
תקשורת (טלפון, דואר, אינטרנט)	-	-	-	-	-	6	-	-	6
נסיעות ורכבים	100	20	50	35	60	3	-	-	268
חומרים מתכלים לפעילות	50	100	2	200	100	2	-	-	454
ציוד ומחשבים לפעילות	1	1	1	1	1	5	-	33	43
שיווק פרסום ודפוס	-	-	-	-	-	16	-	-	16
כיבודים וארוח	-	-	-	-	-	1	-	-	1
אדמינסטרטיביות	-	-	-	-	-	1	-	-	1
<b>סך הכל הוצאות</b>	<b>877</b>	<b>464</b>	<b>418</b>	<b>374</b>	<b>185</b>	<b>325</b>	<b>60</b>	<b>38</b>	<b>2,741</b>
<b>תרומה כלכלית</b>	<b>-377</b>	<b>241</b>	<b>-82</b>	<b>-74</b>	<b>-35</b>	<b>430</b>	<b>-60</b>	<b>-38</b>	<b>5</b>

## דוגמת ניתוח משמעות ארגונית

**זרבה -** נראה מהמפה כי לאורך השנה יצטבר עודף הכנסות על הוצאות של 5,000 ₪ (צבוע בכחול כהה במשבצת השמאלית ביותר בשורה התחתונה). צבירת עודפים היא לגיטימית כל עוד היא נעשית על פי תכנון מראש, בהיקפים סבירים, למטרות מוגדרות ולפי מדיניות הארגון, במטרה להגדיל את האיתנות הפיננסית שלו.

## ניתוח ראשוני לדוגמה של המפה הכלכלית

### דוגמת ניתוח נקודתי של פעילויות

« פעילות "העסקת חוסים" יוצרת גרעון שנתי של 377 אלפי ₪. זהו גרעון גדול יחסית בגובה של כ-43% מתקציב הפעילות עצמה. נדרשת כאן החלטה ניהולית - האם להמשיך ולקיים את הפעילות, לצמצם עלויות, או להגדיל הכנסות לאותה פעילות.

« פעילות "חוגי נוער בוקר" יוצרת עודף שנתי של 241 אלפי ₪. הנהלת הארגון יכולה לקבל החלטה ניהולית להשתמש ביתרה זו כדי לממן את הפעילויות הגירעוניות האחרות.

« בפעילויות "חוגי נוער ערב", "חוגים לקשישים" ו"סיוע לנזקקים" יוצרות גם הן גירעונות של עשרות אלפי ₪ בכל תוכנית ברמה שנתית. הנהלת הארגון יכולה לקבל החלטה ניהולית ולהשתמש ביתרה זו כדי לממן את הפעילויות הגירעוניות.

« המימון הדרוש להפעלת התוכניות הגירעוניות יכול להגיע מהיתרה החיובית אשר מצטברת כעודף של "הנהלה וכלליות" בסך של 430 אלפי ₪, וכן מהיתרה החיובית בתוכנית "חוגי נוער בוקר" כ"ל נזכיר כי כל ההכנסות הלא מיועדות, נרשמו כהכנסות בהנהלה וכלליות ולכן זהו המקור למימון התוכניות הגירעוניות באופן טבעי.

« **הערה חשובה:** ההחלטות שתוארו לעיל אינן "נכונות" או "לא נכונות" - כל החלטה באשר לקיום פעילויות גירעוניות או בנוגע לשימוש ביתרות של הפעילויות הרווחיות צריכה להתבסס על מדיניות הארגון ועל השאלה אם השירותים המסובסדים ראויים לסבסוד או לא.

### 2.1.2.2 מבנה התקציב

הדוגמה שלהלן מתארת את תקציב הארגון "למען הקהילה". מול כל סעיף הוצאה בכל פעילות נרשם הסכום וכן משקלה של ההוצאה בתקציב הכולל (לתשומת לבכם, מטעמי נוחות לא מובא כאן הפירוט של כל הפעילויות אך כולן צריכות להיות מוצגות ברמת פירוט דומה לזו של הפעילות הראשונה).

#### טבלה 5: דוגמה לתקציב שנתי

ארגון "למען הקהילה" תקציב לשנת 2011			
חלק ההוצאה [%-ב]	הוצאה [ב-ש]	פירוט	סעיף תקציבי
21.9%	600	שכר למנחים (כולל רכב ופלאפון)	העסקת חוסים
3.6%	100	שכר לרכזים (כולל רכב ופלאפון)	
0.4%	10	שכר ליועצים (כולל רכב ופלאפון)	
1.8%	50	חומרים לפעילות	
0.4%	10	שכירות מבנה הפעילות (כולל נקיון ואחזקה שוטפת)	
0.2%	5	שמירה וביטוח	
0.0%	1	חשמל ומים לפעילות	
0.0%	1	ציוד ומחשבים לפעילות	
3.6%	100	הוצאות עקיפות לתוכנית (לוגיסטיקה, הזנה, ביטוח)	
32.0%	877	סך הכל הוצאות העסקת חוסים	
16.9%	464	סך הכל הוצאות חוגי נוער בוקר	חוגי נוער בוקר
15.2%	418	סך הכל הוצאות חוגי נוער ערב	חוגי נוער ערב
13.6%	374	סך הכל הוצאות חוגים לקשישים	חוגים לקשישים
6.7%	185	סך הכל הוצאות סיוע לנזקקים	סיוע לנזקקים
<b>84.6%</b>	<b>2,318</b>	<b>סך הכל הוצאות לכל הפעילות</b>	

## ארגון "למען הקהילה" תקציב לשנת 2011

סעיף תקציבי	פירוט	תקציב	% מכלל התקציב
הוצאות הנהלה וכלליות	שכר מנכ"ל	120	4.4%
	שכר מנהל כספים	80	2.9%
	שכר מזכירה	40	1.5%
	שכירות וארנונה משרדים	12	0.4%
	חשמל ומים משרדים	6	0.2%
	טלפונים	6	0.2%
	אתר אינטרנט ותקשורת	6	0.2%
	נסיעות וחניות	3	0.1%
	כיבודים ואירוח	6	0.2%
	דפוס והוצאה לאור	6	0.2%
	פרסום ושיווק	10	0.4%
	ייעוץ משפטי ועורך דין	10	0.4%
	ייעוץ רואה חשבון	10	0.4%
	הנהלת חשבונות	10	0.4%
<b>סך הכל הוצאות הנהלה וכלליות</b>		<b>325</b>	<b>11.9%</b>
הוצאות גיוס כספים	משרד יחסי ציבור	20	0.7%
	יועץ גיוס ממשלה ורשויות	20	0.7%
	מגייס כספים א'	10	0.4%
	מגייס כספים ב'	10	0.4%
	<b>סך הכל הוצאות גיוס כספים</b>		<b>60</b>
הוצאות הקמה ותשתיות	פתיחת עמותה ורישום	15	0.5%
	ייעוץ משפטי/חשבונאי/כלכלי	10	0.4%
	מערכות מחשבים ורשת למשרדי העמותה	10	0.4%
	תוכנות לניהול העמותה	3	0.1%
	<b>סך הכל הוצאות להקמה ותשתיות</b>		<b>38</b>
<b>סה"כ תקציב</b>		<b>2,741</b>	<b>100.0%</b>

**במקביל לפירוט סעיפי הוצאה השונים מפורטים בתקציב גם מקורות ההכנסה:**

**טבלה מס' 6: טבלת מקורות ההכנסה של הארגון**

מקורות ההכנסה	ייעוד לפעילות	סכום באלפי ש"ח	% מהתקציב
<b>פילנתרופיה</b>			
תורם א'	כללי	250	9.1%
תורם ב'	כללי	150	5.5%
קן א'	כללי	150	5.5%
סך הכל פילנתרופיה לא מיועדות		550	20.0%
תורם ג'	העסקת חוסים	250	9.1%
קן ב'	חוגי נוער בוקר	220	8.0%
קן ג'	חוגי נוער ערב	200	7.3%
סך הכל פילנתרופיה מיועדות		670	24.4%
סך הכל פילנתרופיה		1,220	44.4%
<b>ממשלה ורשויות</b>			
משרד החינוך	העסקת חוסים	250	9.1%
משרד התרבות והספורט	חוגי נוער בוקר	200	7.3%
משרד הרווחה	סיוע לנזקקים	150	5.5%
מועצה מקומית	חוגים לקשישים	180	6.6%
סך הכל ממשלה ורשויות		780	28.4%
<b>השתתפות הנהנים</b>			
השתתפות נהנים חוגי נוער בוקר		285	10.4%
השתתפות נהנים חוגי נוער ערב		136	5.0%
השתתפות נהנים חוגים לקשישים		120	4.4%
סך הכל השתתפות הנהנים		541	19.7%
<b>הכנסות עצמיות</b>			
מיזם מכירת מזכרות	כללי	85	3.1%
מיזם שיתוף פעולה עם מפעל מחזור	כללי	120	4.4%
סך הכל הכנסות עצמיות		205	7.5%
		<b>2,746</b>	<b>100.0%</b>



### 2.1.2.3 תקציב מאושר מול תקציב מותנה

« **תקציב מאושר** הוא תקציב שכל סעיפי ההוצאות הנקובים בו מאושרים לביצוע.

