

## בניית התקציב הארגוני

התקציב הארגוני הוא הבסיס לפעילות השנתית של הארגון. התקציב אינו רק מסמך כלכלי המפרט את ההוצאות וההכנסות הצפויות באותה שנה – המספרים משקפים את המטרות השנתיות של הארגון והתקציב נבנה רק לאחר שהארגון קבע את יעדיו לשנה הבאה, ובהתבסס על הפעילות בשנה הקודמת ועל צרכים משתנים של השוק.

בניית תקציב מאוזן המשקף נאמנה את תחזית הפעילות השנתית של הארגון היא תהליך מורכב, שבמהלכו יש לתמחר בנפרד כל פעילות (מהי העלות של הפעלת הוסטל? של טיפול ב-30 ילדים עם מוגבלויות במעון יום? של הפעלת משרד ובו 8 עובדים?), לבדוק מה הם המקורות הכספיים שמממנים אותה (פילנתרופיה, מימון ממשלתי, השתתפות מוטבים והכנסות עצמאיות) ולהחליט האם, מתי וכיצד תבוצע הפעילות בשנה הקרובה. אפשר לומר שהתוצאה היא שילוב של "מה אנחנו רוצים לעשות" עם "מה אנחנו יכולים לעשות". במהלך בניית התקציב ייתכן שיהיה צורך לשנות את היעדים שנקבעו, בשל קשיים תקציביים.

הכלי הוא חלק מ**[המדריך לניהול פיננסי מיטבי למנכ"ל ארגונים חברתיים](#)** שנכתב על ידי צוות מיזם תבונה, ומופיע בפרק השני: **[הכלים הפיננסיים והניהוליים](#)**. לכלי זה מצורף קובץ אקסל המכיל את הטבלאות השונות המופיעות בכלי, וניתן להשתמש בו כבסיס להכנת התקציב הארגוני. **[להורדת הקובץ לחצו כאן](#)**.

הכלי מורכב מכמה פרקים:

1. **[מהות התקציב, מטרתו וחשיבותו לארגון](#)**
2. **[המפה הכלכלית ומרכזי רווח](#)**
3. **[מבנה התקציב](#)**
4. **[תקציב מאושר מול תקציב מותנה](#)**
5. **[תקציב שוטף מול תקציב פיתוח](#)**
6. **[תהליך בניית התקציב](#)**
7. **[עדכון התקציב](#)**
8. **[התאמת אינדקס הנהלת החשבונות לסעיפי תקציב](#)**

## 1. מהות התקציב, מטרתו וחשיבותו לארגון

התקציב הוא פירוט האמצעים (משאבים כספיים ולא כספיים) והקצאתם לכל פעילות בארגון (הוצאות), על פי החלטת הוועד המנהל. במילים אחרות, התקציב 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.

- א. **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.
- ב. **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, מביאה לחיסכון בהוצאות ומאפשרת מעקב ובקרה אפקטיביים.
- ג. **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 תוכלו לקרוא בהרחבה בהמשך).
- ד. **השיח הארגוני** – בתהליך הכנת התקציב נערך שיח פנים 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. זהו תהליך מעצב של חיבור הגורמים השונים בארגון למשמעויות הכלכליות של הפעילויות, ובו נוצר שיח המשלב בין הסוגיות הערכיות-חברתיות לבין המשמעויות הכלכליות.

[חזרה לתחילת הכל'](#)

## 2. המפה הכלכלית ומרכזי רווח

### 2.1 הגדרות ועקרונות

**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 1 שלהלן, 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 ההנהלה והכלליות אינן משויכות לכל פעילות. עם זאת, מהתקציב אפשר לדעת את התמונה הכללית: האם צפויים עודפים והאם התקציב מאוזן (סך כל ההכנסות = סך כל ההוצאות) או שמא גירעוני.

**ניתוח התרומה הכלכלית של פעילות בארגון** (לתשומת לבכם, 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).

- **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.

