
"על אחריותך"

ניהול ובקרה כספית בעמותות

מדריך לחברי ועד מנהל

יעל מעוז-שי ומיכל לסטר-לוי

המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג, ג'וינט ישראל

**"על אחריותך" - ניהול ובקרה כספית בעמותות,
מדריך לחברי ועד מנהל**

יעל מעוז-שי ומיכל לסטר-לוי

תודות: יעל אברמן טאובין, רונית דרורי, ד"ר אתוש קסלר, גלית שגיא, דיאנה שמעוני,
סוזן קנון, בת שבע שטראוכלר, רינה בר טל, גלי סמבירא, רו"ח אבי פרקש.

עריכה לשונית: חני הראל
עיצוב וביצוע גרפי: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל
מזכירות ותיאום הפקה: רחל קינן, ויקי ויזמן, סימונה דוד
מנהל הוצאה לאור: טוביה מנדלסון
הוצאה לאור: ג'וינט ישראל (חל"צ)

הודפס בירושלים, תש"ע, 2010

תוכן העניינים

5	פתח דבר
7	מבוא
9	הקדמה
12	מחזון לתקציב - ניהול ובקרה כספית של חברי ועדים מנהלים
12	מחזון לתכנית עבודה
14	תפקידי הוועד המנהל בהכנת תכנית העבודה
15	תקציב: איך הופכים את תכנית העבודה למציאות?
16	הוועד המנהל והתקציב - אחריות ומחויבות
17	כיצד מכינים תקציב?
18	מבנה תקציב
20	עריכת תזרים מזומנים
20	תכנון תזרים המזומנים והשימוש ב'כסף צבוע'
21	מתמודדים עם התקציב: מה חשוב לדעת ומה כדאי לשאול?
21	בדיקת התקציב - מה הקשר בין התקציב לבין יעדי העמותה?
23	מה עושים בישיבת אישור התקציב ומה עושים לפניה?
24	אומץ מול זהירות - מימון, מימון חסר, התקציב השנתי ותכנית העבודה
25	איך מתמודדים עם תקציב חסר?
26	מתי משנים את התקציב?
27	בדיקת מציאות: דוחות פעילות וביצוע
27	עם היד על הדופק הארגוני - דוחות ביצוע ופעילות ומשמעותם
27	מהו הדוח הרבעוני?
28	דוח הביצוע הרבעוני - מה לבדוק?
29	מהו דוח הביצוע השנתי?
30	דוח הביצוע השנתי - מה לבדוק?
31	סיכום המדריך
32	רשימת מקורות והמלצות לקריאה נוספת

פתח דבר

לוועד המנהל הפעיל בעמותה יש כמה תפקידים והם מגוונים: מנהיגות המתנדבת בעמותה אחראית על בקרה והערכה, על ניסוח החזון והתוויית הדרך שבה תצעד העמותה במהלך השנים הקרובות ועל כל מה שביניהם. מניסיוני האישי, כמייסדת וכמנכ"לית עמותה, כחברת ועד מנהל וכמנהיגה מתנדבת בעמותות שונות, למדתי כי ועד מנהל פעיל ומוביל בעמותה - הוא כלי ראשון במעלה.

בקרה על הפעילות הפיננסית של העמותה היא בסיס לצורך התנהלות יעילה וטובה של העמותה, וכשהבסיס איתן - השמים הם הגבול בהובלת שינוי חברתי בישראל.

מדריך זה, ראשון בסדרת מדריכים שיעסקו בקשת של נושאים הרלוונטיים לחברים בוועד מנהל, מציע כלים להתמודדות של חברי ועד מנהל בנושאים הכלכליים.

המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג פועל לפיתוח ולקידום מנהיגות מתנדבת בעמותות למען מגזר שלישי תוסס ומשפיע בישראל.

תודה לכל מי שתרום לכתיבת המדריך.

ד"ר מיכל חמו לוטם

מנהלת האגף להתנדבות ופילנתרופיה

ג'וינט ישראל

מבוא

”אסור לנו להטיל ספק בכך שקבוצה קטנה, אכפתית ומחויבת של אזרחים יכולה לשנות את העולם. למעשה, זו הדרך היחידה בה זה אפשרי. כך היו הדברים מאז ומעולם” (פרופ’ מרגרט מיד).

העשייה הציבורית ההתנדבותית היא זכות גדולה. אנו נכנסים אליה חדורי אמונה בשינוי שאנו יכולים להביא בעולמו של הזולת. האנשים שפונים לעשייה ציבורית התנדבותית מאמינים בכל ליבם בהשפעה החיובית שתהיה למעשיהם על החברה הישראלית כולה ועל מגזריה השונים.

אלו הבוחרים להיות חברים וחברות בוועדים המנהלים של ארגוני המגזר השלישי, הופכים להיות מנהיגיה של הקהילה שבמסגרתה הם פועלים. הוועדים המנהלים של ארגוני המגזר השלישי מורכבים מאזרחים מחויבים ואכפתיים, אשר בכוחם לתת לזולת ולהביא לשינוי בעולמו ובעולמו.

בצד הזכות הגדולה והאמונה בחשיבות העשייה, חברות בוועד מנהל - פירושה אחריות ציבורית. אחריות זו באה לידי ביטוי בחובות ובמחויבויות המוטלות על חברי הוועד וחברותיו. כדי לעמוד במטלה החשובה שלקחו על עצמם חשוב שחברי הוועדים המנהלים יבינו היטב את המשמעויות הגלומות במחויבויות אלו.

מדריך זה הוא הראשון המיועד לחברי ועדים מנהלים. המדריך נכתב מתוך הכרה בחשיבות העשייה של חברי הוועד ומתוך אמונה עמוקה בכוחה של קבוצת אזרחים המחויבת לשנות את העולם.

חברות בוועד מנהל משמעה להימצא בתפקיד מורכב הכולל בתוכו תפקידי בקרה ומשילות¹. פעילותם של חברי ועד כרוכה בידע מסוגים שונים - חלקו בירוקרטי, חלקו חשבונאי וחלקו ניהולי - מומלץ להכיר את פניו של פסיפס הידע הזה.

1 משילות היא יכולת הגוף המושל בארגון כלשהוא לתכנן ולהוציא לפועל תכניות המיועדות לשפר את רווחת הציבור. כושר המשילות קשור, בין השאר, במבנה המוסדות המנהיגים, באופיים ובתרבות הפוליטית והמנהלית בארגון. (על פי דורון גדעון).

המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג בג'וינט ישראל זיהה את הקושי שחווים חברי ועד רבים - חדשים וותיקים כאחד, בבואם להתמודד עם ההיבטים הכספיים של עשייתם הציבורית.

מטרת המדריך שלפניכם היא להעניק לחברי ועדים מנהלים ידע פרקטי וכלים להקל עליהם להתמודד עם היבטי הניהול והבקרה הכספית של הארגון.

פעילות ארגונית יעילה ומכוונת מטרה מבוססת על תכנית עבודה שנתית, וזו נסמכת על חזון ארגוני בהיר ועל תכנון תקציבי שקול ומדויק ככל האפשר. מדריך זה עוסק בשלושה נושאים מרכזיים: בקרה על תכנית העבודה, בקרה על התקציב המתוכנן לשנת הפעילות הבאה ובקרה על דוחות פעילות וביצוע. בפרקים השונים יש הסברים, קביעות חוקיות רלבנטיות ושאלות למחשבה. חומר נוסף והרחבות תמצאו באתר האינטרנט של המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג של ג'וינט ישראל בכתובת <http://www.layleadership.org.il>.

הקדמה

הצטרפת לוועד מנהל של עמותה? ברכות!

הוועד המנהל אשר נבחר מתוך האסיפה הכללית של העמותה הוא סמן לתפיסת הדמוקרטיה. פעילות הוועד והאופן שבו מתקבלות החלטות במסגרת הוועד מכוונים לשימור ערכים של דמוקרטיה ארגונית.

מהי אחריותם של חברי ועד מנהל? כיצד עליהם לנהוג? בחלק זה נעסוק במשמעות של ההחלטה להיות חברי ועד מנהל, ונבחן את החובות הנובעות מתוקף התפקיד. ראשית נבהיר מה אומר החוק לגבי התפקיד.

