שתי״ל – שירותי תמיכה ויעוץ לארגונים לשינוי חברתי
מיסודה של הקרן החדשה
WWW.SHATIL.ORG.IL

הכנסות, הוצאות ומה שביניהן:
מדריך לבניית תקציבים לארגונים לשינוי חברתי

כתיבה: הרמוני ויליאמס
תרגום: תלמה שילוני
עריכה: נירית רוסלר

סדרת מדריכי שתי"ל

עורכת הסדרה: רולי רוזן

מרץ 2006

מסת"ב 1-04-7243-965 ISBN

9789657243046

תוכן העניינים

פרק	נושא	עמוד
	הקדמה	**5**
1	**מבוא לתקצוב**	**7**
	א. מהו תקציב?	7
	ב. על תפקידו של התקציב	9
	ג. תהליך בניית התקציב	10
2	**מרכיבי התקציב**	**13**
	א. הוצאות:	13
	1) כוח אדם	14
	2) שירותים חיצוניים	16
	3) הוצאות הצטיידות	16
	4) עלויות תפעוליות	16
	5) הוצאות פעילות	17
	ב. הכנסות:	17
	1) קרנות	18
	2) תרומות מאנשים פרטיים	19
	3) דמי חבר	19
	4) תמיכה מעסקים ומחברות	19
	5) מענקים מגופים ממשלתיים	19
	6) הכנסות עצמיות	19
	7) תרומות בעין	20
	ג. חישובי עלויות	21
	1) כוח אדם	22
	2) שירותים חיצוניים	23
	3) ציוד	23
	4) עלויות תפעוליות	23
	5) עלויות פעילות/פרויקט	24
	ד. סיכום	24

3 **סוגים ותבניות של תקציבים** 25

א. תקציב ארגוני ותקציבי פרויקטים 26

ב. תקציב על פי מקור הכנסה 27

ג. תקציב גיוס משאבים 27

ד. תקציבים במטבעות שונים 28

ה. תזרים מזומנים 28

ו. החלטה על התבנית המתאימה 28

ז. סיכום 29

4 **הקצאת תקורות אדמיניסטרציה** 30

א. בסיס ההקצאה 31

ב. שיטות העמסה 31

1) העמסת עלויות כוח אדם ושכר 32

2) העמסת עלויות מנהליות 32

3) הקצאה על פי עלויות ישירות 35

4) תקצוב על פי אחוזים קבועים 36

ג. סיכום 37

5 **ניהול התקציב** 38

א. חשיבותה של בקרת התקציב 38

ב. הכנסות לעומת הוצאות 39

ג. תקציב לעומת הוצאות בפועל 40

ד. סיכום 42

סיכום 43

נספחים

1 - מילון מונחים 45

2 - דוגמאות לתקציב 47

3 - תשובות לשאלות נפוצות 59

4 - מקורות 63

הקדמה

מי צריך מדריך תקצוב?

לאחר שנים של עבודה בשתי"ל עם ארגונים, איתרנו כי מגייסי כספים ואף מנכ"לים רבים מתקשים בצעדים הראשונים של בניית תקציבי הארגון, כך שיוכלו לשמש אותם לצורך מעקב על התנהלותו הפיננסית של הארגון, לבקשות מימון ולדיווח קל, אמין וברור לתורמים. במדריך שלפניכם מקובץ באופן בהיר ותמציתי כל הידע הבסיסי הנראה לנו נחוץ לשם הכנת תקציבים. אנו מקווים שהוא יהיה לתועלת לכם ולארגונים בהם אתם פועלים ויסייע לבניית תשתית יציבה לניהול הארגון במשך שנים רבות.

הצורך להכין תקציב גורם לרבים לחוש כי המשימה "גדולה עליהם", וזאת עוד טרם התחילו בתהליך. נראה כי מאז ומתמיד נרתעו אנשים בארגונים לשינוי חברתי ממספרים ותקציבים, חשבונאות ומחשוב, והתמקדו במקום זאת בעבודה ה"אמיתית" של שינוי העולם. התפיסה לפיה ניהול תקציבים ובקרה תקציבית הן מטלות לעולם העסקים, הפחד ממספרים, התנסויות שליליות מן העבר, וכן חוסר ידע מספיק לגבי איך להתחיל בתהליך - כל אלה הופכים בעיניהם את משימת הכנת התקציב למטלה ענקית.

עבור רבים, העבודה עם תקציבים ומספרים היא כמו עבודה בשפה זרה. מדריך זה הוא מעין "מבוא לשפה הזרה" ובו הצעדים הראשונים להכרתה. על ידי השימוש בשפת המספרים והבנתה, יוכל הארגון להתנהל באופן יעיל ומקצועי יותר, ולחזק גם את תחום פיתוח המשאבים. כמו בעת שימוש בשפה זרה חדשה, הבנת מילות מפתח או משפטים בסיסיים מועטים בלבד, מסייעת רבות. ידיעת המילים והביטויים האלה אף משפרת מאוד את הביטחון העצמי, ואת היכולת לתקשר עם אחרים. בדומה לכך, ע"י שיפור המיומנויות בשפת התקציבים וניהול הכספים, ניתן לבטא ביתר בהירות את הצרכים ואת המטרות של הארגון ולשפר את היעילות וההצלחה של בקשות המענק הנשלחות לתורמים.

קהל היעד של משתמשי מדריך זה כולל את חברי צוות פיתוח המשאבים בארגון, מתנדבים הכותבים בקשות למענקים, הנהלת הארגון וכן חברי הועד המנהל, בבואם להעריך את החוסן הכלכלי של הארגון.

באמצעות מדריך חדש זה, אנו מקווים

- להסביר את חשיבותו של התקציב לארגון
- לאפשר הבנה בהירה של מהות ניהול התקציב
- ללמד צעד אחר צעד, בליווי דוגמאות, איך להכין תקציב שלם ואיכותי, המייצג את המטרות והיעדים של הארגון.

כללנו במדריך פרקים על

- יסודות התקציבאות
- מה כולל התקציב
- סוגים שונים ותבניות שונות של הצגת התקציב (לקהלים שונים)
- הוראות צעד-אחר-צעד איך לבנות כל חלק מהתקציב עבור הארגון
- שיטות לשימוש בתקציב לצורך ניהול הכספים ותכניות העבודה הארגונית.

תודתנו והערכתנו נתונה להרמוני ויליאמס, שעבדה עימנו במהלך שנת 2004-2003, אשר ריכזה וכתבה את החומר המופיע כאן. מקצועיותה הרבה, הבנתה וגישתה הנעימה לארגונים היו תרומה חשובה במהלך שנה זו. אנו אסירי תודה על כי השאירה לנו משהו מכל זה בכתובים, ובטוחים כי המדריך יסייע לארגוני השינוי החברתי בתחום ידע חשוב זה.