« **תקציב מותנה** הוא תקציב שההוצאות שבו אינן מאושרות מראש לביצוע, ואישורן מותנה בתנאים מקדימים שונים כגון עמידה ביעדים של פעילות בתוך זמן נקוב, עמידה ללא חריגה בסעיפים בתקציב המאושר, עמידה ביעדי גיוס מקורות מימון, פירוט מדויק של צרכי הפרויקט במהלך השנה ועוד. תקציב מותנה הוא אחת הדרכים לשליטה ובקרה - הוא מאפשר למנכ"ל ולצוות הניהולי הבכיר לבדוק לאורך השנה אם הושגו היעדים שנקבעו, ובכך מביא להתמקדות במטרה, להתייעלות ולחיסכון במשאבי הארגון.

#### טבלה 7: דוגמה להקצאת תקציב מאושר לצד תקציב מותנה

ארגון "למען הקהילה" תקציב מאושר מול תקציב מותנה לשנת 2011 באלפי ₪					
השינוי ביחס לתקציב 2010	תקציב 2010	תקציב מותנה	תקציב מאושר	תקציב כולל לשנת 2011	סעיף תקציבי
76	2,665	242	2,499	2,741	תקציב לחלוקה
(43)	920	157	720	877	העסקת חוסים (ישירות+עקיפות)
39	425	-	464	464	חוגי נוער בוקר (ישירות+עקיפות)
43	375	-	418	418	חוגי נוער ערב (ישירות+עקיפות)
24	350	-	374	374	חוגים לקשישים (ישירות+עקיפות)
(40)	225	60	125	185	סיוע לנזקקים (ישירות+עקיפות)
25	300	25	300	325	הנהלה וכלליות
10	50	-	60	60	גיוס כספים
18	20	-	38	38	<b>הקמה ותשתיות</b>
-	-	-	-	-	<b>עודף / גרעון</b>

בטבלה 7 אפשר לראות כי התקציב המותנה לשנת 2011 מסתכם ב-242 אלף ש"ח מתוך התקציב הכולל, המשויכים לפעילויות העסקת חוסים, סיוע לנזקקים והנהלה וכלליות.

### 2.1.2.4 תקציב שוטף מול תקציב פיתוח

« **התקציב השוטף** מפרט את כל ההוצאות המתוכננות להתבצע במהלך הפעילות השוטפת והפעלת התכניות השונות של הארגון.

« **תקציב הפיתוח** מתאר הקצאת כספים לצורך פיתוח פעילויות חדשות ומשאבים ארגוניים חדשים. כל ארגון צריך להשקיע חלק מתקציבו למטרות פיתוח, התחדשות, רענון ופתיחת אפיקי פעילות חדשים, אחרת יקפא על מקומו ובסופו של דבר יחדל להתקיים. תקציב הפיתוח ייתכן שיכלול סעיפים כמו בינוי, שיפוץ הקיים, רכישות גדולות של חומרים וציוד, פיתוח שירותים חדשים ועוד.

התכנית האסטרטגית הרב שנתית של הארגון צריכה לענות על השאלה איזה חלק מהתקציב הכולל יופנה לפיתוח ובאיזו כיוונים הוא יושקע.

### 2.1.3 בניית התקציב

#### 2.1.3.1 תהליך הבנייה

בניית התקציב היא תהליך ארגוני מתמשך, המחייב תכנון מוקדם והקצאת משאבי זמן וכסף. לתהליך שותפים גורמים מרכזיים בארגון: הוועד מנהל, המנכ"ל, מנהל הכספים, מנהלי מחלקות ואנשי צוות בארגון, ולעתים גם יועצים חיצוניים. כל אחד מהם צריך להשקיע זמן בלימוד הבעיות ובמציאת פתרונות שיתאימו לארגון.

תהליך הכנת התקציב מלווה בשיח פנים ארגוני על הצרכים והיכולות של כל מחלקה ועל אופי הפרויקטים והשירותים הניתנים לנהנים. כדי לבנות את התקציב בצורה נכונה יש לאסוף מידע על פעילות הארגון, להשתמש בלוחות התמחיר המעודכנים ולקבוע מהם סעיפי ההוצאות האמיתיים בכל פעילות ופעילות. במקביל יש למפות גם את כל מקורות המימון לאותן הוצאות - מפילנתרופיה, משרדי ממשלה ומוסדות, תשלומי הנהנים והכנסות עצמיות.

התהליך אורך כמה חודשים - בארגונים קטנים בין חודש לחודשיים ובארגונים גדולים כשלושה חודשים ויותר. יש להתחיל את התהליך כשלושה חודשים לפני תחילת שנת כספים חדשה, כלומר כבר בחודש ספטמבר. להלן לוח הזמנים המומלץ לתהליך:

#### טבלה 8: לוח הזמנים המומלץ לבניית התקציב הארגוני (לפי סעיפים ראשיים)

שלב	פריט לביצוע	לוח זמנים	הערות
א	ביצוע אומדנים ותחזיות מפורטות לגבי ההכנסות והוצאות, צורכי אוכלוסיית היעד, השירותים שמספק הארגון, מצבת כוח האדם, צורכי הצטיידות ופרויקטים של בנייה או שיפוצים שיתבצעו במהלך שנת התקציב המתוכננת.	3 חודשים לפני תחילת שנת הפעילות.	ביצוע במקביל בכל מחלקות הארגון.
ב	תיקוף האומדנים בהשוואה לשנים קודמות או לבסיס נתונים של ארגונים דומים. פירוט כל הנחות היסוד המשמשות לבניית התקציב.	חודשיים לפני תחילת שנת הפעילות.	ישיבת צוות ניהולי בכיר.
ג	בנייה או עדכון של לוחות תמחיר מעודכנים כבסיס לבניית התקציב.	חודשיים לפני תחילת שנת הפעילות.	מחלקת תקציב.
ד	בניית מסמך התקציב המפורט (ראו פירוט בהמשך). אישור ראשוני בדיון צוות הנהלה בכיר. הטמעת הערות אופרטיביות.	חודש וחצי לפני תחילת שנת הפעילות.	במקביל לעדכון התמחיר.
ה	הגשת הצעת תקציב ראשונית לוועד המנהל.	חודש לפני תחילת שנת הפעילות.	אחריות מנכ"ל.
ו	אישור הצעת התקציב על ידי הוועד המנהל.	חודש לפני תחילת שנת הפעילות.	אחריות מנכ"ל.
ז	סיום: עדכונים אחרונים, הטמעה וקבלת אישור הוועד המנהל. הזרמת התקציב למערכת הפיננסית והפצה לצוות הניהולי הבכיר.	שבועיים לפני תחילת שנת הפעילות.	אחריות מנכ"ל.

« **תהליך עדכון** - לאורך השנה, כאשר חלים שינויים מהותיים בפעילות הארגון או בגיוס המשאבים ונוצרים פערים משמעותיים בין צפי התקציב לבין ביצוע, יש לחזור על תהליך התקצוב, לעדכן את התקציב ולהתאים את הפעילות למצב החדש.

« **אישור העדכון** - הוועד המנהל צריך לאשר את התקציב המעודכן.

« **הטמעת התקציב המעודכן** - בכל מקרה של עדכון התקציב הארגון צריך להתאים את עצמו לתנאים החדשים. על המנכ"ל ומנהל הכספים לוודא שכל חברי צוות ההנהלה הבכיר מכירים את המגבלות החדשות ועברו לפעול לפי התכנון המעודכן. מנהלי כל המחלקות צריכים להבין ולהתאים את השינויים בפעילות לנתונים החדשים. בדרך כלל זו פעולה מורכבת מבחינה ארגונית, במיוחד כאשר ה"חליפה" מתכווצת ולכולם יש פחות משאבים.

« **תיעוד השינויים** - יש לבצע תיעוד מובנה של השינויים כדי לבחון את ההתפתחויות לאורך השנה.

## שלבי בניית התקציב (שלב ד' בטבלה לעיל):

1. החלטה על התכניות והפעילויות שהארגון יבצע במהלך שנת הפעילות הבאה: פעילויות אלו מבוססות על התכנון האסטרטגי של הארגון, הכולל ניתוח צרכים של קהלי היעד ותעדוף השירותים שיסופקו או יפותחו במהלך השנה הקרובה. לאחר קביעת התכניות שיבוצעו יש לפרט את תתי הסעיפים המרכיבים כל אחת מהתכניות. ככל שהפעילויות מפורטות יותר ומותאמת לצרכים המעודכנים של אוכלוסיית היעד של הנהנים, כך בניית התקציב תהיה מדויקת יותר. ("העתקה והדבקה" של סעיפי תקציב משנה קודמת בדרך כלל לא משרתת את צרכי הארגון בצורה נאמנה).

2. בניית צד ההוצאות המתוכננות בארגון. מפולח לפי הפעילויות שפורטו בשלב הקודם (אלה למעשה מרכזי הרווח). אפשר להחליט שהפירוט יעשה עד לרמת הוצאות של מאות או אלפי שקלים, בהתאם לגודל התקציב. ארגונים שפעילותם עונתית צריכים לקחת זאת בחשבון בעת בניית התקציב ולא לכפול אוטומטית סכומים במספר חודשים.