חוק העמותות

חוק העמותות (התש"ם, 1980) וחוק החברות (התשנ"ט, 1999) מסדירים את פעולתן של עמותות וחברות לתועלת הציבור. החקיקה קובעת כי ניהול העמותה מופקד בידי הוועד המנהל. לשון החוק קובעת כי "על חברי הוועד לפעול לטובת העמותה במסגרת מטרותיה ובהתאם לתקנון ולהחלטות האסיפה הכללית". מהי משמעותה של קביעה חוקית זו?

תפקידי הוועד המנהל

את לשון החוק ניתן לפרש כך: הוועד אחראי על עיצוב החזון והמדיניות האסטרטגית של הארגון. כמו כן מופקד הוועד על קביעת המטרות והיעדים ועל הצבת התפוקות הרצויות, בהתאם לדרישות קהל היעד של הארגון.

הוועד המנהל מוסמך לאשר את תכנית העבודה הארגונית, לקבוע את התקציב ולאשר אותו. בנוסף מופקד הוועד על ביקורת תקופתית של התקציב והביצוע שלו, על אישור הדוח הכספי השנתי ועל הבאתו לאישור האסיפה הכללית.

חברי הוועד המנהל עוסקים בתחומים אלה:

- דיון בסוגיות הקשורות בכוח אדם הבכיר בארגון. למשל, הערכת הצוות המקצועי הבכיר, מינוי או פיטורי מנכ"ל הארגון וכדומה.
- עבודת ייצוג ולובי מול גורמים ממשלתיים, גורמים מממנים והאוכלוסייה אותה מייצג הארגון.

- חברי הוועד עוסקים בגיוס משאבים לפעילות הארגון ובהפעלת ועדות שמוסמכות לטפל בסוגיות ספיציפיות העולות מתוך עבודת הארגון?

שלוש החובות של חברי ועד מנהל

על פי החוק, חלות על חברי הוועד המנהל שלוש חובות בסיסיות: **חובת האמונים, חובת הזהירות וחובת האחריות** (accountability). על חברי הוועד לבצע פעולות המשרתות את מטרת העמותה ולהימנע מפעולות הסותרות את האינטרסים של העמותה, בעודם נזהרים מלפגוע בכספי העמותה או בענייניה הכלכליים.

לחובת האחריות חשיבות רבה משום שהיא באה לידי ביטוי בעיקר בכל הקשור לתקינות ההתנהלות הכספית בפני החוק, בפני התורמים, בפני המתנדבים ובפני קהל היעד של הארגון.

האחריות הכספית כוללת בתוכה מגוון רחב של תחומים כמו הקצאת משאבים, אישור התקציב השנתי, בקרה על הדוחות הכספיים, ועמידה בדרישות החוק בנוגע לחובות המעביד ותשלום המסים.

משמעותה המשפטית של חובת האחריות היא כי חבר ועד נושא באחריות לתפקוד חוקי של הארגון. במקרים של פעולה מתוך רשלנות חמורה עשוי בית המשפט לחייב חבר ועד לשאת באופן אישי בנזקי העמותה.

*בגוף אפקיזו ובהגאס אציפיו
הגוף אמנו, מצופה גבר ועד אהנה
כפי שה"אדם הסביר" היה אמנה.*

מיהו האדם הסביר?

*האדם הסביר הוא מי שנהג על פי
הסבירות הנורמטיבית. כאמרי, כפי
שהיה נהג אדם אגרי שג' בגבירה
שבה אנו גייס והינו בעל שכל ישר.
גבר הוועד אינו נדרש להיות מומחה
בנושאים שבהם עוסקת העמותה,
אבל הוא צריך להיות בעל כישרונות
מינימליים כדי להיות בעפקיזו.*

2 עוד מידע בנושא איך להיות חבר ועד מעורב ניתן למצוא באתר האינטרנט של המרכז ל -
נהיגות מתנדבת בכתובת: <http://www.layleadership.org.il/category/article19>

מבנה העמותה³

חוק העמותות מונה שלושה מוסדות שחובה על כל עמותה לקיימם - אסיפה כללית, ועד מנהל וועדת ביקורת. האסיפה הכללית היא שבחרת את חברי הוועד המנהל ואת חברי ועדת הביקורת. החוק קובע כי אחת לשנה יוצגו בפני האסיפה הכללית דין וחשבון על פעולות הוועד ועל פעולות ועדת הביקורת. באותה ישיבה מוגש לאישור המליאה הדוח הכספי השנתי שמכין הוועד. המליאה תדון בדוחות ותחליט על אישורם. על פי חוק העמותות, רשאית האסיפה הכללית להחליט על סיום תפקידו של חבר ועד, או של הוועד כולו. בנוסף, רשאית העמותה לקבוע בתקנון כי יהיו לה מוסדות נוספים אשר יהיו אחראים על נושאים שונים.

3 המבנה מפורט בחוק העמותות.

מחזון לתקציב - ניהול ובקרה כספית של חברי ועדים מנהלים

בפרק זה עסקנו בדרישות החוק כלפי מי שמכהנים כחברי ועדים מנהלים. דרישות אלו הן הבסיס לפעילותה של העמותה. בתוך כך, מתנהלת העמותה גם מול החזון והיעדים המניעים את פעילותה. כדי לעמוד ביעדים שהציב לעצמו - חייב כל ארגון (עסקי או כזה הפועל ללא מטרות רווח) תכנית עבודה שעל פיה יקצה את ההון וישתמש בהון העומד לרשותו. בהמשך המדריך נניח את היסודות להתמודדות יעילה וממוקדת יותר עם התקציב ועם תכנית העבודה של הארגון.

מחזון לתכנית עבודה

מהו חזון ארגוני? חזון הוא תמונת מצב עתידית אשר מסבירה לארגון, ללקוחותיו ולבעלי העניין בו מה מניע את פעולותיו ומהי הסיבה לקיומו. חזון עונה על השאלות: מהי ההשפעה ארוכת הטווח שהארגון מקדם או מהו השינוי החברתי הרצוי שהוא מבקש להביא באמצעות פעילותו? את החזון מגדיר הוועד המנהל של הארגון בשיתוף הדרג המקצועי⁴. החזון הארגוני הוא התשתית עליה מתבסס התכנון התקציבי של הארגון לשנה הקרובה.

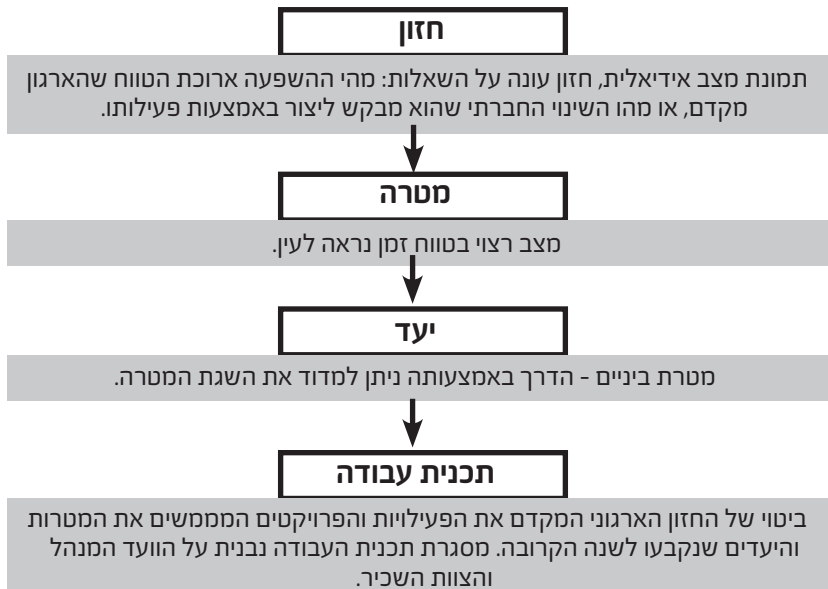
תכנית עבודה היא ביטוי של החזון הארגוני. תכנית העבודה מפרטת את **המטרות** והיעדים הנגזרים מן החזון לשנה הקרובה ואת **הפעילויות** המקדמות את **השגת המטרות**.

"את החזון אנו מנסים
 על מפגשי בכנון אסטרטגי
 שנערכים אצל אנשינו -
 אלו. אנו אוספות את כל
 מי שלאבטי אנוס העיסוק
 של העמותה ועורכות סיפור
 מוגות".