נירית רוסלר

מנהלת תחום יעוץ בפיתוח משאבים

שתי"ל

ירושלים, מרץ 2006

פרק 1

מבוא לתקצוב

בפרק זה:

- מהו תקציב
- על תפקידו של התקציב
- תהליך בניית התקציב

א. מהו תקציב?

למגייס הכספים המקצועי, וכן למנהל/ת הארגון או לחברי הועד המנהל, התקציב הוא כלי חשוב ביותר, לא רק לניהול ותכנון בתוך הארגון אלא גם לשם הגשת הבקשות למענקים ולתמיכות, תהליך בו דרושה הגשה הן של תקציב הארגון והן של תקציבי הפרויקטים השונים.

אבל מהו בדיוק תקציב, ומדוע הוא כה חשוב?

רוב האנשים יגדירו תקציב כאחד או יותר מהדברים הבאים:

- תמונה של המצב הכספי של עבודת הארגון,
- רשימה של הוצאות,
- ביטוי של התכניות והפרויקטים שיש להוציא אל הפועל,
- דרך להתאים משאבים ומטרות ומכשיר לניהול ולדיווח,
- מסמך הדרוש כדי להשיג כסף.

הגדרה:

- **תקציב הוא תכנית כספית לקבלת והוצאת כסף לשם השגת מטרות מסוימות בתוך פרק זמן מסוים.**

ניתן לראות שרבים מהרכיבים שהזכרנו אכן כלולים בהגדרה הפשוטה לתקציב.

תקציב הוא תמונה כספית של התכנית הארגונית לגיוס כספים, ושל הוצאת הכספים באופן מאורגן ושקול. תכנית זו כוללת את המטרות של הפרויקט או של הארגון לתקופת זמן מוגדרת (בדרך כלל שנה אחת). רוב הארגונים מעלים על הכתב את תיאור הכוונות והמטרות של עבודתם. גם התקציב משקף את עבודתו של הארגון, אך זאת בהיבט המספרי ולא רק מילולית. ע"י שימוש בשפת הכספים בתכנית האסטרטגית של ארגון, המטרות ואופני הפעולה להשגתן מתורגמים למונחים כספיים, ובכך מבהירים מה הם המשאבים הדרושים לביצוע. התקציב מספק לארגון מסגרת פיננסית למימוש החזון האסטרטגי לטווח הארוך, ובדרך כלל הוא אכן נדרש כדי לגייס כספים.

ההבנה של מגבלות התקציב, והפרכת מיתוסים וציפיות בלתי מציאותיות, חשובה לא פחות מהבנת ההגדרה מהו תקציב. יש החושבים בטעות כי התקציב הוא מסמך פלאי שמבטיח הצלחה כספית לארגון. אולם תקציב הוא רק תכנית, מפה ומדריך.

- הוא אינו מייצג את התוצאות של פעילויות שכבר הושלמו
- הוא איננו "חוק" שאינו ניתן לשינוי
- הוא איננו מייצג כמות הכסף שברשות הארגון
- הוא איננו הדבר היחיד שעל הארגון לדאוג בגינו.

והחשוב מכל, האחריות לתקציב איננה בידי אדם יחיד בארגון, והוא אינו מכשיר המשמש לגיוס כספים בלבד.

כל תקציב מכיל שני חלקים:

- הוצאות (איך מתכננים להוציא את הכסף)
- הכנסות (מהיכן יבואו המשאבים הדרושים לכיסוי ההוצאות).

כל חלק של התקציב מחולק ליחידות קטנות יותר ולשורות המתארות את מקורות המשאבים והסכומים המתאימים להם. לאלו הרואים את עצמם "טיפוסים לא-מתמטיים", תקציב עשוי להיראות מפחיד. אולם הרעיון של תקצוב קיים גם בחיי היומיום של כל אחד מאתנו: לרובנו, צד ההכנסות מקבל את משאביו באמצעות המשכורת, תשלומי קצבאות או אולי הכנסות מהשקעות במניות ונדל"ן. מדי חודש אנו יודעים מה ההוצאות שיהיו לנו בגין תשלום שכר הדירה, מסים, מים, חשמל, וכן ההוצאות הנוספות של מזון, ביגוד ומגוון של דברים אחרים בהתאם לנסיבות האישיות שלנו. כמו אנשים פרטיים, התקציב של ארגון הוא בעל אותו מבנה, עם הפרדה בין שורות תוכן וסכומים, תלוי בטיב העבודה של הארגון.

הוצאות מתחלקות לקטגוריות כלהלן:

- הוצאות לכוח אדם (משכורות ומסים הקשורים בהן וכן הטבות סוציאליות שונות)
- שירותים חיצוניים (כגון: ייעוץ משפטי וראיית חשבון)
- הוצאות תפעול (דמי שכירות, שירותים שונים, ציוד משרדי ושיווק)
- הוצאות פעילות בפרויקטים, המפורטות בהתאם לפרויקט

גם בתוך סעיף ההכנסות, ניתן לפרט על פי קטגוריות את מקורות המימון וההכנסות, למשל:

- תרומות אישיות מאנשי הקהילה ומבעלי עסקים מקומיים
- הכנסה שמקורה תשלום עבור שירותים שניתנו או אירועים שנערכו
- מענקים מקרנות בישראל ובחו"ל
- מענקים והקצבות ממשרדי ממשלה ומרשויות מקומיות
- תרומות של סחורות ושירותים שווי-כסף מעסקים או מאנשים פרטיים בקהילה

בפרקים הבאים נבחן כל אחד מהמרכיבים הללו לעומק.

▪ *שאלה למחשבה:*

כמה דוגמאות לסוגים שונים של הכנסות והוצאות קיימות בארגון שלכם? כיצד מתבטא הדבר בתקציב?

ב. על תפקידו של התקציב

הפרויקטים שמפעיל ארגון הם הבסיס לעבודתו, וחשיבותם אינה מוטלת בספק. דווקא משום כך, הכרחי לסקור ולהעריך אותם, לא רק מבחינת השפעתם החברתית אלא גם מבחינת הבסיס הפיננסי שלהם. ע"י הבנה לעומק של מבנה התקציב, דרכי העבודה, ושימוש בו ככבלי ניהולי לתכנון ובקרה, ניתן יהיה לסייע לארגון ולהגדיל את היעילות של פעולותיו בטווח הארוך.

התקציב:

- מספק את המסגרת הכספית ליעדים, מטרות ופעילויות הארגון
- מסייע בהגדרת הצרכים הכספיים ומספק בסיס לבקרה תקציבית
- מאפשר להשתמש בשיטות שונות להערכה של הצלחת הפרויקטים ולעדכון התכניות, הפעילויות והוצאת הכספים בהתאם לצרכים.
- מאפשר לארגון להוציא את הכספים העומדים לרשותו באופן יעיל לצורך השגת המטרות הספציפיות שהארגון הציב לעצמו.
- דרוש בכל בקשות המענק
- מגדיל את יעילות הארגון והצוות (בטווח הארוך).