- **סבסוד 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

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](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

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, לחיסכון במשאבים ולניהול אפקטיבי יותר של משאבי הארגון. תיאור הארגון בחלוקה לפי מרכזי הרווח מאפשר לבצע מעקב ובקרה בצורה יעילה מדי חודש או רבעון כדי לקבל החלטות ניהוליות על סמך נתונים מדויקים.

## 2.2 מבנה המפה הכלכלית של הארגון

נתבונן בטבלה שלהלן המציגה את המפה הכלכלית של הארגון הדמיוני "למען הקהילה".

**בחלקה העליון** של המפה 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 1: דוגמה למפה כלכלית (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן).** הטבלה מופיעה בעמ' 4 של הפרק השני של המדריך.

ארגון "למען הקהילה", מפה כלכלית לשנת 2011 באלפי ₪							
מרכזי רווח							פירוט
סה"כ	פיתוח תשתיות	גיוס כספים	הנהלה וכלליות	חוגים לזקנים	חוגי נוער ערב	חוגי נוער בוקר	
432	13	69	127	100	79	44	פילנתרופיה
245	47	12	52	18	60	56	ממשלה ורשויות
13	0	0	0	2	4	7	הכנסות עצמיות
33	0	9	10	2	4	8	פעילות מניבת הכנסות
<b>723</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>189</b>	<b>122</b>	<b>147</b>	<b>115</b>	<b>סה"כ הכנסות</b>
333	27	23	67	56	80	80	שכר
43	3	10	15	5	5	5	שירותי ייעוץ
27	2	2	10	6	3	4	שכר דירה וארנונה
18	1	1	10	2	2	2	אחזקה, ניקיון, חשמל, מים
16	3	1	6	2	2	2	שמירה וביטוח
24	2	10	6	2	2	2	תקשורת
19	1	10	5	1	1	1	נסיעות ורכבים
97	1	1	5	35	30	25	חומרים מתכלים לפעילות
49	15	4	10	6	6	8	ציוד ומחשבים לפעילות
33	0	15	12	2	2	2	שיווק, פרסום ודפוס
23	0	10	10	1	1	1	כיבוד ואירוח
36	5	3	10	6	6	6	אדמיניסטרטיביות
<b>718</b>	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>166</b>	<b>124</b>	<b>140</b>	<b>138</b>	<b>סה"כ הוצאות</b>
<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>-2</b>	<b>7</b>	<b>-23</b>	<b>תרומה כלכלית</b>

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](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

## ניתוח ראשוני לדוגמה של המפה הכלכלית

### דוגמה לניתוח נקודתי של פעילויות:

- פעילות "חוגי נוער בוקר" יוצרת גירעון שנתי של 23 אלף ₪. זהו גירעון גדול יחסית, בגובה של כ-17% מתקציב הפעילות עצמה. נדרשת כאן החלטה ניהולית – האם להמשיך ולקיים את הפעילות, לצמצם עלויות, או להגדיל הכנסות לאותה פעילות.
- פעילות "חוגים לזקנים" גם היא גירעונית, אך הגירעון קטן יחסית ועומד על אלפיים ₪ בשנה – כ-2% בלבד מתקציב הפעילות.
- בפעילות "חוגי נוער ערב" נוצר עודף של כ-7,000 ₪ במהלך השנה. הנהלת הארגון יכולה לקבל החלטה ניהולית ולהשתמש ביתרה זו כדי לממן את הפעילויות הגירעוניות.
- את שאר המימון הדרוש כדי לקיים את הפעילויות הגירעוניות אפשר לקחת מהיתרה של 23 אלף ₪ שמצטברים כעודף בהנהלה וכלליות.

**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.

### דוגמה לניתוח משמעות ארגונית:

- **רזרבה** - נראה מהמפה כי לאורך השנה יצטבר עודף הכנסות על הוצאות של 5,000 ₪ (צבוע בצהוב 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.