"העמותה בזקת את עצמה
 מולו הצרכים של קהל היעד, של
 האוכלוסייה אותה היא משרתת.
 גשוק שנשא האם החזון הוא
 את צרכי האוכלוסייה" (יו"ר
 ועד מנהל)

4 עוד על החזון הארגוני ועיצובו ניתן למצוא באתר האינטרנט של שיתופים לקידום החברה האזרחית, בכתובת: <http://www.sheatufim.org.il/website/modules/>

תרשים מס' 1: מחזון ארגוני לתכנית עבודה שנתית



מהם יעדים? ניתן לזהות שלושה סוגים עיקריים של יעדים: יעדים הקשורים בפעילות ארגונית שוטפת, יעדים כמותיים ויעדים הקשורים במדיניות תקציבית.

- יעדים הקשורים בפעילות הארגון: למשל, אילו פעילויות מעוניין הארגון לערוך בשנה הבאה? האם הן שונות מפעילויות שנערכו בשנים קודמות? אם כן, במה? מה מבקש הארגון להשיג באמצעות פעילויותיו בשנה הבאה?
- יעדים כמותיים: למשל, אילו תפוקות או תוצאות אמורות להיות לכל פעולה?
- יעדים הקשורים במדיניות תקציבית: למשל, מהן הרזרבות התקציביות שהיינו רוצים לשמור? איך אנחנו רואים את תכנון ההוצאות ביחס להכנסות בשנה הבאה?

תפקידי הוועד המנהל בהכנת תכנית העבודה⁵

העבודה על תכנית העבודה והתקציב הם תהליך המבוסס על שיתוף פעולה בין כל בעלי התפקידים בארגון. תהליך עבודה חיובי מבוסס על עבודה מכינה אשר בסופה הוגדרה מדיניות ונקבעו היעדים הנגזרים ממנה. במסגרת תהליך זה מתקיים דיאלוג בין הוועד המנהל לבין המנכ"ל והצוות השכיר לגבי החזון, המטרות, המדיניות והיעדים הארגוניים⁶. חשוב לדעת כי בחלק מן הארגונים גם המתנדבים⁷ שותפים לתהליך העבודה על החזון ותכנית העבודה השנתית. כל השותפים לעשייה דנים באופן שבו היעדים והמטרות מתווכים בין חזון העמותה לבין תכנית העבודה והתקציב המתוכנן.

בהתאם למדיניות והיעדים שנקבעו בונים המנכ"ל והצוות השכיר תכנית עבודה. תכנית זו אמורה להכיל גם דרכים חלופיות להשגת היעדים וכן מגבלות בדרך להשגתם. התקציב לשנת העבודה הבאה יתבסס על תכנית העבודה שאישר הוועד המנהל.

לסיכום:

- האם אתם מכירים את החזון של העמותה? אם לא, קראו אותו, שאלו שאלות לגביו ובדקו את התאמתו למציאות הארגונית.
- האם אתם מזדהים עם החזון של העמותה?
- האם תכנית העבודה של שנת העבודה תואמת את החזון של העמותה, את המטרות והיעדים?
- בעת אישור תכנית העבודה כדאי לשים לב כי היא מבוססת על תשובות ברורות לשאלות כמו מתי יושג היעד? איך נדע שהיעד הושג? כך, בשלב שבו מקבל הוועד המנהל את דוחות הביצוע⁸ תוכלו לקבוע, באופן חד-משמעי אם תכנית העבודה מומשה.

5 דוגמה לתכנית עבודה והסבר לגבי בנייתה ניתן למצוא באתר האינטרנט של שיתופים לקידום החברה האזרחית בכתובת: <http://www.sheatufim.org.il/website/Modules>

6 היעדים נקבעים בכל שנה מחדש, אבל החזון והמטרות נקבעים בדרך כלל לטווח של שנים ספורות לפחות. לכן, במרבית המקרים בעת בניית תכנית העבודה הוועד המנהל והצוות השכיר מודעים לחזון הארגון ומכירים את מטרותיו. לכן לא מתקיים משא ומתן בדבר נושאים אלו.

7 יש להבחין בין מתנדבים לבין חברי ועד מנהל המבצעים את תפקידם בהתנדבות. במדריך זה המונח 'מתנדבים' נוגע לפעילים בארגון, אשר לוקחים חלק בפעילות השטח היום-יומית של הארגון.

8 עוד על דוחות ביצוע ראו בפרק בדיקת מציאות - דוחות פעילות וביצוע.

תקציב: איך הופכים את תכנית העבודה למציאות?

מהו התקציב?⁹ התקציב הוא כלי ניהולי המפרט את ההכנסות והוצאות המשוערות של מוסד ציבורי או פרטי במשך תקופה מסוימת. התקציב משמש כאמצעי להכוונת הפעילות והבקרה בארגון. התקציב הוא כלי בעל משמעות מכרעת בעבודתה של עמותה. לתכנון תקציבי נכון יש משמעות רבה בעיצוב התנהלות תקינה, בריאה ונבונה של הארגון.

התכנון התקציבי לשנת העבודה הבאה מבוסס על תכנית העבודה. כלומר, התקציב מכיל התייחסויות ליעדים הרצויים, לתחזית ההכנסות והוצאות בתקופת הביצוע המתוכננת¹⁰.

ניהול עמותה כרוך במידה רבה של אי-ודאות לגבי תכנון התקציב השנתי. את הוצאותיה השנתיות של העמותה ניתן להעריך במידה רבה של דיוק (שכר, פרויקטים, מיסים וכיו"ב). אולם, עמותות רבות מתקשות לתכנן את ההכנסות לשנת העבודה הבאה באותה מידה של דיוק¹¹.

מימון של עמותות תלוי במשרדי ממשלה, מוסדות ציבור או תורמים חיצוניים. גורמים מממנים אלו עשויים לעכב את התשלומים לפרקי זמן ארוכים. במקרים אחרים, במידה והעמותה נסמכת על תרומות, עלול להיות פער בין הסכום שהעמותה ציפתה לאסוף לבין הסכום שנאסף בפועל.

מורכבות זו מחדדת את החשיבות הכרוכה בתפקידו של הוועד המנהל כגוף מפקח ומבקר.

9 על בניית תקציב ראו: לימור (2002) פרק י'; האפט, (2003); ויליאמס (2006) ובאתר האינטרנט של המרכז למנהיגות מתנדבת בכתובת: <http://www.layleadership.org.il/category/article21>
10 לימור (2002).
11 ילון, ללא תאריך.

הוועד המנהל והתקציב - אחריות ומחויבות

כך נראית שנת הפעילות של העמותה בכל הנוגע לבניית התקציב:

תרשים מס' 2: הארגון ושנת התקציב



על חברי הוועד המנהל מוטלת אחריות גדולה נוכח הייחודיות והמורכבות הכרוכות בתכנון תקציב שנתי של עמותה. חוק העמותות מתייחס בצורה ברורה לאחריותם של חברי הוועד; על חברי הוועד המנהל חלות שלוש חובות בסיסיות ואחת מהן היא חובת האחריותיות (accountability) שקובעת כי חברי ועד מנהל נושאים באחריות לתפקוד חוקי של הארגון וכי הם אחראים על התנהלותו הפיננסית התקינה.

ניתן לזהות מספר תחומים שבהם יש לחובת האחריותיות משמעות רבה: הקצאת משאבים, אישור התקציב השנתי, בקרה על הדוחות הכספיים ועמידה בדרישות החוק בנוגע לחובות המעביד ותשלום המסים. חברי ועד אחראים על התנהלותה התקינה של העמותה בפני החוק, בפני התורמים, בפני המתנדבים ובפני קהל היעד של הארגון. בנוסף, הוועד המנהל מאשר את הדוח הכספי שהכינו הגורמים המקצועיים בעמותה ועליו להיות מסוגל להציגו ולייצגו בפני האסיפה הכללית של הארגון.

תקציב שלא אושר לפני תחילת שנת הפעילות מעיד על כשל ארגוני ועל אי-יכולת לנהל את המטלות הבסיסיות המוטלות על כל ארגון. אף על פי שאין חוק העמותות מתייחס לתקציב, אלא לדוחות הכספיים¹², התקציב הוא הבסיס התכנוני ההכרחי לדוח כספי טוב.

12 המסמך הרשמי המבטא את מצבה הכספי של העמותה נכון ליום הגשת הדוח ולאחר שבוצעו פעולות בתקציב.

כיצד מכינים תקציב?