3. פירוט ובנייה של כל מקורות ההכנסה הצפויים לארגון מהגורמים המממנים השונים: מפולחים לפי מרכזי רווח, תוך הפרדה בין הכנסות "צבועות" המיועדות לפעילות מסוימת לבין הכנסות שאינן מיועדות.

4. איתור צפי לפעילויות רווחיות או גירעוניות: בשלב זה אפשר לראות אם ההכנסות הצפויות המשויות לכל פעילות יכסו את העלויות המתוכננות של הפעלתה. אם הקצאת ההכנסות הלא צבועות יצרה עודף בפעילות אחת אפשר להעביר אותו לפעילות שאין לה מספיק הכנסות וצפויה להיות גירעונית.

### 2.1.3.2 עדכון התקציב

« **קשיחות התקציב** - התקציב נבנה בדרך כלל לשנת פעילות שוטפת. התקציב מגדיר את המחויבות הניהולית, הביצועית והכספית של כל המחלקות בארגון וכן את מחויבות הארגון כלפי הנהנים וכלפי הגורמים המממנים. הוא קבוע לכל שנת הפעילות ולא ניתן לשינוי אלא בנסיבות מיוחדות שייתכן שהארגון ייקלע אליהן.

### 2.1.3.3 התאמת אינדקס הנהלת החשבונות לתקציב

אינדקס הנהלת החשבונות הוא מקור המידע הפיננסי האמין היחיד של הארגון.

« **מבנה אינדקס הנהלת החשבונות -** כדי לערוך מעקב שוטף על ביצוע התקציב, הן בצד ההוצאות והן בצד מקורות המימון, יש לבנות את מערך חשבונות החובה/זכות (ח"ז) של הנהלת החשבונות כך שישקף את מבנה סעיפי התקציב השונים.

« **תיאום האינדקס -** יש להקצות לכל חשבון (כרטיס) הוצאה או הכנסה מספר אינדקס (מיון) המקביל לאחד מסעיפי התקציב. כל פעולה של קבלת כספים או תשלום כספים תתויג אוטומטית לפי האינדקס שלה וכך תשווין לסעיף תקציבי חשבונות הח"ז במערכת הנהלת החשבונות ייפתחו רק כנגד סעיפים תקציביים מאושרים.

« **ניהול הוצאות והכנסות -** כל ההוצאות משויכות לסעיפי תקציב ובמקביל מנוהלות בפועל במערכת הנהלת החשבונות, תוך שימוש בתשלומי החשבונות לספקים ולנותני השירותים. גם סעיפי ההכנסות מכל המקורות מנוהלים במערכת הנהלת החשבונות תוך שימוש בקבלות שמוציא הארגון לתורמים, לנהנים ולמשרדים ורשויות.

« **שליפת מידע -** כאשר האינדקס מותאם לסעיפי התקציב קל מאוד לשלוף מידע בחתכים שונים ממערכת הנהלת החשבונות ולענות על שאלות ממוקדות כמו: אילו עובדים השתכרו מעל 5,000 ש"ח בחצי השנה האחרונה? מה היו ההוצאות על שיחות טלפון של צוות פעילות סיוע לזוגות צעירים שמפעיל הארגון?

« **היתרונות -** כאשר אינדקס הנהלת החשבונות נבנה בהתאמה לסעיפי ההוצאות וההכנסות של הפעילויות המוגדרות בתקציב, הנתונים הפיננסיים השוטפים אמיתיים, אמניים, מבוססים על המבנה התקציבי ומשקפים נאמנה את פעילות הארגון, וכן ניתן להפיק בקלות יחסית דיווחים חודשיים ורבעוניים אמניים ואמיתיים. זהו יתרון אדיר שכל ארגון צריך לאמץ לעצמו.

בטבלה העליונה מוצג כדוגמה חלק מהתקציב הארגוני של פעילות העסקת חוסים, ובטבלה התחתונה מופיע חלק ממאזן הבוחן לגבי אותה פעילות. ניתן לראות כי אינדקס הנהלת החשבונות ("קוד החשבון") מתאים בדיוק לסעיף התקציבי, וגם השמות שניתנו לחשבונות החובה/זכות (ח"ז) זהים לסעיפי התקציב המקבילים.

טבלה 9: התאמה בין סעיפי תקציב לבין אינדקס הנהלת החשבונות

ארגון "למען הקהילה" תקציב פעילות העסקת חוסים			
סעיף תקציבי	פירוט הסעיף התקציבי	סכום	אחוז מהתקציב הכולל
9	הוצאות		
91	הוצאות לפעילויות		
911	הוצאות העסקת חוסים		
9100	שכר מרכז מקצועי	0	0.0%
9111	שכר מדריך/מלווה קהילתי	0	0.0%
9112	שכירות מרכז לימוד והכשרה	0	0.0%
9113	חשמל, מים, ניקיון, אינטרנט, ותקשורת מרכז לימוד	0	0.0%
9114	הוצאות נסיעות למקומות עבודה	0	0.0%
9115	מעקב/הערכה ובקרה	0	0.0%
	סה"כ הוצאות פעילות העסקת חוסים	0	0.0%

מאזן בוחן יתרות ש				
תאריך הדפסה: 30/03/11				
מתאריך אסמכתא: 01/01/11				
עד: 30/03/11 : עד				
קוד חשבון	שם הכרטיס	יתרת חובה בש"ח	יתרת זכות בש"ח	יתרה בש"ח
9	הוצאות			
91	הוצאות לפעילויות			
911	הוצאות העסקת חוסים			
9100	שכר מרכז מקצועי	0.0	0.0	0.0
9111	שכר מדריך/מלווה קהילתי	0.0	0.0	0.0
9112	שכירות מרכז לימוד והכשרה	0.0	0.0	0.0
9113	חשמל, מים, ניקיון, אינטרנט ותקשורת מרכז לימוד	0.0	0.0	0.0
9114	הוצאות נסיעות למקומות עבודה	0.0	0.0	0.0
9115	מעקב/הערכה ובקרה	0.0	0.0	0.0
	סה"כ הוצאות פעילות העסקת חוסים	0.0	0.0	0.0

#### 2.1.4 דו"ח ביצוע מול תכנון של התקציב

##### 2.1.4.1 מהות, מטרה ומשמעות לארגון

« **ביצוע מול תכנון תקופתי** - הדו"ח מפרט את ביצוע התקציב אל מול התקציב המתוכנן בכל רבעון לכל הפחות, ומבוסס על ההנחה שיש לארגון תקציב מאושר וקבוע. בכל חודש או רבעון יש לבדוק עבור כל סעיף בתקציב מה היה הביצוע בפועל של התקציב המתוכנן, האם הביצוע חרג מהצפי ואם כן - לאיזה כיוון.

« **תדירות עדכון הדו"ח** - הדו"ח הבסיסי מתאר את ביצוע התקציב לעומת התכנון בכל רבעון לכל הפחות, עבור כל פעילות או כל אזור תדירות עדכון הדו"ח על התקציב והשימוש בו תלויים בנפח הפעילות של הארגון ואופייה - יש לעדכן את הדו"ח בתדירות גבוהה יותר ככל שהארגון מסועף יותר ובעל פריסה גיאוגרפית רחבה יותר, וככל שקיימת רמה גבוהה של אי ודאות לגבי התקבולים וגיוס הכספים. בדרך כלל, בארגונים שנפח פעילותם אינו עולה על 10 מיליון ש"ח בשנה, מספיק לעדכן את הדו"ח פעם ברבעון.

#### טבלה 10: מעקב ביצוע התקציב מול התכנון

### ארגון "למען הקהילה" - מעקב תקציב מול ביצוע רבעון 1 שנת 2011 באלפי ₪

סעיף	תקציב שנתי מתוכנן	ביצוע מצטבר ברבעון 1 (ממאזן בוחן)	אחוז מהתקציב בפועל המתוכנן	הפרש ביצוע רבעוני מול תקציב רבעוני [ב-₪]	הפרש ביצוע רבעוני מול תקציב רבעוני [%-ב-]
סך הכל הוצאות להעסקת חוסים	877	220	25%	1	0%
סך הכל הוצאות לחוגי נוער בוקר	464	111	24%	-5	-1%
סך הכל הוצאות לחוגי נוער ערב	418	75	18%	-30	-7%
סך הכל הוצאות לחוגים לקשישים	374	120	32%	27	7%
סך הכל הוצאות לסיוע לנזקקים	185	68	37%	22	12%
סך הכל הוצאות לפעילות	2,318	594	26%	15	1%
סך הכל הוצאות הנהלה וכלליות	325	85	26%	4	1%
סך הכל הוצאות גיוס כספים	60	15	25%	-	0%
סך הכל הוצאות הקמה ותשתיות	38	35	92%	26	67%
	2,741	729	27%	44	2%

**הערות:** חריגות מוצגות בצבעים: **כחול** חריגת תת ביצוע, **אדום** חריגת ביצוע יתר. ניתן להציג חריגות במונחי אחוזים, במונחים שקללים נומינליים או את שניהם כפי שמוצג לעיל.