[חזרה לתחילת הכלי](#)

### 3. 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 2: דוגמה לתקציב שנתי (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן).** הטבלה מופיעה בעמ' 6 של הפרק השני של המדריך.

ארגון "למען הקהילה", תקציב לשנת 2011				
פעילות	סעיף הוצאה	תקציב	% מהתקציב	
העסקת חוסים	שכר רכזים	60,000	3%	
	שכר מנחים	115,000	7%	
	שכר יועצים	22,000	1%	
	חומרים לפעילות	8,000	0%	
	שכירות מבנה הפעילות	24,000	1%	
	שמירה וביטוח	12,000	1%	
	חשמל ומים לפעילות	4,000	0%	
	הסעות לנהנים	8,200	0%	
	ציוד ומחשבים לפעילות	6,800	0%	
	<b>סה"כ הוצאות פעילות העסקת חוסים</b>	<b>260,000</b>	<b>15%</b>	
	<b>סה"כ הוצאות חוגי נוער בוקר</b>	<b>215,000</b>	<b>12%</b>	
	<b>סה"כ הוצאות חוגי נוער ערב</b>	<b>166,000</b>	<b>10%</b>	
	<b>סה"כ הוצאות חוגים לזקנים</b>	<b>130,000</b>	<b>7%</b>	
	<b>סה"כ הוצאות תמיכה בנזקקים</b>	<b>561,000</b>	<b>32%</b>	
	<b>סה"כ הוצאות לפעילות</b>	<b>1,332,000</b>	<b>77%</b>	
סעיף תקציבי	פירוט	תקציב	% מכלל התקציב	
הוצאות הנהלה וכלליות	שכר מנכ"ל	164,000	9%	
	שכר מנהל כספים	52,000	3%	
	שכר מזכירה	24,000	1%	
	שכירות וארנונה משרדים	18,000	1%	
	חשמל מים משרדים	3,600	0%	
	טלפון	6,400	0%	
	אתר אינטרנט ותקשורת	3,200	0%	
	נסיעות ורכב	3,200	0%	
	כיבודים ואירוח	3,600	0%	
	דפוס והוצאה לאור	2,500	0%	
	פרסום ושיווק	2,500	0%	
	ייעוץ משפטי ועורך דין	6,000	0%	
	ייעוץ רואה חשבון	6,000	0%	
		<b>סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות</b>	<b>295,000</b>	<b>17%</b>
	הוצאות גיוס כספים	משרד יחסי ציבור	15,000	1%
יועץ גיוס ממשרדי ממשלה		40,000	2%	
מגייס כספים א'		0	0%	
	<b>סה"כ הוצאות גיוס כספים</b>	<b>55,000</b>	<b>3%</b>	
הוצאות הקמה ותשתיות	פתיחת העמותה רישום	14,000	1%	
	יעוץ משפטי / חשבונאי / כלכלי	15,000	1%	
	מערכות מחשבים ורשת למשרדי העמותה	12,000	1%	
	תוכנות לניהול העמותה	12,000	1%	
	<b>סה"כ הוצאות הקמה ותשתיות</b>	<b>53,000</b>	<b>3%</b>	
	<b>סה"כ תקציב</b>	<b>1,735,000</b>	<b>100%</b>	

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](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

במקביל לפירוט סעיפי ההוצאה השונים מפורטים בתקציב גם מקורות ההכנסה:

**טבלה 3: דוגמה לפירוט מקורות הכנסה (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן).** הטבלה מופיעה בעמ' 8 של הפרק השני של המדריך.