התקציב השנתי הוא כלי המותאם למטרות הארגון ולצרכיו, והוא מסייע ביישום המדיניות. התקציב מבוסס על תכנית העבודה ונתון לשינויים ולהתאמות במהלך שנת העבודה. לכן, יש לעדכן את התקציב בהתאם לנסיבות ולאירועים השונים במהלך השנה. חשוב לכנס את הוועד המנהל לפחות שמונה פעמים במהלך שנת העבודה. רק כך ניתן להבטיח שהוועד המנהל ישאר מעודכן ביחס לנסיבות המשתנות במציאות הארגונית מתוך התייחסות מעמיקה לשינויים בתכנון ובביצוע.

את התקציב השנתי מגיש מדי שנה המנהל הכללי של העמותה לאישור הוועד המנהל. במידה שבעמותה יש ועדת כספים, היא תעסוק בפרטי הפרטים של התקציב עוד טרם הגשת המסמך לאישור הוועד המנהל. לפעילותה של ועדת כספים יש חשיבות רבה בשלבים אלו. במהלך שלבי העבודה השונים על טיוטת התקציב, ועדת הכספים אחראית על איתור טעויות בהיערכות לשנת הפעילות הבאה.

"ועדת הכספים
מחזיקה את התקציב
הכי חשוב בארגון - הם
פשוט צריכים להעמיד
ראי מול הארון. ולהגיש
מה אפשרי ומה לא."
(מנכ"לית עמותה)

"גם תקציב שאושר
הוא לא סטטי! הוא כל
הזמן משתנה. במהלך
השנה אני מעדכנת את
התקציב ולא תכנית
העבודה בהתאם
לאירועים שמתרחשים
ומעדכנת בכל שינוי את
גברי הוועד."
(מנכ"לית עמותה)

במהלך הכנת התקציב ולאורך שנת העבודה מומלץ להזמין לישיבות הדנות בתקציב את המנכ"ל, את מנהל הכספים ואת גייס הכספים של הארגון. זאת כדי לשמוע על מצב גיוס המשאבים ועל האופן שבו המשאבים מתורגמים לפרויקטים וליעדים מדידים.

לסיכום:

בפגישות הוועד המנהל בהן חברי הוועד המנהל מתעדכנים בהתרחשויות הפיננסיות כדאי להעלות שאלה זו: כיצד השינויים בהכנסות ובהוצאות ישפיעו על תכנית העבודה?

מבנה תקציב

שני מרכיבים בסיסיים בכל תקציב הם הוצאות והכנסות¹³.

בפרק ההוצאות בתקציב נכללים בדרך כלל הסעיפים הבאים:

הוצאות הנהלה וכלליות - תחת קטגוריה רחבה זו נכללות הוצאות הנגרמות לארגון במסגרת הפעלתו הכוללת. זאת בניגוד להוצאות שניתן לזהותן ספציפית עם הפעילות, המכירה או עם כל פעולה מוגדרת אחרת הנעשית בארגון. סעיף זה כולל הוצאות על כוח אדם, תשלום לרואה חשבון והוצאות ייעוץ משפטי, כיסוי הוצאות מתנדבים על פעילות, הוצאות נסיעה, פחת על ציוד, הוצאות שכירות, מיסים עירוניים והוצאות כלליות שונות אחרות.¹⁴

חשוב לדעת:

החשב הכללי של משרד האוצר הגביל את תקרת הוצאות הנהלה וכלליות למוסדות ציבוריים הזוכים לתמיכה ציבורית. השיעור המרבי של הוצאות הנהלה וכלליות נקבע לפי גובה הכנסותיו של מוסד ציבורי בכל שנת כספים.

על פי הוראת רשם העמותות השיעור המרבי להוצאות על הנהלה וכלליות מכלל המחזור של עמותה שהכנסותיה עומדות על סכום שבין 0 ל-10 מיליון ש"ח הוא 22%.

עמותה לא תהיה זכאית לקבל אישור ניהול תקין כאשר הוצאות השכר שהיא משלמת תהיינה בלתי סבירות במידה כזו שיהיה בהן משום שימוש בכספי העמותה שלא למטרותיה.

מידע נוסף על הנושא ניתן למצוא באתר רשם העמותות.

13 על פי לימור (2002) יש להבחין בין המושגים 'הכנסה' ו'הוצאה' לבין המושגים 'תקבול' ו'תשלום'. הכנסות והוצאות נוצרות כתוצאה מפעילות, אך הן אינן תנועות מזומנים בפועל. הכנסה היא הזכות לקבל תקבול והוצאה היא התחייבות לתשלום.
14 ועוד בנושא הוצאות על כוח אדם ושכר בעמותות בכתובת האינטרנט: <http://www.kehilot.info/index.php> (הילמן, ללא תאריך)

- **הוצאות הצטיידות** - רכישת ציוד משרדי וריהוט.
 - **עלויות תפעוליות** - סעיף זה אינו כולל הוצאות הקשורות לעובדים או לתכנית העבודה. ההוצאות שעשויות להיכלל בו מגוונות: דמי שכירות, מיסים עירוניים, חשמל, ביטוחים, רכישת ציוד משרדי וכיו"ב.
 - **הוצאות פעילות** - הוצאות הקשורות באופן ישיר לחזון הארגון. הוצאות פעילות עשויות לכלול פרויקטים, קוי חירום וייעוץ, קורסים, מחקר, כתיבת חומרים והפקתם, העסקת מדריכים וכיו"ב.
 - **הכנסות עשויות להגיע מגורמים שונים:**
 - **מענקים מגופים ממשלתיים** - משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וכו'.
 - **מענקים מקרנות** - הנהלות הקרנות מעדיפות ברוב המקרים להפנות את כספי המענקים שלהן לפרויקטים מוגדרים מראש. כסף שגויס לפרויקט מוגדר או למטרה ספציפית והוגדר ככזה על ידי התורם הוא 'כסף צבוע'¹⁵.
 - **תמיכה מן המגזר העסקי** - לעתים מדובר ב"תרומה בעין" כלומר תרומה שוות ערך כסף (ציוד, ייעוץ מקצועי, תרומת מזון וכו').
 - **תרומה** - תרומה היא העברה חד צדדית מאחרים שאינם פועלים כבעלים ואשר נעשית על בסיס חופשי התנדבותי. תרומות עשויות להגיע מאנשים פרטיים או מוסדות בצורה של מענקים חד פעמיים, העברות קבועות, תמיכה או הקצבות.
 - **הכנסות עצמיות** - לעיתים, מכירת שירותים מהווה נתח מרכזי במימון השנתי של העמותה.
 - **דמי חבר** - מדובר בדמי חבר שנתיים שגובה העמותה מחבריה.
- ניתן לערוך ולהציג את הצעת התקציב הארגוני בצורות רבות. אף על פי כן, התנאי החשוב ביותר לתקציב ברור הוא הפרדה בין סעיפי ההכנסות להוצאות. כל מבנה של תקציב אפשרי כל עוד זוכרים כי תקציב הוא כלי עבודה, ועל כן עליו להיות בנוי בצורה ברורה וקלה להבנה, נוחה לשינויים ומאפשרת מעקב ובקרה¹⁶.

15 עוד על המושג 'כסף צבוע' בהמשך.

16 מידע נוסף על מבנה תקציב ודרכים אפשריות לבנייתו ניתן למצוא במקורות אלה: לימור, נ. (2002); האפט, ר. (2003) וויליאמס, ה. (2006).

עריכת תזרים מזומנים

נהוג להוסיף לתקציב המתוכנן גם דוח המפרט את תזרים המזומנים הצפוי. תזרים מזומנים הוא כלי תכנון לניהול נכון של ההוצאות, ההכנסות וההשקעות. בתזרים המזומנים מפורטות תנועות המזומנים בפועל: תקבולים ותשלומים. התכנון נעשה בהתאם לתקבולים הצפויים. כלומר: באיזה חודש צפויות אילו הכנסות מאיזו פעילות. נוכח רשימת התקבולים הצפויים נערכת תחזית תשלומים, כלומר: מה הן ההוצאות המשתנות והקבועות ומתי אנו צפויים לשלם אותן.

עריכת תזרים המזומנים חשובה משום שהיא מאפשרת לקבל תמונת מצב חזויה של זרמי התקבולים והתשלומים לאורך חודשי השנה. כך, משלים דוח תזרים המזומנים את היערכות לשנת העבודה הבאה ומאפשר לתכנן באופן נכון ומדויק יחסית את התשלומים, האשראי לספקים, ההשקעות וההוצאות על פרויקטים. בנוסף, לאורך השנה מאפשר תזרים המזומנים לבחון סטיות פיננסיות ולהשוות תכנון מול ביצוע.