בדוגמה שבטבלה 10 התקציב המתוכנן לכל רבעון הוא 25% מהתקציב השנתי, כיוון שהארגון פועל בצורה זהה במהלך כל השנה. ביצוע התקציב מושווה לערך זה (למשל, בסעיף "סה"כ הוצאות לפעילות" נרשמו הוצאות בפועל של 26% מהתקציב השנתי, כלומר חריגת ביצוע של 1%). בארגונים שבהם הפעילות היא עונתית יש לבצע מעקב על פי פריסת התקציב הצפויה לכל חודש או רבעון, בהתאם לאופי הפעילות.

עמוד

בארגונים גדולים יותר שתקציבם עשורת מיליוני שקלים יש לעדכן את הדו"חות מדי חודש, ואולי אף מדי שבוע.

« **השימוש בדו"ח** - הדו"ח הוא כלי עבודה למנכ"ל ולצוות הניהולי הבכיר, והוא משמש אותם בדיונים המשותפים המתקיימים מעת לעת. מדו"ח זה אפשר ללמוד על מגמות הארגון מבחינה תקציבית ולזהות התפתחות מצבים פיננסיים בעייתיים של חוסר במקורות או עודף בהוצאות ביחס לתכנון, כדי לתת להם מענה הולם.

##### 2.1.4.2 מבנה הדו"ח

« **סעיפי הדו"ח** - הדו"ח בנוי לפי סעיפי התקציב ומציג את החריגה מהמתוכנן בפרק זמן מסוים במספרים מוחלטים (מונחי כסף) או באחוזי ביצוע.

« **אופן פילוח הדו"ח** תלוי באופי פעילות הארגון. בארגונים בעלי פריסה גיאוגרפית רחבה אפשר להציג את הדו"ח לפי אזורים גיאוגרפיים, ארגונים אחרים יעדיפו להציג את הדו"ח לפי סוג הפעילות, ואפשר גם לשלב בין השניים.

« **דו"חות תקציב מתקדמים** יכולים להכיל השוואה של ביצוע התקציב ברבעון הנוכחי והביצוע ברבעונים הקודמים, או השוואה לרבעונים זהים בשנים קודמות (במספרים מוחלטים (מונחי כסף) או באחוזים). כך ניתן לחשוף מגמות של גידול או קיטון בפעילות.

#### 2.1.4.3 בניית הדו"ח

נתוני הביצוע של התקציב חייבים להגיע ממערכת הנהלת החשבונות, שם נמצאים הנתונים האמינים והמדויקים ביותר לגבי ההוצאות וההכנסות של הארגון.

#### 2.1.4.4 ערכים קריטיים לצורך מעקב וקבלת החלטות ניהוליות

« **אינדיקציה לסטיות** - הערכים הקריטיים הם אינדיקציה לסטיות מהותיות בביצוע התקציב או לחוסר התאמה מהותי בין התכנון לביצוע, והם נקבעים על פי המדיניות ארוכת הטווח והתכניות האסטרטגיות של כל ארגון וארגון. בארגונים חברתיים, שבהם בדרך כלל אין יתרות מזומנים גדולות, יש חשיבות מיוחדת לערכים הקריטיים. חלק מהסטיות עשויות להיות לגיטימיות, אך חשוב לזהות אותן בזמן אמת ולהכריע אם הן תקינות או לא. סטייה של מעל 5% היא חריגה שיש לשים לב אליה. כמו כן, כל ארגון יכול להגדיר לעצמו סטיות שהן בבחינת "דגל אדום". לדוגמה:

- **סטיית 8%** - כל סטייה של 8% אחוזים בין תכנון לביצוע פירושה סטייה של חודש פעילות (1/12). סטייה של כ-25% פירושה סטייה של שלושה חודשי פעילות.
- **סטיית חצי מיליון ש"ח** - בארגון המנהל מחזור שנתי של כ-6 מיליון ש"ח, סטייה של 500,000 ש"ח מצביעה על סטייה של חודש פעילות. סטייה של מיליון וחצי ש"ח פירושה סטייה של רבעון בפעילות.

« **"הצפת ערך" והחלטה** - תהליך קבלת ההחלטות בארגון אורך זמן, וגם לאחר ההחלטה עלול לעבור פרק זמן מסוים עד ביצועה. כדי להימנע מסבירות גבוהה למצב בלתי הפיך, יש להתריע על סטיות של 5% ומעלה מרגע איתורן, ולעקוב אחר הסעיפים התקציביים שבהם התגלו הסטיות.

## 2.2 התזרים

### 2.2.1 מהות, מטרה וחיובות לארגון

התזרים הוא תמונת מצב של יתרות המזומנים הצפויות של הארגון בחודשים הקרובים. ניבוי מדויק של התזרים מאפשר התראה מוקדמת על מחסור צפוי במזומנים ועל אפשרות שהארגון לא יוכל לפרוע התחייבות שוטפת. לחלופין, ניהול מושכל של התזרים מאפשר למנכ"ל לחזות האם יצטברו עודפי מזומנים הניתנים להשקעה זמנית. מבנה התזרים נובע ישירות ממבנה התקציב, והוא מורכב מאותם סעיפים ראשיים. התזרים נותן מענה לשאלות יום יומיות בארגון כגון:

✓ האם אפשר לכתוב המחאה לפקודת ספק? ולאיזה תאריך יש לכתוב את המחאה כדי שיהיה לה כסיו?

✓ מה יתרת המזומנים הצפויה בסוף החודש בבנק?

✓ האם יש מספיק כסף בקופה כדי לשלם את המשכורות עד סוף השנה?

✓ האם צריך לנקוט כבר כעת פעולות גבייה הדוקות יותר בגלל חוסר צפוי במזומנים?

✓ האם אנחנו מצליחים לצבור עודפים או שהארגון מצוי בגירעון תמידי?

« **מטרה** - מטרת התזרים היא להציג את הפרש המתוכנן בין הוצאות הארגון לבין ההכנסות שמממנות אותן במרווחי זמן קבועים לאורך כל השנה.

« **ההבדל בין התזרים לתקציב** - התקציב מפרט את הפעילות הפיננסית השנתית של הארגון לפי התכניות והפעילויות השונות. התזרים, לעומת זאת, מציג את תנועות המזומנים הצפויות להתרחש לאורך השנה, כלומר את ההכנסות וההוצאות המתוכננות בפועל, ברזולוציה גבוהה יותר (מדי חודש או ברמה שבועית - תלוי בגודל הארגון ובהיקף תקציבו).

« **כלי עבודה מובנה** - התזרים הוא כלי עבודה חשוב ולכן עליו להיות מובנה וברור. עבודה נכונה עם כלי התזרים מיעלת את ביצועי הארגון, מאפשרת שליטה בהוצאות, מאפשרת מעקב ובקרה אפקטיביים ויוצרת שיח פנים ארגוני יעיל ונכון בארגון.

### 2.2.2 מבנה התזרים

התזרים בנוי משלושה חלקים:

- חלק עליון, צד ההכנסות - בו מפורטות כל הכנסות הארגון לפי חודש התקבול הצפוי.
- חלק אמצעי, צד ההוצאות - בו מפורטות כל הוצאות הארגון לפי חודש ההוצאה הצפוי, מפורטות לפי סעיפי הוצאות כלליות בארגון או לפי מרכזי הפעילות.
- חלק תחתון, התזרים - הפרש בין סך כל ההכנסות לבין סך כל ההוצאות באותו חודש.

« **משמעות** - כאשר הפרש בין ההכנסות להוצאות שלילי המשמעות היא שלארגון לא יהיה מספיק כסף מזומן כדי לממן את כל הפעילות; כאשר הפרש בין ההכנסות להוצאות חיובי המשמעות היא שנוצרים עודפי מזומנים. בשני המקרים המשאבים הנזילים אינם מנוצלים ביעילות, ועל המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר לקבל החלטות ניהוליות: במקרה של חוסר יש לצמצם הוצאות או לדחות אותן לחודש שבו יש עודפי מזומנים, ובמקרה של עודף יש לשקול תכניות השקעה.



### 2.2.3.2 עדכון התזרים

« **גמישות התזרים** - התזרים הוא כלי דינמי המשתנה בתדירות גבוהה יותר מהתקציב. מנהל הכספים צריך לבצע מעקב שוטף אחר השינויים בגיוס הכספים או בפעילות הארגון לאורך השנה ולעדכן את התזרים עם כל חריגה שמתגלה, כדי לאפשר גיבוש פתרון ניהולי מתאים.

« **עדכון צד ההוצאות** - התזרים נבנה בדרך כלל לשנת פעילות שוטפת תוך הסתמכות על תקציבים קודמים, פעילות העבר והסכמים עם תורמים, קרנות ומשרדי ממשלה ורשויות. בדרך כלל, צד ההוצאות של התזרים נתון פחות לשינויים מהותיים.

« **עדכון צד ההכנסות** - בארגונים חברתיים צד ההכנסות הוא הצד המאתגר יותר מבחינה ניהולית. לעתים קרובות תורמים - ובעיקר רשויות - אינם מעבירים את הכספים במועד שהתחייבו, והארגון עלול להיקלע לחוסר תזרימי בתקופה נתונה.

### 2.2.3.3 התאמת אינדקס הנהלת החשבונות לתזרים

« **תיאום האינדקס** - אם אינדקס הנהלת החשבונות נבנה לפי סעיפי התקציב הרי שממילא הוא גם יתאים לתזרים, שבנוי על פי אותם סעיפים.