מקורות ההכנסה	ייעוד לפעילות	סכום בשקלים	% מהתקציב
<b>פילנתרופיה</b>			
תורם א'	כללי	250,000	14.4%
תורם ב'	כללי	85,000	4.9%
קרן א'	כללי	70,000	4.0%
<b>סה"כ פילנתרופיה לא מיועדות</b>		<b>405,000</b>	<b>23.3%</b>
תורם ג'	אוכלוסיות מחוזקות ברשות המקומית	100,000	5.8%
קרן ב"	תכניות התנדבות נוער	120,000	6.9%
קרן ג'	פנימיית נערים	165,000	9.5%
<b>סה"כ פילנתרופיה מיועדת</b>		<b>385,000</b>	<b>22.2%</b>
<b>סה"כ פילנתרופיה</b>		<b>790,000</b>	<b>45.5%</b>
<b>משרדי ממשלה ומוסדות</b>			
משרד החינוך	בתי ספר בפריפריה	125,000	7.2%
משרד התרבות והספורט	פעילות משחקים חינוכית	120,000	6.9%
משרד הרווחה	אוכלוסייה מחוזקת ברשות המקומית	65,000	3.7%
מועצה מקומית	פנימיית נערים	85,000	4.9%
<b>סה"כ משרדי ממשלה ומוסדות</b>		<b>395,000</b>	<b>22.8%</b>
<b>השתתפות הנהנים</b>			
השתתפות נהנים מפעילות חינוכית	כללי	234,000	13.5%
הכנסות (נטו) מאירוע התרמה	כללי	215,000	12.4%
שונות	כללי	21,000	1.2%
<b>סה"כ השתתפות הנהנים</b>		<b>470,000</b>	<b>27.1%</b>
<b>הכנסות עצמאיות</b>			
מיזם מכירת מזכרות		50,000	2.9%
מיזם שיתוף פעולה עם מפעל מחזור		30,000	1.7%
שונות			0.0%
<b>סה"כ הכנסות עצמאיות</b>		<b>80,000</b>	<b>4.6%</b>
<b>סה"כ מקורות ההכנסה</b>		<b>1,735,000</b>	<b>100%</b>

[חזרה לתחילת הכלי](#)

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](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)



#### 4. תקציב מאושר מול תקציב מותנה

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

**תקציב מותנה** הוא תקציב שחלק מההוצאות 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 4: דוגמה להקצאת תקציב מאושר לצד תקציב מותנה** (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן)  
 הטבלה מופיעה בעמ' 9 של הפרק השני של המדריך.

ארגון "למען הקהילה"					
תקציב מאושר מול תקציב מותנה לשנת 2011 באלפי ₪					
סעיף תקציבי	תקציב כולל לשנת 2011	תקציב מאושר	תקציב מותנה	תקציב 2010	השינוי ביחס לתקציב 2010
תקציב לחלוקה	1,627	1,471	156	1,544	83
העסקת חוסים	260	210	50	245	15
חוגי נוער בוקר	215	215	-	195	20
חוגי נוער ערב	166	166	-	180	(14)
חוגים לזקנים	130	130	-	130	-
תמיכה בנזקקים	561	500	61	524	37
הנהלה וכלליות	295	250	45	270	25
<b>סה"כ הוצאות</b>	<b>1,627</b>	<b>1,471</b>	<b>156</b>	<b>1,544</b>	
<b>עודף / גרעון</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

בטבלה שלעיל אפשר לראות כי התקציב המותנה לשנת 2011 מסתכם ב-156 אלף ₪ מתוך התקציב הכולל, המשויכים לפעילויות העסקת חוסים, תמיכה בנזקקים והנהלה וכלליות.

[חזרה לתחילת הכלי](#)

## 5. 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 בניו, 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 ובאילו כיוונים הוא יושקע.

[חזרה לתחילת הכלי](#)

## 6. בניית התקציב

### 6.1 תהליך הבנייה

- בניית התקציב היא תהליך ארגוני מתמשך, המחייב תכנון מוקדם והקצאת משאבי זמן וכסף. לתהליך שותפים גורמים מרכזיים בארגון: הוועד המנהל, המנכ"ל, מנהל הכספים, מנהל 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:

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](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