אף שלעתים לא ניתן לחזות מתי תגענה תמיכות ממשרדי הממשלה או תרומות מתורם מסוים, מומלץ להקפיד ולתכנן תזרים מזומנים. כדי לעשות זאת ניתן להשתמש בניסיון הארגוני המצטבר ולחשוב על מחזור הפעילות השגרתי בשנים הקודמות¹⁷.

תכנון תזרים המזומנים והשימוש ב'כסף צבוע'

"כסף צבוע" הוא כסף אשר בעת העברתו לעמותה יועד לפעילות מסוימת בלבד ולעמותה אין סמכות לשנות את יעוד השימוש בו. פעילותן של מרבית העמותות המגייסות מענקים נסמכת במידה רבה על "כסף צבוע". אף על פי כן, למרות חשיבותו של סוג מימון זה, כדאי לזכור כי השימוש בו מוגבל ומגביל את העמותה במידה מסוימת.

כדאי לדעת כי בחלק מהמקרים ניתן להתמודד עם המגבלות הקשורות בשימוש ב"כסף צבוע" בעזרת העמסת שכר, שפירושה מימון חלק מהוצאות השכר הכלליות הרלבנטיות גם לקיום הפרויקט הממומן מתוך הכספים הייעודיים (למשל, תשלום שכר גייסת התרומות).¹⁸

"גשכ לא אהיה מוסטיס
מהצון הארצני בשל
כסף צבוע". כאומר,
גשכ אהיה הגאה
סבירה בין היעודי של
המימון לבין היעודים של
הארצון. הצון הוא מצפון
גם בהקשר הזה".
(גייס כספים של
עמותה גדולה).

17 ניתן לקרוא עוד על תזרים מזומנים אצל לימור, נ. (2002) פרק י'.

18 עוד על העמסת שכר, ראו ב: ויליאמס, ה. (2006).

חשוב להדגיש כי למרות מגבלות השימוש בכסף צבוע, זהו מקור מימון חשוב שעמותות רבות נסמכות עליו, במיוחד בימי משבר.

מתמודדים עם התקציב: מה חשוב לדעת ומה כדאי לשאול?

את התקציב השנתי מכין הצוות המקצועי של הארגון. לאחר השלמת הכנת ההצעה מוגש התקציב לאישור ועדת הכספים ולאחר מכן לוועד המנהל.

הצעת תקציב המוגשת לאישור הוועד צריכה לכלול את מסמך התקציב עצמו ומסמך נלווה ובו הסברים ונתונים לגבי כל סעיף בתקציב. המסמך הנלווה מספק רקע המבהיר כיצד הגיעו אנשי המקצוע לתוצאה כפי שהיא מיוצגת בהצעת התקציב.

נוסף על מסמך הצעת התקציב, נהוג להוסיף נתוני השוואה לתקציב השנה החולפת ונתוני ביצוע תקציב בשנה הקודמת. יש להציג נתונים רלבנטיים בעבור השנה שהסתיימה ובעבור השנה המתוכננת כמו עלויות ממוצעות של שכר, עלויות חומרי גלם. למסמכים המצורפים כדאי להוסיף מסמך המפרט את המבנה המערכתי של הארגון ואת תקן כוח האדם. במידה שמתוכננים שינויים ארגוניים, יש לצרף מסמך המתייחס גם אליהם.

בדיקת התקציב - מה הקשר בין התקציב לבין יעדי העמותה?¹⁹

מדיניות הארגון משתקפת בסעיפי התקציב השונים. לכן חשוב להתייחס בהרחבה לכל אחד מן הסעיפים בתקציב. לפניכם רשימת שאלות שכדאי לחשוב עליהן בשעה שבודקים את התקציב:

1. בשלב הראשון: מיפוי כללי של התקציב
 - האם התקציב משקף את התכנית האסטרטגית עליה הסכים הוועד המנהל?
 - מהו היחס בין מימון תכנית הליבה של העמותה לבין שאר הפעילויות? האם מוקצה לתכנית הליבה משקל הולם?
 - האם מצבנו טוב יותר או טוב פחות ממצבנו בשנה שעברה? כלומר, האם

¹⁹ ניתן ללמוד עוד על שאלות חשובות בעת הכנת תקציב באתר האינטרנט של המרכז למנהיגות מתנדבת בכתובת: <http://www.layleadership.org.il/category/article>

הרווחים או ההפסדים של העמותה גדלו או קטנו מן השנה שעברה? מומלץ לערוך השוואה בין סעיפי הצעת התקציב לשנה הבאה לבין סעיפי התקציב בשנה החולפת. כדאי לערוך השוואה כזו באמצעות אחוזי הסעיף מכלל התקציב. התייחסות כזו מאפשרת לאמוד מגמות של גידול או צמצום בתקציבו של הארגון.

- מה הוא היחס בין ההכנסות הבטוחות להכנסות הלא-בטוחות? מהו היחס בין 'כסף צבוע' ל'כסף שאינו צבוע'?
- האם מקורות ההכנסה המרכזיים שלנו מעבירים את ההכנסות שחשבנו שיעבירו? האם הכסף מהמקורות השונים מגיע בזמן? גם כאן מומלצת השוואה רב שנתית²⁰ באחוזים כדי לבחון גידול או צמצום בהכנסות.

2. ערכו השוואה בין מצב התקציב היום לבין מצבו בשנים הקודמות:

- מה הוא היחס בין תקורה (ההוצאות הכלליות או העקיפות של הארגון) לפעילות? מומלץ להשוות את הנתונים הללו בצורה רב-שנתית על ידי התייחסות לאחוז ההוצאה מכלל התקציב.
- בהשוואה רב-שנתית מה היו השינויים בתקן כוח האדם ובעלויות השכר?

3. חשבו על הפעילויות הצפויות בשנה הקרובה וענו על שאלות אלה:

- האם המשאבים שלנו מספיקים לביצוע כל הפעילויות המתכננות בשנה הקרובה?
- במה נוכל לקצץ אם חלק מההכנסות הצפויות להגיע לא יגיעו?
- האם קיים בארגון מנגנון הבוחן את עלות הפעילויות מול התועלת הצפויה מהן?

4. התקציב, החוק ואנחנו:

- שאלו את עצמכם: האם העמותה ממלאת את כל הדוחות הכספיים שהחוק מחייב אותה למלא?
- האם יש סעיף בתקציב שאינו ברור לי כלל, ואני עובר עליו במהירות רק מפני שאין לי את מי לשאול לגביו? אם כן, זהו פעמון אזהרה ביחס לשליטתך בבקרה התקציבית של הארגון.

5. ענו על שאלות אלה בעודכם מתייחסים לכל פעילות המופיעה בתקציב:

- האם הפעילות הזו מקדמת בצורה הטובה ביותר את מטרות הארגון?
- האם פעילות זו עולה בקנה אחד עם תכנית העבודה השנתית, עם התכנית

²⁰ שאלה זו רלבנטית בעיקר לארגונים גדולים אשר מקבלים באופן קבוע תמיכה מן המדינה.

- האסטרטגית ועם החזון הארגוני? אם לא, האם עלינו להפעיל אותה?
- מאין מגיע המימון לפעילות זו? מה מקור ההכנסות?
- האם גודל המימון משקף את נחיצות הפעולה?
- האם אפשר להוציא פחות על פעילות זו?

6. לסיכום כדאי לשאול:

- האם התקציב בצורתו הנוכחית יביא לתוצאות הרצויות ולתפוקות אותן ביקש הוועד להשיג בעת שקבע את המדיניות והיעדים לשנה הקרובה?

מה עושים בישיבת אישור התקציב, ומה עושים לפנייה?

ישיבת אישור התקציב היא שיאו של תהליך ארוך ומורכב שבו בונים את התכנון התקציבי לשנת הפעילות הבאה. חשוב לזכור כי תקציב העמותה הוא מסמך בעל חשיבות רבה מכדי שיוצג בפעם הראשונה בישיבת אישור התקציב. כדאי להיערך לישיבת התקציב מבעוד מועד, כדי שלא להיות חותמת גומי ובכדי להשפיע על האופן שבו התקציב נבנה.