בנוסף להבהרת הצרכים הכספיים ויצירת מסגרת-זמן ברורה להשגתם, התקציב גם מהווה כלי לבקרה כספית ע"י המנהלים וחברי ההנהלה של הארגון, במהלך הביצוע בפועל של התכניות. ע"י בקרה של הוצאת הכספים, הימנעות מעלויות בעייתיות או הוצאות מופרזות במהלך ביצועו של פרויקט, ובעזרת מעקב צמוד אחר הפעילויות הכספיות, הארגון מגדיל את סיכוייו לקבל דו"ח "נקי" מרואה החשבון שלו לקראת סוף השנה התקציבית.

ואחרון, אך חשוב לא פחות, כל התורמים הפוטנציאליים דורשים לראות את התקציב כחלק קריטי בתהליך אישור הבקשה.

■ *שאלה למחשבה*

מי ראה את תקציב הארגון שלכם במהלך השנה האחרונה? המנכ"ל, חברי הנהלה, אנשים מתוך צוות העובדים, נציגי קרנות, או אולי רק האדם שהכין את התקציב? האם נדרשו תקציבים שונים? האם נדרש מידע שונה?

ג. תהליך בניית התקציב

תהליך התקצוב הוא תהליך מעגלי, שבו שלבים שונים הקורים במהלך השנה. הכרה והבנה ברורה של מעגל בניית התקציב, והידיעה את מי לערב בכל שלב בדרך מאפשרת לעוסקים במלאכה להתמקד באיכות התקציב ובדיוק בתכניו.

- הצעד הראשון בדרך להכנת התקציב הוא ההחלטה איזה סוג של תקציב מכינים. בדרך כלל הדרישה היא להכנת תקציב כלל-ארגוני או תקציב לפרויקט מסויים.
- לאחר מכן יש להחליט על התקופה שהתקציב יתייחס אליה. בדרך כלל זאת תקופה של שנה: שנה קלנדרית (מינואר עד דצמבר) או שנת-כספים (כל תקופה בת 12 חדשים, למשל שנה אקדמית מספטמבר עד אוגוסט). הבחירה ביניהן תלויה באופי פעילות הארגון או בדרישות גורם חיצוני (למשל, תורם).

שני פריטים אלה – סוג התקציב והתקופה – מספקים את המסגרת לתקציב ואז אפשר להתחיל בעבודה האמיתית.

■ *שאלה למחשבה*

מה היא שנת-הכספים של הארגון שלכם? האם זאת שנה קלנדרית? אם לא – מדוע התקופה שנבחרה מתאימה לכם?

דיוק ושלמות הם גורמים חשובים בתקציב הסופי ולכן לוקח זמן להכין תקציב איכותי. דרושים לשם כך נתונים מחברים שונים בארגון (כולל חברי הנהלה) וכן מחקר ועיון במקורות מידע שמחוץ לארגון.

בדרך כלל מומלץ להכין את תקציב הארגון תחילה, קודם שמתחילים לטפל בתקציבי הפרויקטים, כי תקציב הארגון מייצג את עלויות ההפעלה הקבועות של הארגון. במקרים מסוימים, כשארגון בצעדיו הראשונים ויש לו רק פרויקט אחד, שני התקציבים, של הארגון ושל הפרויקט, יהיו די דומים. אך גם אז, עדיף לחשוב במונחים של ארגון כיחידה אחת, מאשר במונחים של הפרויקט שהוא מוציא לפועל. כשהארגון גדל ו"מתבגר", ולוקח על עצמו פרויקטים חדשים, יכול תקציב איתן, שהוכן בשיקול דעת, לעשות את תהליך ההתרחבות (והמורכבות הגוברת בתקצוב ובדיווח) לקל הרבה יותר.

יש להשלים את בניית התקציב בפרק זמן שיאפשר סקירה ובדיקה חוזרת של החישובים והנחות העבודה הכספיות שעשינו. לכן, קריטי לדעת מהי מסגרת הזמן להכנת התקציב, ומי יהיה אחראי לכל היבט ולכל חלק של המסמך הסופי. על כך יש להחליט לפני שמזינים נתונים מספריים לתקציב. לפעמים עוזר לעבוד "מהסוף להתחלה" – להגדיר את המועד הסופי להגשת התקציב, ואז לענות על השאלות:

- באיזה תאריך צריך את כל המידע כדי לבנות את התקציב?
- מה הם הצעדים הנדרשים לעיבוד ולהבנה של המידע?

- מי צריך לסקור את המידע?
- כמה זמן הוא צריך לשם כך?

מיני-תרגיל:

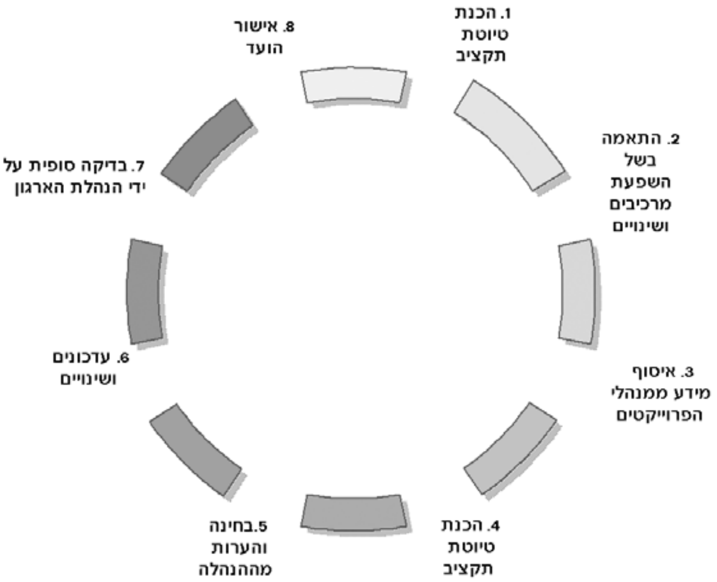
רשמו תרשים-זרימה של הפעולות להכנת התקציב וציינו היכן אתם נמצאים כעת בתהליך הכנת התקציב. מה כבר הושלם ומה עדיין צריך להיעשות כדי להשלים את התקציב שלכם.