« **יתרונות** - התאמה מלאה בין סעיפי התזרים לבין אינדקס הנהלת החשבונות מאפשרת העברת מידע "בלחיצת כפתור" ממערכת הנהלת החשבונות למערכת ניהול התזרים לצורך מעקב שוטף ובקרה (תיתכן גם הגדרה של מעבר אוטומטי של חומר בין שתי המערכות). זהו יתרון אדיר שכל ארגון צריך לאמץ לעצמו.

### 2.2.3 בניית התזרים<sup>5</sup>

« **תהליך הבנייה** - בניית התזרים מתבצעת במחלקת הכספים על פי נתוני מערכת הנהלת החשבונות. יש להתחיל לבנות את התזרים במקביל לבניית התקציב - כשלושה חודשים לפני תחילת שנת הכספים החדשה, כלומר כבר בחודש ספטמבר בכל שנה קלנדרית. בבניית התזרים עוסק מנהל הכספים והוא נעזר בצוות ההנהלה הבכיר.

« **איסוף נתונים ומידע** - כדי לבנות את התזרים בצורה נכונה יש לאסוף מידע הנוגע לכל פעילות הארגון, להשתמש בלוחות התמחיר המעודכנים ולקבוע מהם סכומי ההוצאות האמיתיים בכל פעילות הצפויים בכל חודש של פעילות לשנה הקרובה. במקביל יש למפות את כל התקבולים הצפויים בכל חודש.

#### 2.2.3.1 שלבי הבנייה

« יש לפרט את ההוצאות הצפויות בכל חודש בכל אחת מהפעילויות על פי סעיפי התקציב השונים. יש להביא בחשבון את כל ההוצאות הצפויות, כולל הוצאות עקיפות וכולל הוצאות הנהלה וכלליות.

« לגבי כל אחד ממקורות ההכנסה שמפורטים בתקציב יש לפרט מתי צפויה ההכנסה להתקבל.

« בשורה "יתרת פתיחה" יש לפרט את יתרת המזומנים הצפויה בתחילת כל חודש, שהיא יתרת הסגירה של החודש הקודם כפי שמתואר להלן בטבלה 11.

« יש לחשב את ההפרש בין ההכנסה הצפויה לבין ההוצאה הצפויה בכל חודש ולהוסיף את יתרת הפתיחה של אותו חודש. חישוב זה נותן את יתרת הסגירה של אותו חודש - התזרים.

« חשוב לחשב גם את התזרים המצטבר מחודש לחודש (השורה האחרונה בטבלה) כדי ללמוד על מגמת התזרים, על הצטברות כספים או על התפתחות מצב גירעוני שיאיים על המשך פעילות השוטפת של הארגון, ולקבל את ההחלטות הניהוליות הדרושות.

5. בדרך כלל סעיפי ההוצאות הם ודאיים יותר, ולגבי סעיפי ההכנסות לא ידוע בוודאות מלאה באיזה תאריך יתקבלו תרומות, מענקים וסכומים שהובטחו מגורמים מממנים שונים. למרות זאת יש לנהל תזרים צפוי לפי הידוע באותו זמן גם אם הוא אינו מדויק כמאת האחרים.

טבלה 11: דוגמה למבנה תזרים - מנוהל לפי מרכזי הפעילות

ארגון "למען הקהילה" צפי תזרים לשנת 2011, באלפי ₪						
צפי חודשי						
סעיף	ינואר	פברואר	מרץ	אפריל	מאי	יוני
יתרת פתיחה	52	40	171	206	133	72
הכנסות	פילנתרופיה	50	202	101	101	101
	ממשלה ורשויות	80	80	80	60	60
	השתתפות נהנים	45	45	45	45	45
	הכנסות עצמיות	-	-	-	-	50
<b>סה"כ הכנסות</b>	<b>175</b>	<b>327</b>	<b>226</b>	<b>206</b>	<b>205</b>	<b>206</b>
<b>סה"כ הכנסות (כולל יתרת פתיחה)</b>	<b>227</b>	<b>367</b>	<b>397</b>	<b>412</b>	<b>338</b>	<b>278</b>
הוצאות	העסקת חוסים	52	75	75	75	75
	חוגי נוער בוקר	-	-	-	90	80
	חוגי נוער ערב	34	34	34	34	34
	חוגים לקשישים	34	30	30	30	30
	סיוע לנזקקים	15	15	15	15	15
	הנהלה וכלליות	27	27	27	27	27
	גיוס כספים	5	5	5	5	5
	הקמה ותשתיות	20	10	5	3	-
<b>סה"כ הוצאות</b>	<b>187</b>	<b>196</b>	<b>191</b>	<b>279</b>	<b>266</b>	<b>236</b>
<b>תזרים</b>	<b>40</b>	<b>171</b>	<b>206</b>	<b>133</b>	<b>72</b>	<b>42</b>
<b>הפרש - עובר לחודש הבא</b>						

**הערות:**

במקרה של ארגון קטן שפעילותו אינה מורכבת אפשר להציג את ההוצאות לפי סעיפי הוצאה כלליים. המשך התזרים לרבעונים 3 ו-4 מפורט בעמוד הבא

### ארגון "למען הקהילה" צפי תזרים לשנת 2011, באלפי ₪

סה"כ 2011	צפי חודשי						סעיף
	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר	אוגוסט	יולי	
	34	16	32	-53	-4	42	יתרת פתיחה
1,220	110	101	101	152	50	101	פילנתרופיה
780	110	100	50	50	50	-	ממשלה ורשויות
541	46	45	45	45	45	45	השתתפות נהנים
205	5	-	50	100	-	-	הכנסות עצמיות
<b>2,746</b>	<b>271</b>	<b>246</b>	<b>246</b>	<b>347</b>	<b>145</b>	<b>146</b>	<b>סה"כ הכנסות</b>
<b>3,487</b>	<b>305</b>	<b>262</b>	<b>278</b>	<b>294</b>	<b>141</b>	<b>188</b>	<b>סה"כ הכנסות (כולל יתרת פתיחה)</b>
877	75	75	75	75	75	75	העסקת חוסים
464	44	40	40	40	40	40	חוגי נוער בוקר
418	44	34	68	68	-	-	חוגי נוער ערב
374	32	32	32	32	32	30	חוגים לקשישים
185	20	15	15	15	15	15	סיוע לנזקקים
325	28	27	27	27	27	27	הנהלה וכלליות
60	5	5	5	5	5	5	גיוס כספים
38	-	-	-	-	-	-	הקמה ותשתיות
<b>2,741</b>	<b>248</b>	<b>228</b>	<b>262</b>	<b>262</b>	<b>194</b>	<b>192</b>	<b>סה"כ הוצאות</b>
<b>746</b>	<b>57</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>-53</b>	<b>-4</b>	<b>הפרש - עובר לחודש הבא</b>
							<b>תזרים</b>

## 2.2.4 דו"ח ביצוע מול תכנון של התזרים

### 2.2.4.1 מהות, מטרה וחשיבות לארגון

« **ביצוע מול תכנון תקופתי** - הדו"ח מציג את ביצוע התזרים לעומת התזרים שתוכנן בפרק זמן מסוים, ומבוסס על ההנחה שיש לארגון תזרים מובנה אשר מתעדכן באופן שוטף.

« **תדירות עדכון הדו"ח** - הדו"ח הבסיסי מתאר את ביצוע התזרים לעומת התכנון בכל חודש (עבור כל פעילות או ככל אזור, בהתאם לארגון). תדירות עדכון הדו"ח והשימוש בו תלויים בנפח הפעילות של הארגון ואופייה - יש לעדכן את הדו"ח בתדירות גבוהה יותר ככל שהארגון מסועף יותר והפריסה הגיאוגרפית שלו רחבה יותר, וככל שההוצאות הכספיות רבות ויש רמה גבוהה של אי ודאות בתקבולים ובגיוס הכספים. בדרך כלל יש לעדכן את דו"ח ביצוע התזרים בכל חודש לכל הפחות; בארגונים גדולים שתקציבם מגיע לעשרות מיליוני שקלים יש לעדכן את הדו"ח מדי שבוע, ולעתים אף מדי יום.

### 2.2.4.2 מבנה הדו"ח

« **סעיפי הדו"ח** - הדו"ח בנוי לפי סעיפי התזרים ומציג את החריגה מהמתוכנן בפרק זמן מסוים במספרים מוחלטים (מונחי כסף) או באחוזי ביצוע. הנתונים מוצגים לפי אינדקס ההוצאות וההכנסות של הארגון.

« **דו"חות מתקדמים** יכולים להכיל השוואה של ביצוע התזרים ברבעון הנוכחי והביצוע ברבעונים הקודמים, או השוואה לרבעונים זהים בשנים קודמות, כדי לחשוף מגמות של גידול או קיטון בפעילות.

### 2.2.4.3 בניית הדו"ח

נתוני הביצוע של התזרים חייבים להגיע ממערכת הנהלת החשבונות, שם נמצאים הנתונים האמינים והמדויקים ביותר לגבי ההוצאות וההכנסות של הארגון.