כדאי להקפיד על לוח זמנים ארגוני שנתי כדי שלא להגיע מותשים ובלתי מוכנים לאישור תכנית העבודה והתקציב. מומלץ להתחיל לעסוק בתכנית העבודה והתקציב כבר בחודש ספטמבר ולבצע בפורומים ארגוניים שונים תהליכי סיכום שנה והפקת לקחים. בחודשים אוקטובר ונובמבר יש לבצע עיבוד של היעדים ולוודא כי טיוטות תכנית העבודה והתקציב מוגשות לוועד המנהל.

שבועיים לפני ישיבת אישור התקציב מומלץ לחברי הוועד לקבל לידיהם את טיוטת התקציב. ישיבת אישור התקציב נערכת בחודש דצמבר, ובמהלכה מאשר הוועד המנהל תכנית עבודה ותקציב סופיים לשנת העבודה החדשה שמתחילה בינואר.²¹

כדי שתהליך אישור התקציב יהיה בהיר וידידותי, כדאי למנות ועדת כספים מטעם הוועד המנהל. ועדת הכספים אחראית על קריאה קפדנית של הדוחות הכלכליים של הארגון ומופקדת על עיבוד הצעת התקציב והטיוטות השונות. רצוי שהחברים בוועדת הכספים יהיו אנשים בעלי רקע בניהול פיננסי וכן שיו"ר הוועד המנהל יהיה חבר בה.

21 בארגונים שבהם שנת הפעילות מתחילה באופן רשמי בספטמבר מתבצעות התאמות במועדי העבודה על הכנת שנת התקציב הבאה.

בכל פגישה של הוועד המנהל, הקפידו להותיר זמן לדיווח שוטף של נציג מטעם ועדת הכספים. נציג ועדת הכספים יוכל אז להציג בפני הוועד המנהל עניינים חשובים שעולים מן הדוחות הכספיים. כך יכולים כל חברי הוועד המנהל להיות בטוחים שהם מעודכנים בפרטים החשובים ואינם מייגעים את עצמם בפרטים שאינם אומרים להם דבר.

בישיבת אישור התקציב ולאחר שעיינתם בתקציב מבעוד מועד, שאלתם שאלות לגביו, התייעצתם עם חברי ועדת הכספים ודנתם בנושא התקציב, יש לעדכן את השינויים בסעיפים הרלבנטיים בהצעת התקציב. במידה שחברי הוועד המנהל החליטו לערוך שינויים מהותיים במבנה התקציב, מומלץ לחברי הוועד המנהל לקבל שוב עותק מעודכן של המסמך ובו מפורטים השינויים והעדכונים. אם נערכו שינויים מהותיים, ניתן להצביע על אישור התקציב.

אומץ מול זהירות - מימון, מימון חסר, התקציב השנתי ותכנית העבודה

במהלך תהליך העבודה על התקציב עשויים חברי הוועד המנהל להיתקל בקונפליקט בין הרצון לממש חזון רחב ומרחיק לכת לבין החשש ממחסור פוטנציאלי במשאבים. אתגרים מסוג זה מעסיקים ועדים מנהלים כשהארגון נערך להרחבת פעילותו, או להיפך - בזמנים של משבר כלכלי.

איך מתמודדים עם תכניות גדולות וכסף קטן? ניתן להביא לאישור הוועד המנהל תכנית עבודה נועזת ומרחיקת לכת. אישורה של תכנית כזו תלוי במידה רבה בעומק הפער בין התכניות, לבין אופן המימון שלהן. ראשית, חשוב לבנות תכנית עבודה ותקציב מפורטים ככל האפשר. ככל שמסמכים אלו מפורטים, כך ניתן להבין ביתר קלות עד כמה עמוק הפער בין התכניות לבין הכסף שאמור לסייע לממש אותן.

בכדי להקל על ההיערכות לתכנית שנתית רחבה, כדאי לבנות 'תקציב הדרגתי' המבהיר צעד אחר צעד מה יהיו השינויים שיחולו בתקציב ההוצאות כשמקורות הכנסה פוטנציאליים יהיו לוודאיים. במהלך בניית תקציב הדרגתי כדאי לחשוב במונחים של הנוסחה הבאה: כשנקבל

"גשם מאד שיהיה שי
 ודיבור בין 'אנשי הגבול'
 'אנשי הזהירות'. רק
 כצבא הדיבור הזה ניתן
 אשר על גילוקי הדעות.
 כיו"ר אני מקפיד להשתתף
 ככל ישיבות ועד
 הכספים, אני מרגיש
 שהנוכחות הצו מקלה על
 ועד הכספים ועל הוועד
 המנהל והמליץ ולקבל
 ההגאטא קשה".
 (יו"ר ועד מנהל)

מענק מקרן X נבצע את פעילות Y. נוסחה כזו ממצה את סדר העדיפויות של הארגון ומדרגת אותו באופן שיאפשר לעבוד בצורה שוטפת במהלך השנה.

ככלל, רצוי שהצוות המקצועי יכין רשימה ובה סדרי עדיפויות למקרה של שינויים או צמצומים. רשימה כזו תביא תועלת כאשר יידרש הוועד המנהל לאזן בין גמישות אסטרטגית לבין עקביות אסטרטגית נוכח שינויי נסיבות. למשל, שינוי בערך הדולר.

בנוסף, חשוב לזכור שמשמעותו של הפער בין התכניות להון הנדרש להשלמתן משתנה; למשל, בתקופות של שגשוג כלכלי המאופיינות בגידול בהכנסות מתרומות, פער

של מאות אלפי שקלים עשוי להיות משימה ברת השגה. לעומת זאת, בתקופות מיתון, יכול הוועד המנהל להגיע למסקנה כי אין לאשר את תכנית העבודה והתקציב במתכונתם הנוכחית משום שלא ניתן לגייס את הסכומים החסרים.

חשוב להדגיש: תקציב ובו פערים בין הכסף שגויס לכסף שאמור להיות מגויס הוא **תקציב גירעוני**. לא נהוג לאשר תקציב גירעוני. עם זאת, ועד מנהל שיועד כי ביכולתו לגייס את הכספים החסרים במהלך השנה יטה לאשר את התקציב בצורתו זו.

במצבי קונפליקט בין חזון מרחיק לכת לבין מחסור פוטנציאלי במשאבים, מילות המפתח הן אחריות וראייה מדויקת של המציאות הכלכלית והחברתית. לכן, כדאי לזמן לישיבות העוסקות בתכנון ובאישור התקציב את גייס הכספים של הארגון כדי לשמוע על האפשרויות לגייס את המימון החסר.

איך מתמודדים עם תקציב חסר?

מומלץ לבצע מדי שלושה חודשים הערכה מחודשת של מצבו הפיננסי של הארגון ולקיים תהליך של אישור תקציב מחודש. בישיבות ועדת הכספים ולאחר מכן בישיבת הוועד המנהל יש לבדוק את הביצוע מול התקציב ברבעון שחלף, ואז להיערך בהתאם לנסיבות הרבעוניות.

"כרזעים כאילו אני אומר
אגברי הוועד: בואו נשלב
גזיל ונעשה מה שאנחנו
יכולים. או: בואו נכונן את
הבית ונראה במהלך השנה
מה אנחנו מסוגלים לבנות.
(יו"ר ועד מנהל)

"כדי לשקם את הארגון
הוצאתי מהאקסטיקון הארגוני
את הביטויים 'קשה' ו'אי'
אפשר' וזייסתי את כל גברות
הוועד אפילו לשיקומו".
(יו"ר ועד מנהל)

כאשר חייבים להתמודד מול דילמת הקיצוץ ולחשוב היכן לקצץ, כדאי לשוב ולקרוא את החזון הארגוני ולשאול מה היא המטרה העיקרית של פעילותינו ומה הן המחויבויות שלנו לאוכלוסייה שמולה ובעבורה אנחנו פועלים?

כדאי לנסות להתמודד עם הפער בתקציב בצורה יצירתית. למשל על ידי התגייסות כוללת של חברי הוועד לגיוס כספים מוגבר, סגירת משרדים לתקופת הקיץ או ביטול פעילויות שאינן הכרחיות לשנת הפעילות. אם הנסיבות מחייבות קיצוצים והוועד המנהל מתקשה להחליט עליהם, כדאי להתייעץ עם רואה חשבון חיצוני כדי לקבל נקודת מבט אובייקטיבית על מהות הקיצוצים הנדרשים ועל היקפם.