נקודת ההתחלה — אתם נמצאים כאן — התקציב הושלם

למרות שהתהליך שונה מארגון אחד למשנהו, בהתאם לגודלו, סוגו וגילו של הארגון, הרי שברוב המקרים ניתן לאפיין מספר מרכיבים קבועים. ניתן לומר כי תקציב הבנוי "מלמטה למעלה", כלומר, ניזון מנתונים ראשוניים שמקורם באנשי הצוות האחראים ישירות לפעילות הארגון בשטח, יכלול את המידע המדויק ביותר. את התקציב הזה ניתן להתאים לצרכים ארגוניים ספציפיים או לאילוצים תקציביים הנדרשים על ידי א/נשי הכספים, אם יש צורך בכך. לשם כך:

- הכינו טיוטה כללית של התקציב:
  - ארגונים בשנת פעילותם הראשונה צריכים לעבוד ישירות עם מנהל/י הפרויקט/ים כדי לאמוד את העלויות מל"מטה למעלה", להעריך את צרכי הארגון ולערוך מחקר עצמאי כדי להחליט על העלויות הריאליות בסעיפים השונים.
  - ארגון קיים יכול להשתמש כבסיס בתקציב השנה הקודמת, כשיש לקחת בחשבון נתונים פיננסיים הידועים לכם והחלטות של הנהלת הארגון שלהן יש משמעויות כספיות.
- מומלץ לפגוש את צוות העובדים כדי לדון בפרויקטים ותכניות ספציפיים לתקופה הקרובה, ובהוצאות או בהכנסות הקשורות אליהם. דיון זה עשוי לייצר גרסה מעודכנת של ההוצאות של השנה שעברה, או מסגרת חדשה, המבוססת על מחשבה בהירה בנוגע למטרות לשנה הבאה.
- השלב הבא הוא בניית טיוטת תקציב מלאה ושלמה המשלבת את המידע שהתקבל ממנהלי הפרויקטים והצגתה להערות הצוות, כדי לערוך את השינויים וההתאמות הנדרשות.
- לאחר התיקונים, יגישו המנכ"ל או מנהל הכספים את התקציב לועד המנהל לבקרה ולאישור סופי.

מאחר שהתקציב מייצג את התכניות של הארגון לשנה הבאה, חשוב שחברי הועד המנהל יהיו מעורבים בתהליך הבקרה והאישור ושהם יבינו כיצד המשאבים הכספיים ישמשו לצורך הביצוע בפועל של חזון הארגון ומטרותיו. כפי שנפרט בהמשך מדריך זה, על חברי הועד המנהל מוטלת האחריות לבקר את תוצאות עבודת הארגון גם במהלך השנה. על ידי ההכרה בחשיבותם לתהליך התקצוב התקין כבר משלביו הראשונים, יוכלו חברי הועד לבסס את ציפיותיהם למעורבות ואחריות פעילה של ההנהלה.



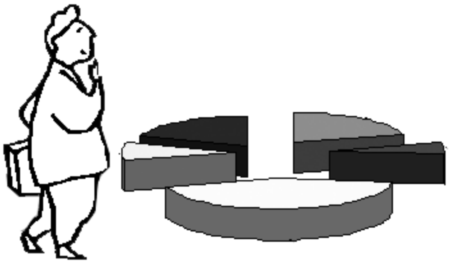
ארגונים רבים מטילים את האחריות להכנת התקציב על צוות פיתוח המשאבים של הארגון. אולם חשוב לערב את רובו של צוות הארגון בתהליך. להלן ראו טבלה קטנה המצביעה על אנשי צוות שניתן לערב בתהליך התקציב, ומה יכול כל אחד מהם לתרום לתהליך. כמובן שהאנשים שישולבו בתהליך שונים מארגון לארגון, בהתאם לגודלו ולהיקף כוח האדם בו.

תפקיד	תרומתם לתהליך...
אנשי כספים/פיתוח משאבים	הכרות עם מצבם של מקורות ההכנסה; יחסי עבודה עם מנהל החשבונות או רואה החשבון.
צוות אדמיניסטרטיבי	הכרת הצרכים התפעוליים והעלויות האמיתיות שלהם, בהתבסס על הניהול היומיומי של הארגון.
מנהלי פרויקטים וצוות הפרויקטים	הכרת הצרכים של כל פרויקט וההוצאות החיוניות להצלחתו.
יועצים - רואה חשבון, יועץ משפטי או סוכן הביטוח	הכרה של הגורמים הכלכליים והשינויים שעשויים להשפיע על עלויות הארגון.
מנהל הכספים, סמנכ"ל ומנכ"ל	הכרות כוללת של המטרות והתכנית העסקית של הארגון. מחויבות ההנהלה לחוסן הפיננסי של הארגון.
חברי הועד המנהל	אחריות-על כוללת לפעילויות הפיננסיות של הארגון, כולל אישור התקציב והתכנית הכספית (כולל התכנית לגיוס המשאבים).

■ *שאלה למחשבה*

סמנו √ ליד כל בעל תפקיד שתואר לעיל הקיים בארגונכם. שאלו את עצמכם האם הם אכן שותפים פעילים בהליך בניית התקציב שלכם.

בפרק הבא נסתכל מקרוב על מרכיבי התקציב ונראה כיצד לחשבם.



פרק 2

מרכיבי התקציב

כפי שהזכרנו במבוא, לכל תקציב יש שני מרכיבים עיקריים, הכנסות והוצאות. בתוך כל קטגוריה יש תת-קטגוריות ובכל תת-קטגוריה מוקדי עלות, כלומר פירוט סוגים של הכנסה או הוצאה. רמת הפירוט של התקציב תלויה במידת המורכבות של הפרוייקט ובהתאם לקהל היעד לו מיועד התקציב.

בפרק זה:

הוצאות:

- כוח אדם
- שירותים נקנים
- הוצאות הצטיידות
- עלויות תפעול
- עלויות פעילות

סוגים ומקורות של הכנסה:

- מענקים מקרנות
- תרומה מיחידים
- דמי חברות
- חסויות
- מענקים ממשלתיים
- הכנסה עצמית מפעולות הארגון
- תרומות בעין (שווה-כסף)

אופן חישוב עלויות

כדאי להתחיל בבחינת ההוצאות, מאחר שהן מייצגות את לב הפעילות בארגונים.

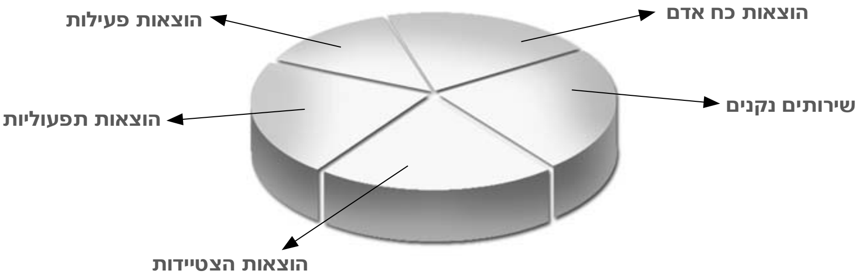
א. הוצאות:

התקציב הוא פשוט ריכוז של כל ההוצאות שיהיו לארגון בתקופת זמן מוגדרת (שנה). בכדי שמסמך זה יסייע לארגון, חיוני שהוא יהיה מדויק. בחלק זה נסקור את כל סוגי ההוצאות שאפשר למצוא בדרך כלל בתקציבים של ארגונים ונדון כיצד יש לחשב את ההוצאות באופן מדויק.