**טבלה 5: לוח הזמנים המומלץ לבניית התקציב הארגוני (לפי סעיפים ראשיים) (להורדת הטבלה**

**בקובץ אקסל לחצו כאן) הטבלה מופיעה בעמ' 10 של הפרק השני של המדריך.**

שלב	פריט לביצוע	לוח זמנים	הערות
א	ביצוע אומדנים ותחזיות מפורטות לגבי ההכנסות והוצאות, צרכי אוכלוסיית היעד, השירותים שמספק הארגון, מצבת כוח האדם, צרכי 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 הנהלה 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	<b>סיום:</b> עדכונים אחרונים, הטמעה וקבלת אישור הוועד המנהל. הזרמת התקציב למערכת הפיננסית והפצה לצוות הניהולי הבכיר.	שבועיים לפני תחילת שנת הפעילות	אחריות מנכ"ל

**6.2 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 שיופקו 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 הנהלים, כך בניית התקציב תהיה מדויקת יותר. ("העתקה והדבקה" של סעיפי תקציב משנה קודמת בדרך כלל לא משרתת את צרכי הארגון בצורה נאמנה).

שם הכלי:

2. בניית צד ההוצאות המתוכננות בארגון, מפולח לפי הפעילויות שפורטו בשלב הקודם (אלה למעשה מרכזי הרווח). אפשר להחליט שהפירוט ייעשה 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 המשויכות 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.

#### [חזרה לתחילת הכלי](#)

### 7. 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.

**תהליך עדכון** – לאורך השנה, כאשר חלים שינויים מהותיים בפעילות הארגון או בגיוס המשאבים ונוצרים פערים משמעותיים בין צפי התקציב לבין ביצועו, 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.

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](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

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

## 8. 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 (חו"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 תשוּיך לסעיף תקציבי. חשבונות החו"ז במערכת הנהלת החשבונות יפתחו 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 (חו"ז) זהים לסעיפי התקציב המקבילים.

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](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

**טבלה 6: דוגמה להתאמה בין סעיפי תקציב לבין אינדקס הנהלת החשבונות**

ארגון "למען הקהילה" תקציב פעילות העסקת חוסים			
סעיף תקציבי	פירוט הסעיף התקציבי	סכום	אחוז מהתקציב הכולל
<b>9</b>	<b>הוצאות</b>		
<b>91</b>	<b>הוצאות לפעילויות</b>		
<b>911</b>	<b>הוצאות העסקת חוסים</b>		
9100	שכר מרכז מקצועי	10,000	1.0%
9111	שכר מדריך / מלווה קהילתי	10,000	1.0%
9112	שכירות מרכז לימוד והכשרה	2,000	0.2%
9113	חשמל, מים, ניקיון, אינטרנט, ותקשורת מרכז לימוד	2,000	0.2%
9114	הוצאות נסיעות למקומות עבודה	2,000	0.2%
9115	מעקב/הערכה תבונה קרן כהנוף	2,000	0.2%
	<b>סה"כ הוצאות פעילות העסקת חוסים</b>	<b>28,000</b>	<b>2.8%</b>

  

מאזן בוחן יתרות			
קוד חשבון	שם הכרטיס	יתרת חובה	יתרת זכות
	תאריך הדפסה : 30/03/11		
	מתאריך אסמכתא : 01/01/11		
	עד : 30/03/11		
<b>9</b>	<b>הוצאות</b>		
<b>91</b>	<b>הוצאות לפעילויות</b>		
<b>911</b>	<b>הוצאות העסקת חוסים</b>		
9100	שכר מרכז מקצועי	2,500	0.0
9111	שכר מדריך / מלווה קהילתי	2,500	0.0
9112	שכירות מרכז לימוד והכשרה	500	0.0
9113	חשמל, מים, ניקיון, אינטרנט ותקשורת מרכז לימוד	500	0.0
9114	הוצאות נסיעות למקומות עבודה	500	0.0
9115	מעקב/הערכה תבונה קרן כהנוף	500	0.0
	<b>סה"כ הוצאות פעילות העסקת חוסים</b>	<b>7,000</b>	<b>0.0</b>

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](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)