חשוב לזכור שהתקציב הוא תכנית עבודה שלצידה יש כסף. כלומר - גם לתסריט הגרוע ביותר - תקציב שאושר והכסף הנדרש למימונו לא גויס - יש פתרון; במצבים מסוימים, הקיצוץ הכרחי. בנקודות קריטיות כאלו, כדאי לחשוב על הקיצוץ בתקציב במונחי הזדמנויות; זו הזדמנות לבחון את העמותה ופעילותה, הזדמנות לבדוק מה יביא לידי מימוש החזון הארגוני בצורה הטובה ביותר, הזדמנות להתייעל, הזדמנות לייצר שותפויות והזדמנות לבדוק מהי המחויבות שלנו לאוכלוסיית היעד ואיך אנו עומדים בה.

מתי משנים את התקציב?

יש לקיים דיון ביחס לעדכון התקציב אם יש שינוי מהותי ביעדים של העמותה, בתכנית העבודה שלה, או בהכנסות ובהוצאות. כמו כן חשוב לקיים דיון במצב התקציב לאחר קבלת הדוח הרבעוני השלישי (נכון לתאריך 31 באוקטובר). בכדי להימנע מפערים רחבים מדי בין התקציב המאושר והביצוע בפועל, רצוי להתייחס בדיון זה למצב ביצוע התקציב ולערך שינויים רלבנטיים.

לסיכום:

דמיינו כי אדם זר שאינו מכיר את העמותה מתבונן בהצעת התקציב של הארגון לשנת הפעילות הבאה. מה הוא יכול ללמוד מהצעת התקציב על מטרות העמותה ועל הפעילויות שלה? האם זה הולם את חזון העמותה ואת מטרותיה?

בדיקת מציאות: דוחות פעילות וביצוע

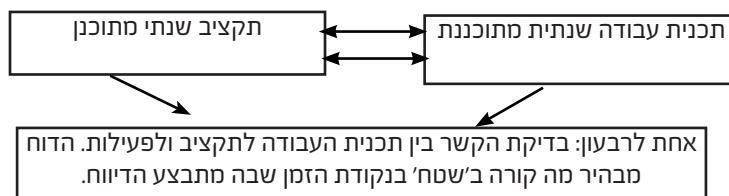
עם היד על 'הדופק הארגוני' - דוחות ביצוע ופעילות ומשמעותם

במהלך שנת הפעילות מומלץ להקפיד על מתכונת של פגישות עדכון ביחס להתקדמות תכנית הביצוע השנתית, זאת כדי לוודא כי הפעילות הפיננסית של הארגון נמצאת תחת שליטה ומתנהלת בהתאם ליעדים השנתיים שנקבעו.

התנהלות תקינה מחייבת דיווח חודשי ביחס למצבה הפיננסי של העמותה. דיווח זה מוגש על ידי מנכ"ל העמותה ליושב ראש הוועד המנהל וליושב ראש ועדת הכספים וכולל תמצית מאזן בוחן ודיווח על אירועים חריגים. חשוב לציין כי כיום יכולים ראשי העמותה להתעדכן במצבה הפיננסי של העמותה בכל רגע נתון, מכל מקום כמעט, בעזרת כלים טכנולוגיים המצויים בהישג יד.

אחת לרבעון מוגש לוועד העמותה דוח ביצוע תקציב. העיקרון המנחה את הדיווח הרבעוני הוא בדיקת הקשר בין תכנית העבודה לבין התקציב והפעילות בשטח. דוח ביצוע התקציב הוא הביטוי הכתוב לפעילות הפיננסית של העמותה במהלך התקופה שחלפה. דוח ביצוע מורכב מטבלה ובה מפורטת הפעילות הפיננסית ולצידה יש הסבר מילולי.

תרשים מס' 3: הקשר בין תכנית העבודה והתקציב לבין דוח ביצוע תקציב



מהו הדוח הרבעוני?

- הדוח הרבעוני המוגש לוועד העמותה צריך לכלול את המסמכים הבאים:
 - דוח פעילות - סקירת היעדים שנקבעו בתכנית העבודה מול מה שנעשה בפועל. החל ברבעון השני רצוי לקבל גם נתונים מצטברים מתחילת השנה.
 - כאשר מדובר בפרויקטים שמתנהלים לאורך כמה שנים ברציפות כדאי לבקש

- כי יתווספו לדוח גם נתונים השוואתיים ביחס לרבעון הזהה בשנה שחלפה. מאזן בוחן - מוגש אחת לרבעון וכולל דוח יתרות בכרטיסי הנהלת חשבונות ותמונה מקיפה על מצבה הפיננסי של העמותה.
- דוח ביצוע תקציב - פרטי התקציב המאושר, סכומי התחייבויות וביצוע ביחס לכל סעיף ולצידם ניתוח הביצוע באחוזים. החל ברבעון השני רצוי לקבל גם נתונים מצטברים מתחילת השנה. ניתן להוסיף לדוח גם נתונים השוואתיים ביחס לרבעון הזהה בשנה שחלפה.
- דוח תזרים מזומנים - מצב המזומנים בקופה, ביצוע מצטבר מתחילת השנה, השוואה בין תכנון מזומנים לביצוע ותחזית מעודכנת עד סוף השנה.
- הצעה לשינוי התקציב - במידה שהתרחשו שינויים מהותיים ביעדים של העמותה, בתכנית העבודה שלה או בהכנסות ובהוצאות, יש לצרף לדוח הרבעוני הצעה לשינוי התקציב.
- דוח על אירועים חריגים - אם התרחשו במהלך הרבעון אירועים משמעותיים כמו אירועי התרמה, פעילויות שלא תוכננו מראש, פרישת בעלי תפקידים משמעותיים, בעיות משפטיות וכיו"ב, יש להוסיף לדוח הרבעוני דיווח מפורט לגביהם.

דוח הביצוע הרבעוני - מה לבדוק?

- אחת לרבעון על המנכ"ל לדווח לוועד העמותה על התקדמות ביצוע התקציב. בדיווחים אלו יש לבדוק:
- באיזו מידה הושגו יעדי תכנית העבודה המתוכננת במהלך התקופה המדווחת?
 - נכון לרגע הגשת הדוח, האם קצב ההתקדמות מספק? האם יש פער בין התכנון למימוש תכנית העבודה? אם כן, מדוע ומה גודלו?
 - האם מימוש תכנית העבודה נתקל בקשיים כלשהם? אם כן, מהם? כיצד ניתן להתמודד איתם?
 - מהו מצבה הפיננסי של העמותה?
 - מהו מצב התקציב ותזרים המזומנים בהינתן הזמן שנותר עד תום שנת התקציב הנוכחית?
 - אילו מחויבויות (חוקיות או חוזיות, למשל) יש לעמותה להמשך שנת התקציב, והאם העמותה ערוכה להתמודד איתן?
 - האם יש חריגה תקציבית? האם נוכח הנתונים צפויה בעתיד הנראה לעין חריגה כזו?
 - האם יש כספים שהובטחו לארגון וטרם הגיעו? מה הן החלופות להתמודדות עם סוגיה זו?

מהו דוח הביצוע השנתי?

דוח הביצוע השנתי מסכם את שנת הפעילות של העמותה. התקציב שאושר לפני פתיחת שנת הפעילות עבר שינויים ועדכונים במהלך השנה. היקפי הביצוע של תכנית העבודה ושל התקציב השתנו גם הם בהתאם לנסיבות. דוח הביצוע השנתי מסכם את תכנית העבודה והתכנון התקציבי לפעילות שהתרחשה בפועל במהלך השנה. דוח הביצוע השנתי הוא בסיס הכרחי לתכנון תכנית העבודה והתקציב בשנה הבאה.

במקביל, אחת לשנה, סמוך למועד שבו מוגש דוח הביצוע השנתי לאישור הוועד המנהל, על המנכ"ל של העמותה להכין דוח פעילות המסכם את שנת הפעילות. דוח המנכ"ל הוא מסמך חשוב המשקף את אחריותו של הדרג המבצע בארגון ביחס ליעדים שהתווה הוועד המנהל.

דוח הביצוע השנתי²² מוגש לוועד המנהל של הארגון לבקרה ולאישור. לאחר שיאושר יועבר הדוח השנתי לאישורה של ועדת הביקורת של העמותה. אם אישרה ועדת הביקורת את הדוח השנתי, היא תעביר אותו לאישור האסיפה הכללית של הארגון. הדוחות השנתיים יוגשו לאסיפה הכללית בצירוף המלצות והערות ועדת הביקורת.