כמה מהפריטים יהיו קלים לחישוב, בשעה שאחרים יהיו יותר חמקמקים. למרות השקעת הזמן והמאמץ, יש להשתדל לבצע את החישוב בתשומת לב כך שהתוצאה תהיה מדויקת ככל האפשר. ניתן לעשות זאת באמצעות סקירת ההוצאות בתיעוד של שנה קודמת, תוך עדכונן, לפי גורמים כלכליים כמו אינפלציה או שינויים במדיניות הממשלה או ע"י קבלת הערכה כספית מעודכנת מספק.

בתוך קטגוריית ההוצאות יש מספר תת-קטגוריות ולמרות שמוקד עלות בשורה מסוימת עשוי להשתנות מארגון לארגון, מבנה ההוצאות הבסיסי יימצא אצל כל ארגון, והוא מוצג להלן:

מוקדי עלות



1. כוח אדם

כוח אדם כולל את העובדים של הארגון. מרכיב זה בתקציב צריך לכלול את האנשים המקבלים שכר מהארגון ולא את הספקים החיצוניים. באופן כללי סעיף זה כולל את מנהל הארגון, הצוות האדמיניסטרטיבי וכן מקבלי שכר אחרים (כגון מגייס הכספים, דובר, רכז האינטרנט והמיחשוב וכד'). במצבים מסויימים (תקציב כלל-ארגוני) יכלול סעיף זה גם את הוצאות השכר של העובדים המועסקים ישירות בפרויקט בעוד שבמקרים אחרים יכללו הוצאות שכרם של עובדים אלו בסעיף הוצאות הפעילות (ליתר פירוט ראה פרק ד').

חשוב לשים לב: שכרו של כל מי שמספק שירותים לארגון על פי חוזה, ומקבל את הכסף כנותן שירות עצמאי ומגיש לארגון חשבון לתשלום עבור שירותיו, לא אמור להיכלל תחת קטגוריה זו, אפילו אם אותו אדם נותן שירותים שמהווים חלק מהותי מעבודת הארגון, כמו למשל מדריכים או מרצים בנושאי התוכן של הארגון.

מיני תרגיל:

מלאו את הטבלה שלמעלה כפי שמתאים עבור ארגונכם:

מועסקים	ספקים חיצוניים

בתוך סעיף "כוח אדם" יש שני סעיפי הוצאה חשובים:

- המשכורת המשולמת למועסק "ברוטו"
- העלות הנוספת למעסיק, כמו מיסים ותנאים סוציאליים, שחלקם רשות וחלקם מתחייבים על פי חוק.

לגבי רוב המועסקים, בהתאם למשכורותיהם והנסיבות האחרות, העלות הנוספת למעסיק היא 35%-45% משכר הברוטו. למשל, למועסק שמשכורתו החודשית היא 7,500 ₪, הארגון יתקצב זאת כ- 7,500 ₪ שכר פלוס 2,625-3,375 ₪ נוספים לחודש, לכיסוי הוצאות למסים (כגון מס מעסיקים) ותנאים סוציאליים (כגון קרן השתלמות, ביטוח מנהלים, קרן פנסיה וכדומה). הטבלה שלהלן מראה את פירוט המרכיבים השונים של התנאים הסוציאליים, עלותם וחישובים לדוגמה, על פי עובד בודד:

משרה	שכר חודשי בסיסי	ביטוח לאומי	מס מעסיקים	מס שכר	קרן השתלמות	ביטוח מנהלים או קופת גמל	אחר (חופשה, מחלה, בונוס)	סה"כ תוספות	סה"כ עלות מעביד
	בש"ח								
באחוזים		5%	4%	8.5%	5%-7.5%	15.83%	4%	44.83%	
מזכירה	4,500	225	180	383	337	715	180	2,020	6,520
מנהל פרויקט	7,500	375	300	637	563	1,185	300	3,360	10,860
מנהל	10,000	500	400	850	750	1,580	400	4,480	14,480
סה"כ		**1,100**	**880**	**1,870**	**1,650**	**3,480**	**880**	**9,860**	

הערה: סכומי השכר הרשומים הם פיקטיביים, לצורך הדגמת לחשב עלויות השכר בלבד, ואינם מצביעים על איזו רמת שכר ספציפית.

במונחים של הצגת התקציב, ניתן לבחור באחת משתי האפשרויות הבאות:

- להראות את סך העלויות עבור כל עובד, כולל מיסים והטבות
- להציג את ההטבות בשורה נפרדת

הטבלה הבאה מראה את שתי השיטות:

אפשרות א'	**סכום חדשי**	
מזכירה	4,500	כאן מוצגים סך המיסים וההטבות לכל העובדים יחד בשורה אחת.
מנהל פרויקט	7,500	
מנהל כללי	10,000	
הטבות ומיסים	9,860	
סה"כ עלות השכר	**31,860**	
אפשרות ב'	**סכום חדשי**	כאן עלות השכר הבסיסית של כל עובד גדולה יותר, כי היא כוללת את ההטבות (כ- 45% לעובד).
מזכירה	6,520	
מנהל פרויקט	10,860	
מנהל כללי	14,480	
סה"כ עלות השכר	**31,860**	**שימו לב שסך כל העלויות לארגון זהה בשתי האפשרויות**

הבחירה להציג את נתוני השכר על פי אפשרות א׳ מושפעת משיקולים כמו דרישת התורם או כאשר יש רצון להשאיר עמימות כלשהי לגבי היקף ההטבות שמקבלים העובדים השונים. שיטה זו גם מראה בבירור את שכר הברוטו של העובדים השונים ומאפשרת השוואה של שכרם הישיר. אפשרות ב׳ מפרטת באופן שקוף יותר את העלויות הכוללות בגין כל עובד.

▪ *שאלה למחשבה*

איזו אפשרות של הצגת הנתונים תשרת טוב יותר את הארגון שלך ומדוע?

2. שירותים חיצוניים (שירותי ספקים)

ארגונים משתמשים פעמים רבות בשירותים מקצועיים חיצוניים, כמו שירותי רואה חשבון, יועץ משפטי ויועצים אחרים. בין אם היועצים מקבלים את שכרם כשכר טרחה קבוע (״ריטיינר״), או כ״פרילנסרים״, (על בסיס שעה או פרוייקט) יש לחשב עלויות אלה בקטגוריה נפרדת מהצוות השכיר של הארגון. יש לזכור כי על עלות העבודה הישירה יש להוסיף גם תשלום מע״מ.