טבלה 12: דוגמה לדו"ח ביצוע מול תכנון רבעוני של התזרים

ארגון "למען הקהילה" תכנון תזרים וביצוע לרבעון 1, שנת 2011, באלפי ₪												
הפרש ביצוע רבעוני מול תחזית רבעונית	סה"כ רבעוני	מרץ		פברואר		ינואר				סעיף		
		ביצוע	צפי	ביצוע	צפי	ביצוע	צפי	ביצוע	צפי			
[ב %]	[ב ₪]											
				64	171	-12	40	45	52		יתרת פתיחה	
100%	-	353	353	101	101	202	202	50	50		פילנתרופיה	הכנסות
75%	-60	180	240	60	80	60	80	60	80		ממשלה ורשויות	
74%	-35	100	135	50	45	20	45	30	45		השתתפות נהנים	
0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-		הכנסות עצמיות	
<b>87%</b>	<b>-95</b>	<b>633</b>	<b>728</b>	<b>211</b>	<b>226</b>	<b>282</b>	<b>327</b>	<b>140</b>	<b>175</b>		<b>סה"כ הכנסות</b>	
<b>87%</b>	<b>-95</b>	<b>633</b>	<b>728</b>	<b>275</b>	<b>397</b>	<b>270</b>	<b>367</b>	<b>185</b>	<b>227</b>		<b>סה"כ הכנסות (כולל יתרת פתיחה)</b>	
109%	18	220	202	80	75	80	75	60	52		העסקת חוסים	הוצאות
100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-		חוגי נוער בוקר	
100%	-	102	102	34	34	34	34	34	34		חוגי נוער ערב	
100%	-	94	94	30	30	30	30	34	34		חוגים לקשישים	
131%	14	59	45	22	15	20	15	17	15		סיוע לנזקקים	
100%	-	81	81	27	27	27	27	27	27		הנהלה וכלליות	
100%	-	15	15	5	5	5	5	5	5		גיוס כספים	
100%	-	35	35	5	5	10	10	20	20		הקמה ותשתיות	
<b>106%</b>	<b>32</b>	<b>606</b>	<b>574</b>	<b>203</b>	<b>191</b>	<b>206</b>	<b>196</b>	<b>197</b>	<b>187</b>		<b>סה"כ הוצאות</b>	
				72	206	64	171	-12	40		הפרש - עובר לחודש הבא	תזרים

**הערות:** חריגות מוצגות בצבעים: כחול: תת ביצוע, אדום: חריגת ביצוע. ניתן להציג חריגות במונחי אחוזים, כמונחים שקליים נומינליים או את שניהם כפי שמוצג לעיל.

« **צבירת עודפים** - כאשר צפוי עודף מזומנים למשך למעלה מחודש, על הנהלת הארגון לשמר את ערך המזומנים תוך שימוש בכלים פיננסיים מקובלים העומדים בתקנות שקבעה רשות המסים עבור ארגונים חברתיים, כמו פיקדונות חודשיים מתחדשים ותכניות חיסכון בבנקים. במצבים של חסר או עודף בתזרים מומלץ להתייעץ עם מומחים כדי לבחור בפתרונות אופטימליים עבור הארגון. בכל חריגה מהתזרים הצפוי המנכ"ל והצוות הניהולי הבכיר צריכים להיות מעודכנים ולגבש פתרון הולם.

בדוגמה שלעיל ניתן לראות כי בעמודת הביצוע יש חריגות ביתרת הפתיחה בינואר (45 במקום 52 כצפוי), בגביית ההכנסות (140 במקום 175 כצפוי), וכן בהוצאות (197 במקום 187 כצפוי). פעילות "חסר" זו מובילה לסטייה בתזרים הצפוי (12- במקום 40 כצפוי). בגלל הסטיות בחודש ינואר התזרים מגיע לערך שלילי של 12 אלף ₪ כבר בתחילת השנה! פירושו של דבר שהארגון היה צריך לקחת הלוואה כדי לגשר על פער המזומנים שנוצר בינואר שלא כמתוכנן. לאחר מכן נראה כי התזרים התייצב על ערכים חיוביים עד סוף רבעון ראשון. במידה שיווצרו שוב פערים בין התזרים הצפוי לביצוע והוא יהפך שלילי יידרש הארגון שוב, לקחת הלוואת גישור כדי לאפשר פעילות מול הספקים השונים. במידה שהמגמות השליליות בתזרים ימשכו והארגון לא יוכל לעמוד בהתחייבויותיו לספקים השונים ייוצר צורך גובר והולך בהלוואות או בגיוס כספים בהיקפים רחבים מתורמים או גופים מוסדיים אחרים והארגון יידרש לערוך שינוי מקיף בתכנון התזרימי והתקציב הכולל.

#### 2.2.4.4 ערכים קריטיים וקבלת החלטות

« **אינדיקציה לסטיות** - הערכים הקריטיים הם אינדיקציה לסטיות מהותיות בביצוע התזרים או לחוסר התאמה מהותי בין התכנון לביצוע, והם נקבעים על פי המדיניות ארוכת הטווח של הארגון והתכניות האסטרטגיות שלו. בארגונים חברתיים, שבהם בדרך כלל אין יתרות מזומנים גדולות, יש חשיבות מיוחדת לערכים הקריטיים. ארגונים שפעילותם עונתית צריכים לקחת בחשבון את העונתיות בעת בחינת הסטיות - לסטייה בחודשים שבהם אין פעילות משמעות שונה מזו של סטייה בחודשי פעילות.

« **תזמון הכנסות וגיוס מקורות** - כאשר צפוי חוסר במזומנים הארגון חייב לגייס מקורות כדי לגשר על הפער בין ההכנסות להוצאות. ניתן לעשות זאת על ידי שימוש ברזרבות צבורות של הארגון, גיוס מיוחד מתורמים או מרשויות ואף הלוואות גישור מבנקים.

« **תזמון הוצאות** - הנתונים בדו"ח ביצוע התזרים צריכים להשפיע גם על מועד ביצוע ההוצאות: אם צפוי חוסר במזומנים מומלץ לדחות את ההוצאות לזמן שבו התזרים חיובי. שימו לב שהכוונה אינה לדחיית תשלומים עבור רכישות שכבר בוצעו, אלא לדחיית הרכישות עצמן.

### 2.3.2 מבנה התמחיר

התמחיר מציג את העלויות הישירות, העלויות העקיפות והעלויות בגין ההנהלה והכלליות הכרוכות בכל פעילות של הארגון.

« **עלות ישירה** - ההוצאה המשויכת לפעילות ומושפעת ישירות מנפח הפעילות כגון: שכר למדריך של קבוצה, חומרים לפעילות וכו'.

« **עלות עקיפה** - העלות העקיפה בדרך כלל קבועה ואינה מושפעת מהיקף הפעילות. היא קשורה בדרך כלל לעלות הניהול של הפעילויות השונות. יש להשתמש במפתח (מקדם העמסה) כדי לשייך את העלות העקיפה לכל פעילות מסוימת. את העלות העקיפה אפשר לחלק לשני סוגים - עלות עקיפה לפעילות ועלות עקיפה של הפעלה ארגונית כמפורט להלן:

- עלות עקיפה לפעילות - כמו שכר למרכז של כמה קבוצות, הוצאה לשכירות המבנה שבו יש כמה פעילויות שונות וכיו"ב;
- עלות עקיפה הפעלה ארגונית - כמו שירותי מזכירות כלליים הקשורים לפעילות, עלות הכשרה כלל ארגונית של המדריכים וכיו"ב.

« **עלות הנהלה וכלליות** - כל ההוצאות שלא ניתן לשייך לפעילות, כמו שכר מנכ"ל, שכר מזכירת הארגון, שכר מנהל הכספים, עלות שכירות ואחזקת מבנה המזכירות של הארגון וכיו"ב. את עלות ההנהלה והכלליות ניתן לשייך לפעילות מסוימת לפי מפתח (מקדם העמסה).

כל אחת מהעלויות שהוזכרו לעיל מוצגת בחלוקה להוצאות קבועות והוצאות משתנות:

« **ההוצאות הקבועות** הן הוצאות שלא מושפעות מהיקף הפעילות ויבוצעו בכל מקרה. לדוגמה: שכר של מנהל הפרויקט, דמי שכירות של המבנה שבו מתקיימת הפעילות, ניקיון ואחזקה של המבנה ועוד.

« **ההוצאות המשתנות** תלויות בהיקף הפעילות. לדוגמה: שכר מנחים, עלות השימוש בחשמל להפעלת המזגנים, הסעות של הנהנים לצורך הפעילות, חומרים מתכלים לפעילות ועוד. סיווג ההוצאות משתנה מארגון לארגון ותלוי במהות הפעילות ובתנאים שבהם היא מתבצעת; יש להתייעץ עם מומחה לתמחיר כדי לבנות את התמחיר הארגוני בצורה נכונה.

## 2.3 התמחיר

### 2.3.1 מהות, מטרה וחיובות לארגון

התמחיר הוא הכלי הפיננסי המשמש לחישוב **כל** העלויות הכרוכות בהפעלת כל אחת מפעילויות הארגון.

« **מטרה** - מטרת התמחיר היא לחשב את העלויות האמיתיות והמלאות של כל פעילות, על כל מרכיביה השונים.