ניתן לפרסם את הדוחות הכספיים המבוקרים כמסמך של העמותה, רק בתנאים אלה: האסיפה הכללית אישרה אותם, שני חברי ועד חתמו עליהם ומצורפת אליהם חוות דעת של רואה חשבון.

מאז 2007 על פי תיקון לחוק העמותות (מס' 10)²³, על העמותה להכין אחת לשנה דוח מילולי הכולל תיאור מפורט של העמותה ופעילויותיה בשנת הדוח. הפירוט המילולי בדוח צריך להתייחס למשל, למבנה הארגוני, לשימוש בתרומות ולעלות גיוס התרומות. את הדוח המילולי יש לצרף לדוח הכספי השנתי המוגש לאסיפה הכללית ולאחר מכן לרשם העמותות לקבלת אישור ניהול תקין.²⁴

22 בשל מגבלות מקום לא התייחסנו בחוברת זו למאזן הבוחן ולמשמעותו. מאזן הבוחן משקף את מידת היציבות הפיננסית של הארגון ועל כן הבקרה עליו חשובה במיוחד. חומרי קריאה נוספים בנושא ניתן למצוא ב: לימור, נ. (2002).

23 את הנוסח המלא של התיקון ניתן למצוא באתר האינטרנט של משרד המשפטים, בכתובת: <http://www.justice.gov.il/MOJHeb/Reshumot>

24 פירוט נוסף בנושא הדוח המילולי ניתן למצוא באתר האינטרנט של משרד רואה חשבון BDO האפט בכתובת: http://www.bdo.co.il/_Uploads/dbsAttachedFiles/hovert2.pdf

דוח הביצוע השנתי - מה לבדוק?

בעת שקוראים את דוח הביצוע השנתי ולפני אישור הגשתו כתקציב מבוקר, יש לבדוק:

- את מצבה הפיננסי של העמותה?
- את מצבם של התקציב ושל תזרים המזומנים? מה היה מצבם במועד זה בשנה שחלפה?
- מה מצב ההכנסות? מה היה מצבן במועד זה בשנה שחלפה?
- האם מקורות הכנסה מהותיים עברו שינויים משמעותיים בשנה שחלפה?

לבסוף, כדאי להתייחס גם להיערכות לשנת הפעילות הבאה:

- האם טופלו ליקויים שנחשפו בדוחות הקודמים? האם יושמו לקחים שהפקתם מן הדוחות קודמים?
- האם בדוח הספציפי הזה ובדוחות שקראתם במהלך השנה נתקלתם בבעיה החוזרת על עצמה?

סיכום המדריך

"גם ממשלה גדולה וחזקה ככל שתהיה, לא תוכל למלא לעולם את מקומם של המתנדבים" (רונאלד רייגן)

כאשר התנדבתם לשמש כחברי ועד מנהל, לקחתם על עצמכם משימה בעלת חשיבות רבה. חברות בוועד מנהל של עמותה, בחברה הישראלית בת ימינו היא עשייה בעלת פוטנציאל מהותי להביא לשינוי של המציאות שבה אנו חיים.

חברי הוועד המנהל מופקדים על עיצוב החזון הארגוני ועל התווית הדרך שבה תלך העמותה. כדי לממש את החזון של העמותה ולהבטיח כי תשיג את היעדים אותם הציבה העמותה לעצמה, מחובתם של חברי הוועד המנהל לוודא כי ההתנהלות הארגונית תקינה. על מנת לבצע את תפקידי הבקרה בצורה הטובה ביותר עליכם להעמיק את היכרותכם עם פעילות העמותה. נוכחות בישיבות ועד מנהל ומעורבות בפעילויות השוטפות תקל עליכם בביצוע התפקיד החשוב אותו לקחתם על עצמכם.

במדריך ביקשנו להציג לפניכם את המושגים הבסיסיים של עולם הבקרה והניהול הכספי של עמותות. במסגרת המדריך עסקנו באופן ראשוני בתכנית העבודה ובנייתה ובבקרה על התקציב ועל דוחות הביצוע. אנחנו, במרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג, מאמינים כי המדריך הוא התיאוריה. הלמידה האמיתית שלכם תבוא מתוך ההתנסות היום-יומית בניהול הארגון ומתוך המעורבות השוטפת בפעילויותיו. מעורבותכם היא רוח נקי לכם ולארגון. בהצלחה!

בכל שאלה שבה תיתקלו אתם מוזמנים לפנות לצוות המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג, ג'וינט ישראל או להיעזר באתר האינטרנט של המרכז: <http://www.layleadership.org.il>. חומרי קריאה נוספים תוכלו למצוא במראי המקום המומלצים במדריך זה וברשת האינטרנט.

רשימת מקורות והמלצות לקריאה נוספת

האפט, ר. (2003). **דיווח כספי על ידי מלכ"רים**. תל אביב. BDO זיו האפט רואי חשבון.

ויליאמס, ה. (2006). **הכנסות, הוצאות ומה שביניהן: מדריך לבניית תקציב לארגונים לשינוי חברתי**. ירושלים. שתי"ל.

לימור, נ. (2002). **הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח**. תל אביב. ספריית פרסומים מקצועיים. מגזר ההתנדבות והמלכ"רים.

חוק החברות התשנ"ט - 1999. מדינת ישראל.

חוק העמותות התש"ם - 1980. מדינת ישראל.

שולוב-ברקן, ש.; לסטר לוי, מ. (2007). **ערכה למנהלי מפעמים להדרכת חברי ועדים מנהלים של עמותות בעלות זיקה לרשות המקומית**. ירושלים: מפעם, JDC, בית הספר הארצי להנהלות ציבוריות ומשרד הפנים.

שרייבר, א. (2005). **ניהול תקין של עמותות**. ירושלים. מדינת ישראל, משרד הפנים, רשם העמותות.

מקורות מרשת האינטרנט:

דורון, ג. "על המשילות". **המכללה לאיכות השלטון בישראל**.
<http://www.ethicademy.co.il/ShowDocCenters.Lang=Heb&MenuID=313&asp?ID=1129>
 (בוצעה גישה ב-23.7.2009).

BDO **זיו האפט רואי חשבון**. "עמותות וחברות לתועלת הציבור בעידן שלאחר התיקונים לחוק".
http://www.bdo.co.il/_Uploads/dbsAttachedFiles/hovertz.pdf
 (בוצעה גישה ב-23.7.2009).

הילמן, טובה. "שכר בעמותות". **קהילות**.
http://www.kehilot.info/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=40&Itemid=644
 (בוצעה גישה ב-23 ביולי 2009).

"איך להיות חבר ועד פעיל?". המרכז למנהיגות מתנדבת על שם פני וסטיב ויינברג.
<http://www.layleadership.org.il/category/article19> (בוצעה גישה ב-
 23.7.2009).

"מפסיקים לפחד מהתקציב". המרכז למנהיגות מתנדבת על שם פני וסטיב ויינברג.
<http://www.layleadership.org.il/category/article21> (בוצעה גישה ב-
 23.7.2009).

"שאלות חשובות בנוגע לתקציב". המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיב ויינברג.
<http://www.layleadership.org.il/category/article11> (בוצעה גישה ב-
 23.7.2009).

ילון, גבי "ניהול תקציבי, כלכלי ופיננסי של עמותה או חברה הפועלת לתועלת
 הציבור". <http://www.migzar3.org.il/article.php?id=194> (בוצעה גישה ב-
 23.7.2009).

שקד, עינת. "כלי - עקרונות לניסוח החזון הארגוני". שיתופים לקידום החברה
 האזרחית בישראל. 9.4.2009. <http://www.sheatufim.org.il/website/PoolItem&modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=3>
 mID=97 (התבצעה גישה ב- 23.7.2009).

שקוביץקי, א. (2008). "כלים הכרחיים לניהול פיננסי של עמותות ומלכרים בזמן
 מיתון עולמי: תקציב שנתי, תכנית עסקית, ותכנית הבראה". <http://www.articles.co.il/article.php?id=31993> (בוצעה גישה ב- 23.7.2009)

שיתופים לקידום החברה האזרחית. "מארגז הכלים של שיתופים - תכנית
 עבודה". שיתופים לקידום החברה האזרחית. <http://www.sheatufim.org.il/UserFiles/File/workplan.pdf> (בוצעה גישה ב- 23.7.2009).

שיתופים לקידום החברה האזרחית. "תכנית עבודה" (2008). שיתופים לקידום
 החברה האזרחית. <http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/PoolItemID=78&Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=3>
 (בוצעה גישה ב- 23.7.2009).