3. הוצאות הצטיידות

רוב העלויות תחת קטגוריה זו הן רכישות של ציוד (מחשבים, מדפסות, פקס, מכונות צילום) או ריהוט (שולחנות, כסאות וכד׳), כלומר ציוד שבדרך כלל אינו מוחלף מדי שנה. לכן, ארגונים רבים שוכחים לתקצב עלויות אלה בבואם להכין את התקציב השנתי שלהם. רק אחרי שמחשב מסיים את חייו באמצע השנה, או עובד נוסף צריך כסא לשבת עליו, הארגון מבין שהנכסים שבידיו אינם מספיקים לצורכי הארגון. במהלך בניית התקציב יש לסקור את המשאבים הפיזיים ולהחליט האם יהיה צורך ברכישות נוספות במהלך השנה. אם כן, חשוב לכלול הוצאות צפויות אלו בתקציב.

4. עלויות תפעוליות

סעיף זה של ההוצאות כולל את כל ההוצאות שאינן קשורות לעובדים או לתכנית העבודה של הארגון. משום שהערך הכספי של הוצאות אלו שונה מארגון לארגון, יש לסעיף זה בתקציב פוטנציאל להכיל מגוון גדול של סוגי הוצאות (כפי שמוצג למטה). חשוב במיוחד לתקצב באופן מדויק ככל האפשר סעיף זה, מפני שחריגות, אפילו קטנות, בכל מוקד עלות בנפרד יכולות להסתכם בסכומים נכבדים. ההוצאות התפעוליות הנפוצות מוצגות להלן:

הוצאות תפעוליות בסיסיות	
דמי שכירות (משרדים ומתקנים); ארנונה	תקשורת (טלפון, פקס, אינטרנט)
חשמל, מים וגז	דואר
רכישת ציוד ותיקונים	נסיעות צוות (בארץ ובחו״ל)
ניקיון ואחזקה	אירוח וכיבוד
ביטוח (רכוש או שכירות, רכב, אחריות מקצועית וכד׳)	פרסום ויחסי ציבור
ציוד משרדי	הדרכה ופיתוח מקצועי לצוות
דפוס, שכפול, הפקת חומרים פרסומיים לארגון	תשלומי עמלות לבנק, המרות מט״ח, אגרות שונות

▪ *שאלה למחשבה*
האם יש הוצאות נוספות בארגון שלכם, אותן שכחנו ברשימה שלעיל?

5. הוצאות פעילות

הוצאות הפעילות שונות מהוצאות התפעול השוטף של הארגון, בכך שהן מותאמות במיוחד לאופי הפעילות בה עוסק הארגון וקשורות בה ישירות. קשה להגדיר באופן כללי מה הן הוצאות אלו, כי הן שונות מאוד מארגון לארגון ולעיתים אף מפרוייקט לפרוייקט.

כך למשל, לארגון העוסק בקידום זכויות בקהילה יהיו הוצאות הקשורות לארגון הרצאות, כנסים לידוע הקהילה או להדפסה והפצה של חומרי הסברה. לעומת זאת, למקלט לנשים מוכות המפעיל קו חירום יהיו הוצאות שכירות והוצאות מנהליות הקשורות באופן ספציפי להפעלת המקלט, הוצאות טלפון לתפעול המוקד הטלפוני, והוצאות שכר עובדים סוציאליים ומטפלים המועסקים על פי שעות בסיוע לנשים ולילדים המתגוררים במקלט. הוצאות נוספות עשויות לכלול תשלום למדריכים חברתיים לילדים, הוצאות טיולים או קייטנות.

בתקציב הארגוני הכולל יש להראות את סך הפעילות לכל פרוייקט כשורה נפרדת (ראו נספח 2 - דוגמה 1), בעוד שבתקציב הפרוייקט תוצג כל הוצאה כשורה נפרדת בתקציב. ההחלטה אם הוצאה מסויימת הינה תפעולית או קשורה ישירות בפעילות הארגונית משתנה על פי אופי הארגון ופעולותיו. כך למשל, הוצאות דפוס ודואר למשלוח עלוני הסברה של ארגון העוסק בקידום זכויות אזרח בקהילה יכללו בהוצאות הפעילות שלו, משום שהן קשורות ישירות בפעילות שהיא ידוע הציבור. לעומת זאת, הוצאות דפוס ודואר של ארגון המפעיל תכניות חינוכיות לאחר שעות הלימודים יחשבו כעלות תפעולית הקשורה בפרסום, שיווק ויחסי הציבור של הארגון (כלומר, תמיכה בפעילות ולא הפעילות עצמה). לארגון הנ"ל יהיו גם סעיפים גדולים יחסית של שכירת מקום לפעילות ותשלום למדריכים, בעוד שיתכן ולארגון הזכויות לא יהיו כלל הוצאות מסוג זה (למעט שכירות חד-פעמית של אולם לכנס וכד').

השתמשו בידע שלכם לגבי מה שהארגון שלכם מבצע, כדי להחליט אם הוצאה מסוימת היא תפעולית לארגון בכללו, או מהווה מרכיב מהותי לשם ביצוע פרויקט או פעילות מסויימים. בעקרון, מכיון שרוב הגורמים המממנים יעדיפו לראות הוצאות פעילות ולא הוצאות תפעוליות גבוהות, יש לנסות לייחס את מירב ההוצאות להוצאות הישירות של הפעילות (כמובן, מתוך הפעלת שיקול דעת וסבירות הגיונית).

ב. הכנסות:

עם כל-כך הרבה הוצאות, ברור שהארגון יזדקק להכנסות כספיות כדי לבצע את כל פעילויותיו. לארגונים שלא למטרת רווח, חיוני שההכנסות תגענה ממגוון של מקורות. הסיבה לכך קשורה במספר גורמים משלימים:

- מומלץ מאוד לפזר סיכונים, שכן ההסתמכות על מספר מקורות הכנסה מונעת מצב שבו עם סיום התמיכה ימצא עצמו הארגון בלא הכנסות כלשהן.
- קשר עם גורמי מימון שונים דורש מיומנויות שונות (רישות אישי או פוליטי, ידיעת אנגלית וכד') ועל כן מאפשר הפעלת יותר אנשים בארגון בפעילות פיתוח המשאבים ו"הגדלת העוגה".