« **ההבדל בין התמחיר לבין התקציב והתזרים** - התמחיר, בניגוד לתקציב ולתזרים, אינו קשור כלל לצד ההכנסות של הארגון, אלא לצד ההוצאות בלבד וכולל את המכלול המלא של כל העלויות הכרוכות בכל פעילות.

« **חיובות** - ידיעת העלות האמיתית של כל פעילות היא המפתח לתכנון נכון של הפעילות השנתית ושל סדרי העדיפויות הכלכליים של הארגון. התמחיר קריטי לבניית תקציב שמייצג נאמנה את התרומה הכלכלית של כל פעילות לארגון. על פי התמחיר ניתן לבחון עבור כל פעילות מהן ההוצאות הקבועות ומהן ההוצאות המשתנות המשויות לכל פעילות, ולאבחנה בין עלויות קבועות למשתנות יש משמעות בקבלת החלטות לגבי המשך או סגירת פעילות יש לגביה התלבטות במכלול ההוצאות של הארגון. בעזרת תמחיר מדויק אפשר לענות על שאלות ניהוליות כמו:

✓ מה גובה המענק שיש לבקש מהתורמים כדי לכסות את כל ההוצאות של פעילות מסוימת? האם תרומה בסך 50,000 ש"ח לפעילות חדשה תכסה את כל ההוצאות הכרוכות בה?

✓ כמה כסף יש לגבות מהנהנים עבור הפעילות? האם לגבות עלות מלאה או חלקית?

✓ איזה חלק של העלויות ממומן מתשלומי הנהנים? איזה חלק מתרומות? ואיזה חלק מרשויות?

✓ במקרה של קבלת תרומה שלא תוכננה בתקציב, איזו פעילות היא יכולה לממן? לכמה נהנים היא יכולה להועיל?

### 2.3.3 בניית התמחיר

« **תהליך הבנייה** - בניית התמחיר מתבצעת במחלקת הכספים על פי נתונים של מערכת הנהלת החשבונות, ומומלץ להיעזר לצורך כך בכלכלן מומחה בתחום התמחיר. יש לבנות את התמחיר לפני בניית תקציב הארגון מכיוון שרוב סעיפי התקציב כרוכים בידיעת העלות האמיתית המלאה של כל פעילות. יש להתחיל בבניית התמחיר כשלושה חודשים לפני בניית התקציב, כלומר כבר בחודש יוני או יולי. בטבלה 13 שלהלן מוצגת טבלה גנרית לרישום וסיווג של העלויות לכל פעילויות הארגון. כל ארגון נדרש להתאים את הטבלה לפעילויותיו.

#### טבלה 13: דוגמת לוח תמחיר ארגוני

סה"כ	הוצאות הנהלה וכלליות			הוצאות עקיפות			הוצאות ישירות			סעיפי ההוצאה	
	סה"כ הנהלה וכלליות	משתנות	קבועות	סה"כ עקיפות	משתנות	קבועות	סה"כ ישירות	משתנות	קבועות		
										שכר	העסקת חוסים
										חומרים שונות	
										סה"כ	
										שכר	חוגי נוער בוקר
										חומרים שונות	
										סה"כ	



אשר מאפשרת לשייך לכל פעילות את החלק היחסי של ההוצאות העקיפות ושל הוצאות ההנהלה והכלליות. הטבלה מפרטת דוגמאות שונות וכל ארגון צריך להגדיר את שיטות ההעמסה המתאימות לו על פי אופי פעילותו, ולכנות את המקדמים שלפיהם יועמסו העלויות השונות על כל פעילות.

« **העמסות** - את חישוב ההעמסות יש לבצע בשני שלבים - בשלב הראשון העמסת העלויות העקיפות של הפעילות ובשלב השני העמסת העלויות של הוצאות ההנהלה וכלליות. לשם כך יש להגדיר מקדמי העמסה לכל פעילות בארגון. טבלה 14 מציגה דוגמה למטריצת מקדמי העמסה בארגון,

**טבלה 14: דוגמה למטריצת מקדמי העמסה**

אופן העמסה						הוצאה
מספר עובדים	עלויות שכר	שעות עבודה	מספר נהנים	היקף תקציבי	שטח	
עלויות עקיפות						
		✓				שכר מקצועי
		✓				פיתוח ידע
עלויות הפעלה ארגוניות						
					✓	שכירות וארנונה
					✓	אחזקה
					✓	שמירה וביטוח
					✓	חשמל ומים
✓						ציוד ומחשבים
✓						תקשורת
הנהלה וכלליות						
				✓		שכר הנהלה
				✓		שכר כספים
				✓		אתר אינטרנט
				✓		נסיעות וחניה

« כמות שעות עבודה - שעות עבודה של כוח אדם בפעילות מתוך סך שעות עבודה בארגון.

« עלויות שכר - עלויות כוח האדם בפעילות מתוך סך עלויות כוח האדם בארגון.

« מספר עובדים - מספר העובדים שעבדו בפעילות מתוך סך העובדים בפעילות הארגון או בארגון בכלל.

**להלן מפורטות כמה דוגמאות של שיטות לחישוב מקדמי העמסה, המופיעות בטבלה:**

« שטחים - השטח הפיזי שתופסת הפעילות מתוך סך השטח שהארגון משתמש בו.

« היקף תקציבי - שיעור ההוצאה הישירה לפעילות מתוך סך ההוצאה הישירה הכוללת של הארגון.

« מספר נהנים - מספר הנהנים מהפעילות מתוך סך הנהנים מכלל פעילות הארגון.

### עדכון התמחיר

« **כלי קבוע** - התמחיר הוא כלי קבוע יחסית, ולכן יש חשיבות רבה לבנייה מפורטת, שיטתית ועקבית שלו.

« **עדכון תקופתי** - כדי שהעלויות יישארו מדויקות גם לאחר הבנייה הראשונית של התמחיר, יש לעדכן אותו מדי תקופה **ולפחות פעם בשנה** אם חל שינוי בעלויות שונות - מחירים, שכר עבודה ועוד, או אם חל שינוי באופי הפעילות וכעת העלות שלה שונה מזו שחושבה בתמחיר המקורי.

### התאמת התמחיר לאינדקס הנהלת חשבונות

התמחיר קשור לסעיפי ההוצאות של הארגון ונבנה עבור כל פעילות בדומה לסעיפי התקציב והתזרים. תכנון מוקדם

ושימוש של מנהל הכספים או התמחירן באינדקס הנהלת החשבונות כדי לתאם בין סעיפי ההוצאות לפי הפעילויות השונות מאפשר להעביר בלחיצת כפתור אינפורמציה מהנהלת החשבונות לתמחיר לצורך מעקב שוטף ובקרה על התמחיר. זהו יתרון אדיר שכל ארגון צריך לאמץ לעצמו.

### דוגמה לניתוח העמסות ותמחור פעילות בארגון

בדוגמה שלפנינו נבחר, מתוך שיקולי פשטות, מקדם העמסה אחיד לכל העלויות העקיפות ועלויות הנהלה וכלליות. ייתכנו מקרים אחרים שבהם לכל פעילות יש מקדם שונה ומשקל שונה. מקדם העמסה שנבחר הוא ההיקף תקציבי של כל פעילות, והוא מחושב לפי משקל כל פעילות מתוך סך ההוצאות לפעילות.

### טבלה 15: תמחור וניתוח העמסות בפעילות הארגון

ארגון "למען הקהילה" תמחור וניתוח העמסות לשנת 2011 (אלפי ₪)										
תוכנית	כלל ההוצאות	הוצאות ישירות	הוצאות עקיפות	מקדם העמסת הנהלה וכלליות לפי משקל בהוצאות	העמסת הנהלה וכלליות וגיוס משאבים	מספר הנהנים בתוכנית	עלות ישירה לנהנה	עלות עקיפה לנהנה	העמסת הנהלה וכלליות לנהנה	סה"כ הוצאה לנהנה
סה"כ הוצאות להעסקת חוסים	877	777	100	38%	145.7	250	3.1	0.4	4.1	4.1
סה"כ הוצאות לחוגי נוער בוקר	464	444	20	20%	77.1	100	4.4	0.2	5.4	5.4
סה"כ הוצאות לחוגי נוער ערב	418	368	50	18%	69.4	50	7.4	1.0	9.7	9.7
סה"כ הוצאות לחוגים לקשישים	374	339	35	16%	62.1	25	13.6	1.4	17.4	17.4
סה"כ הוצאות לסיוע לנזקקים	185	125	60	8%	30.7	10	12.5	6.0	21.6	21.6
סה"כ הוצאות לכל התוכניות (ישירות + עקיפות)	2,318	2,053	265	100%	385.0	435	4.72	0.61	6.21	6.21
סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות	325									
סה"כ הוצאות גיוס כספים	60									
סה"כ הוצאות להקמה ותשתיות	38									
סה"כ הוצאות שנתיות	2,741									

בדוגמה שבטבלה 15 מקדם ההעמסה של הוצאות הנהלה וכלליות שחושב עבור פעילות העסקת חוסים הוא 38%. סך כל הוצאות הנהלה והכלליות של הארגון, כולל הוצאות לגיוס כספים וללא הוצאות הקמה ותשתיות, מגיע ל- 385 אלפי ₪. מכאן, שהוצאות הנהלה וכלליות המועמסות על פעילות העסקת חוסים הן 145.7 אלפי ₪ (38% מתוך 385,000). ההוצאות העקיפות המועמסות על פעילות העסקת חוסים הן 100,000 ₪ כפי שנרשם בעמודת ההוצאות העקיפות. מכאן, שהעלות הכוללת לפעילות העסקת חוסים מגיעה לסך כולל של 1,022,700 ₪.  $(777+100+145.7=1022.7)$ .