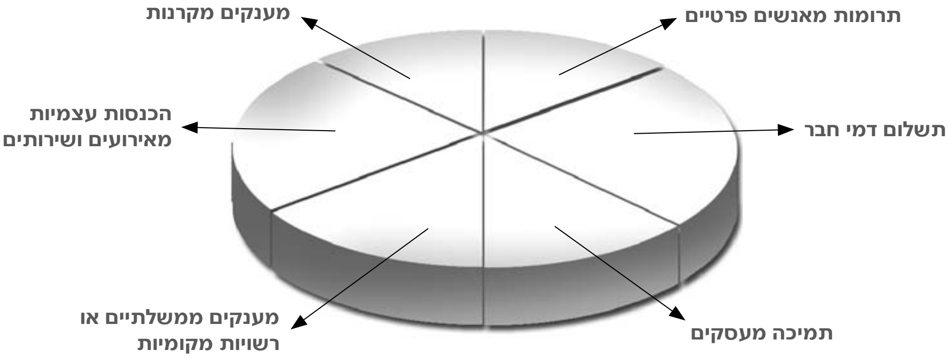
- מקורות המימון הרשמיים יותר (קרנות, ממסד ועסקים) יעדיפו מתן תמיכה לפרוייקט מוגדר ולהוצאות הישירות שלו. על מנת לממן גם הוצאות התפעול השוטף של הארגון יש צורך בהכנסות שאינן מיועדות, אותן קל יותר לקבל ממקורות אחרים (תורמים פרטיים, הכנסות עצמיות, אירועים בקהילה וכד').
- בשל משך הזמן הדרוש לקבלת ההכנסה, קבלתה ממספר מקורות מאפשרת יותר גמישות ביכולת לתכנן הוצאות. (כך למשל, קבלת כספים מקרנות ומשרדי ממשלה עשוייה לארוך פרק זמן של כשנה ויותר בעוד שהכנסה מאירוע קהילתי הינה מיידית)

בדיוק כפי שאפשר לסווג הוצאות לפי הוצאות תפעול כלליות של הארגון והוצאות ייעודיות לפרויקטים, כך אפשר לסווג גם הכנסות לפי קטגוריות של:

- הכנסות ללא מגבלה (כלליות) - כספים שהושגו לצורך תפעול שוטף של הארגון
- הכנסות בעלות מגבלה (ייעודיות) - כספים שגויסו לפרויקט מוגדר או לרכישת ציוד מסויים (למשל, מיחשוב המשרד)

בעת בניית תקציב, חשוב לזהות באיזו קטגוריה נמצאת כל הכנסה, כדי שיהיה ברור אילו משאבים עומדים לרשות הארגון ולמה הם מיועדים. פעמים רבות יותר קל לקבל מימון המיועד לפרויקט, ולכן חשוב שיהיה ברור אילו משאבים ללא מגבלה נדרשים או זמינים לכיסוי כל ההוצאות הנדרשות לקיום הארגון.

מקורות הכנסה



> ▪ *שאלה למחשבה*
>
> ***ערכו אומדן כללי: איך מתחלקת "עוגת" ההכנסות שלכם באחוזים. אחר כך, הציצו בתקציב הארגון בפועל ובדקו עד כמה דייקתם בהערכתכם.***

1. קרנות

לגבי עמותות ישראליות רבות, מקור התרומות הראשון עליו חושבים הוא מענקים מקרנות (מקומיות או בינלאומיות). מענקים אלה יכולים להיות חד-שנתיים או רב-שנתיים, עבור פרויקט מסוים או להוצאות התפעול הכלליות של הארגון. בעת הכללתם בתקציב, חשוב להפריד בין מענקים ייעודיים ושאינם ייעודיים. קרנות רבות מעדיפות שכספי המענקים שלהן יהיו לפרויקטים מסוימים והן מצפות בהמשך לדיווח ברור ומדויק באשר לשימוש שנעשה בכספים שלהן. ע"י ייחוס ברור של המענקים למטרה לה הם נועדו, במהלך בניית התקציב, נסללת הדרך לגיוס כספים ודיווח יעילים יותר במהלך השנה.

2. תרומות מאנשים פרטיים

קבלת תרומות כספיות מאנשים פרטיים למימון פעילות הארגון נעשית נפוצה ומקובלת יותר ויותר בישראל. זוהי דרך יעילה לערב את הקהילה המקומית בעבודת הארגון ולגייס כספים למטרות כלליות, ללא מגבלה לגבי השימוש בהם, להוצאות התפעוליות של הארגון.

3. תמיכה מעסקים ומחברות

בהרחבת מעגלי התמיכה הקהילתית, מתרומות של אנשים פרטיים לתרומות של חברות ועסקים, חשוב לדעת כי לחברות עסקיות רבות יש תקציבים המיועדים לסיוע לקהילה המקומית וכי עסקים רבים שמחים לתמוך בארגונים, בייחוד באזור פעילותם. תמיכה מעסקים יכולה להיות לצרכים כלליים אך לעיתים קרובות היא קשורה לפרויקט או אירוע מסוים.

4. מענקים מגופים ממשלתיים

מענקים מגופים ממשלתיים יכולים לבוא ממקורות שונים, ביניהם:

- מענקי תמיכות ממשרדי ממשלה (משרד החינוך, משרד הבריאות, הרווחה וכד׳),
- מענקים מקרן העזבונות
- מענקים מהרשויות המקומיות (שלעיתים קרובות יכולים לבוא לידי ביטוי ע״י הקצאת מקום למשרד הארגון, פטור מארנונה או הקצאת מקום חניה, סיוע בעבודה המנהלית, פרסום וכד׳).
- מענקים ממגוון של קרנות והקדשות ייעודיים הנמצאים תחת ניהולו של האפוטרופוס הכללי.

5. דמי חבר

עמותות עשויות להציע לציבור חברות בארגון, ולהסתייע בכספים הנגבים למימון השירותים והתכניות שלהן לקהילה.

6. הכנסות עצמיות

ארגונים רבים עורכים אירועים חד-פעמיים או על בסיס שנתי, או שיש להם שירותים בתשלום שהם נותנים לציבור במהלך השנה. אלה מזרימים לארגון הכנסות שאין עליהן מגבלה. מכירה פומבית או אירוע ״גאלה״ יכולים ליצור הכנסות לארגון אם הם תוכננו ייעודית לגיוס כספים. כך, עמותה המציעה שיעורים פרטיים וגובה שכר לימוד (כמו מרכז קהילתי) או מפעילה חנות (כמו חנות לבגדים יד שנייה) יכולה ליצור הכנסה לארגון תוך קיום פעולות שונות שהן בהתאם למטרותיו של הארגון.

7. תרומות בעין ("שווה-ערך", in-kind וְ-pro-bono)

ההכנסות מכלל המקורות שהזכרנו כאן יכולות להיות תרומות במזומן או תרומות בעין. על פי רוב התרומות והתמיכות העיקריות בארגון הן במזומן, כמו גם דמי חבר והכנסה מפעילויות הארגון, אך ארגונים רבים מקבלים גם תרומות בעין ("שווה-ערך").