כאשר ידוע מספר הנהנים מכל פעילות אפשר לחשב בעזרת לוח התמחיר את העלות הישירה לנהנה (3,100 ₪, במקרה של העסקת חוסים), העלות העקיפה לנהנה (400 ₪), העמסת הוצאות הנהלה על הפעילות לנהנה (600 ₪) ואת העלות הכללית לנהנה בפעילות זו (4,100 ₪). שימו לב שעלויות ההקמה והתשתיות לא הועמסו על הפעילות.

לאחר חישוב העלות המלאה תוכל הנהלה לדעת את המשמעות של קיצוץ סכום מסוים מהתקציב או הגדלת התקציב. בדוגמה שלפנינו קיצוץ של 50,000 ₪ מהתקציב משמעותו ירידה של 12 בערך במספר הנהנים, ולעומת זאת תוספת של 30,000 ₪ לתקציב משמעותה תוספת של 7 נהנים.

#### 2.3.4 ערכים קריטיים וקבלת החלטות

« **השפעות על תקציב ותזרים -** לשינויים בתמחיר השפעה ישירה על התקציב, על צפי התזרים, על סכום ההשתתפות שיש לגבות מהנהנים ועל המענקים שיש לבקש מהגורמים המממנים. המנכ"ל וצוות הנהלה הבכיר צריכים להיות ערים לשינויים כאלה ולגבש פתרון הולם לנוכח חריגות משמעותיות מהתמחיר הצפוי: כאשר הפעילות מתייקרת יש למצוא מקורות מימון חדשים או לקחת הלוואות גישור כדי לפתור בעיות תזרימיות; כאשר הפעילות מוזלת נוצרים עודפים תזרימיים שדורשים פעולות השקעה ו/או הורדת מחירים לנהנים.

## 2.4 הדו"ח הניהולי

### 2.4.1 מהות, מטרה וחיבות לארגון

הדו"ח הניהולי קושר בין הנתונים הפיננסיים של הארגון לבין המידע על ביצוע התכניות והפעילויות השונות במונחי תפוקות ותוצאות. כאשר התוצאות והתפוקות הארגוניות מוגדרות ונמדדות אפשר לקשר בינן לבין ההוצאה ששימשה להשגתן, וכך להשוות בין פעילויות שונות בארגון. ניתוח כזה אף מאפשר השוואה של פעילות הארגון עם פעילות ארגונים אחרים, בהנחה שמידע מסוג זה זמין גם לגביהם.

בגלל המבנה המימוני המיוחד של ארגונים חברתיים, ולא כמו בעולם העסקים, אין קשר ישיר בין ההוצאות וההכנסות לבין הפעילויות. מעקב אחרי ביצוע התקציב הוא חשוב אך אינו מספק תמונה מלאה על התנהלות הארגון וניצול משאביו בצורה יעילה. דרוש דו"ח שמשלב את שני הצדדים (עלויות ותפוקות) ואשר נותן תמונה ברורה ומלאה האם הארגון מממש את יעדיו ומטרתיו כפי שנקבעו בתחילת שנת הפעילות.

« **מטרת הדו"ח** - להציג למנכ"ל בצורה ברורה את הנתונים והמידע הארגוני אשר קושרים יחד את ביצועי הארגון ואת האמצעים הפיננסיים העומדים לרשותו.

### 2.4.2 מבנה הדו"ח

« **קשרים בין הכסף לביצועים** - הדו"ח חייב לכלול קשרים בין הערכים הפיננסיים לבין הנתונים הכמותיים של הביצועים בשטח, ולהצביע על מגמות וסטיות מערכים צפויים. לדוגמה, בדו"ח הניהולי שבטבלה 16 ניתן לראות כי העלות המתוכננת לנהנה בפעילות חוגי נוער ערב הייתה 8,360 ₪ לשנה, אך בפועל הייתה חריגה והעלות הגיעה ל-15,600 ₪ בשנה - יותר מפי שניים. חריגה זו של 7,240 ₪ לנהנה בשנה מחייבת את המנכ"ל לשקול את הפעלת התכנית בשנה הבאה תוך בירור מעמיק של הסיבות שגרמו לחריגה.

### 2.4.3 בניית הדו"ח

« **בחירת המידע שיוצג בדו"ח** - הדו"ח צריך להציג מידע ניהולי בר משמעות שימשם לקבלת החלטות מעשיות לכיצוע, ואין טעם להציג אוסף נתונים שאינם קשורים זה לזה.

« **הצגה נוחה של המידע** - אם הדו"ח יהיה מסורבל וקשה להבנה, המנכ"ל לא יפיק ממנו תועלת, ולכן על הדו"ח להיבנות בתיאום עם המנכ"ל כך שיהיה לו נוח להשתמש בו. אפשר להציג את הנתונים בטבלאות וגרפים, ואף בצורת "שעונים" המציגים דרגות ביצוע שונות.

טבלה 16: דוגמה לדו"ח ניהולי למנכ"ל

ארגון "למען הקהילה" דו"ח ניהולי למנכ"ל לשנת 2011																
עלות לנהנה באלפי [₪]			מספר נהנים			מספר מתנדבים			מספר עובדים			הוצאות באלפי [₪]			פעילות	סעיף
הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן		
-1.01	2.50	3.51	-30	220	250	2	12	10	-2	13	15	-327	550	877	תוכנית א'	העסקת חוסים
0.09	4.73	4.64	10	110	100	-	10	10	-	12	12	56	520	464	תוכנית ב'	חוגי נוער בוקר
7.24	15.60	8.36	-25	25	50	-	10	10	-	8	8	-28	390	418	תוכנית ג'	חוגי נוער ערב
-10.61	4.35	14.96	-2	23	25	-5	5	10	2	9	7	-274	100	374	תוכנית ד'	חוגים לקשישים
-13.50	5.00	18.50	7	17	10	2	12	10	-3	20	23	-100	85	185	תוכנית ה'	סיוע לנזקקים
-1.16	4.16	5.33	-40	395	435	-1	49	50	-3	62	65	-673	1,645	2,318		סך הכל לפעילות (ישירות + עקיפות)
						-	2	2	-	5	5	-	325	325		הנהלה וכלליות
						1	2	1	-1	1	2	-10	50	60		גיוס כספים
						1	2	1	-	2	2	-	38	38		הקמה ותשתיות
						1	55	54	-4	70	74	-683	2,058	2,741		כלל הארגון

**הערות:** חריגות מוצגות בצבעים: **כחול:** תת ביצוע, **אדום:** חריגת ביצוע. החריגות מוצגות בדוח זה במונחים נומינליים בלבד. ניתן גם להציג במונחים יחסיים (אחוזים).

2.4.4 ערכים קריטיים

**סטיות -** סטייה של 10% ומעלה לכל צד תיחשב סטייה קריטית, ובכל מקרה כזה יש לבדוק מהם הגורמים והסיבות לסטייה מהמתוכנן. יש להתייחס באותה חומרה לסטיות "טובות" (כלומר, השגת התפוקה המתוכננת בעלות נמוכה מהמתוכנן או השגת תפוקה גבוהה מהמתוכנן ללא שינוי בעלות) ולסטיות "רעות" (כלומר, אי עמידה ביעדי ההוצאות או ביעדי התפוקות).

תדירות הפקת הדו"ח הניהולי תיקבע לפי גודל הארגון ואופי פעילותו, ובכל מקרה יש לעדכן אותו לפחות פעם ברבעון. מנהל הכספים בארגון אחראי להגיש את הדו"ח למנכ"ל בתדירות קבועה, ביחד עם מסמך מלווה שבו יפורטו הסיבות לסטיות ודרכי הפעולה הדרושות עקב כך.

## 2.5 מפת הדרכים הפיננסית למנכ"ל

מפת הדרכים הפיננסית למנכ"ל מסכמת ומפרטת את הכלים, הדו"חות והתהליכים הפיננסיים המרכזיים בארגון. המנכ"ל צריך להיות מודע לתהליכים אלו, לנהל אותם ולקבל עליהם דיווחים ברמה שבועית, חודשית או רבעונית.

הטבלה הבאה 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).

טבלה 17: מפת דרכים פיננסית למנכ"ל - המלצה לניהול התהליכים הפיננסיים לאורך השנה

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	חודשים בשנת הפעילות (ספטמבר-אוגוסט)*	מספר  חודשים לפי שנת תקציב (ינואר-דצמבר)	
דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר	אוגוסט	יולי	יוני	מאי	אפריל	מרץ	פברואר	ינואר			
<b>כלים ודו"חות פיננסיים בסיסיים:</b>														
													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
<b>דו"חות מעקב ובקרה שונים:</b>														
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	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 ייחודיים לכל ארגון

\*ראה הערה 3 להלן

## 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, שנסקרו בהרחבה בפרקים הקודמים.

**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, וייתייחס 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 ההפרשים 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.

**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.