תרומות בשווה-ערך הן אלה הכוללות טובין ושירותים אשר הארגון היה צריך לרכוש בכסף אלמלא קיבל אותם כתרומה, והנתרמות במקום כסף מזומן. דוגמאות לסוג זה של הכנסה כוללות תרומה של ייעוץ מקצועי (עו"ד, רו"ח או פסיכולוג התורמים מזמנם לביצוע עבודה שיכלו לגבות עליה תשלום), הדפסת חומר פרסומי ע"י חברת פרסום או בית דפוס ללא תשלום, תרומה של צבעים וחומרי בניה לביצוע שיפוץ או סופרמרקט התורם מזון לתכנית חוגים שמפעיל הארגון לאחר שעות ביה"ס.

תרומות אלה, אף כי אינן כספיות, ערכן לעיתים אינו מבוטל. הן "חוסכות" לארגון את הצורך בהקצאת משאבים כספיים לרכישת אותו מוצר או שירות. על כן, בבואנו להציג את סך המשאבים העומדים לרשות הארגון או הפרוייקט צריכות גם התרומות בעין להירשם ולהיכלל בתקציב הארגון המשמש לגיוס משאבים. מאחר שבמצב אחר היה הארגון משלם על הוצאות אלו במהלך פעילותו, יש לציין את ערכן הכספי ("שווה הכסף") הן בטור ההוצאות והן בטור ההכנסות בתקציב (למרות שבפועל לא תהיה הכנסה של כסף במזומן). בכך מתקזז אמנם הסעיף המסוים לכדי אפס, אך אנו מראים בפעולה זו כי אותו סעיף מציג צורך לגיטימי של הארגון וכי אם לא נצליח לקבלו כתרומה בעין, עדיין תהיה לו עלות שיהיה צורך למצוא לה מקור הכנסה כספי.

▪ *שאלה למחשבה*

אילו תרומות שוות-כסף אתם מקבלים באופן שוטף? אילו טובין ושירותים אתם קונים כיום בכסף כאשר ניתן היה לקבלם במקום זה כתרומה?

הטבלה הבאה מדגימה את הדרך בה ניתן לתת ביטוי לתרומה בעין בתוך התקציב:

הוצאות	סכום בשקלים
הוצאות תפעוליות	
דפוס - עלון	5,000 ש"ח
הכנסות	
תרומות בשווה-ערך:	
בית הדפוס "שמואל" (הדפסת העלון)	5,000 ש"ח
הוצאה/הכנסה נטו	0 ש"ח

חשוב לציין שתרומה בשעות עבודה של מתנדבים בלתי מקצועיים אינה נכללת בדרך כלל בתקציב. יחד עם זאת, שעות התנדבות מקצועית של בעלי מקצוע בתחום התמחותם (עו"ד, רופאים, מעצבים גרפיים, פסיכולוגים וכד') ניתנות בהחלט לכימות כתרומה בעין. במקרה בו מנהל הארגון עובד בהתנדבות יתכן שיש לציין זאת כתרומה שוות-כסף בגובה המשכורת, אך זאת רק במקרה בו מתוכנן כי משרה זו תהיה בשכר, והיא איננה כזו בשל מגבלות כספיות.

ג. חישובי עלויות

כאשר מרכיבי התקציב מוכרים, ניתן לדון באופן מפורט יותר בשאלה כיצד יש לחשב בפועל את הסכומים שבתקציב ומהיכן באים המספרים.

כשמדובר בארגון מבוסס, נקודת ההתחלה הטובה ביותר הוא הפעילות של השנה הקודמת - הן התקציב המתוכנן והן ההוצאות שהוצאו בפועל. כמובן שההוצאות בפועל הן שתבטאנה את הצרכים הכספיים של הארגון באופן המדויק יותר, אך כדאי לבדוק את תקציבי השנים הקודמות, כדי ללמוד אילו שינויים מצויים בין התקציבים שתוכננו לתקציבים-בפועל, וכך לזהות תחומי פעילות לגביהם יש לבחון מחדש את אופן התקצוב.

דוגמה:

	תקציב 2004	**הוצאות בפועל 2004**	**תקציב 2005**
דואר	800 ש"ח	1000 ש"ח	2000 ש"ח

בשנת 2004 שלח הארגון פעמיים עלוני מידע בדואר לחבריו, בעלות של כ- 500 ש"ח למשלוח. כשהוכן התקציב לשנת 2004, הם לא חישבו נכונה כמה כסף דרוש לסעיף "דואר", ובמהלך השנה קרה אחת משתיים:

1. החליטו לשלוח את הדואר למרות החריגה מהתקציב
2. חסר להם מעקב תקציבי כדי להבחין שביצוע שני המשלוחים עולה יותר מהסכום שהוקצב לכך.

הארגון החליט שבשל ההצלחה של העלונים בשנת 2004, הם ישלחו ארבעה עדכונים רבעוניים בשנת 2005. על פי ניסיון השנה הקודמת, הארגון יכול לתקצב את סעיף הדואר באופן מדויק ולהימנע מחריגה מהתקציב בשנה הבאה.

לאחר קבלת מושג בסיסי על המספרים מהדוגמא שלעיל, כדאי לעשות שימוש בידע על הארגון ועל תכניותיו כדי לעדכן את המספרים לשנה הנוכחית. מומלץ לבדוק:

- אילו שינויים מתוכננים בתוך הארגון?
- האם יש קשיים כספיים או צמצומים שיש לבצע?
- האם הארגון החליט לשנות את מוקד פעילותו בכדי להשיג את מטרתו באמצעות פעילות שונה?
- האם הארגון הרחיב פעילויות ולכן יש להגדיל את המימון שיש להקצות עבור אותן פעילויות?

כדי שבניית התקציב תהיה ממש יעילה, רצוי לערב את הארגון כולו, החל מהצוות המנהלי ועד למנהלי הפרויקטים; ממפתח המשאבים ומנהל החשבונות ועד לאנשי השיווק; מאנשי צוות בכירים בהנהלת הארגון ועד לחברי הועד המנהל. רק עם קבלת המידע מן האנשים הבקיאים בכל תחום של פעילות הארגון, יוכל התקציב לשקף נאמנה את התכניות אותם מבקש הארגון להוציא אל הפועל ואת העלויות האמיתיות הכרוכות בכך.

על מנת להשלים את המלאכה יש לתת גם עוד מבט החוצה: חשוב להביט בתמונה הכלכלית ובגורמים במשק שעשויים להשפיע על הארגון. האם ישנם נושאים שהם מחוץ לשליטת ההנהלה

אך עדיין משפיעים על המשאבים הדרושים לביצוע מוצלח של תכניות הארגון? שינויים במס מעסיקים או בעלויות ביטוח, עליה במחירי השכירות של משרדים או בתעריפי החשמל והדואר הם דוגמאות לעליות בתעריפים שאין לארגון שליטה עליהן, אך מאחר ששירותים אלה דרושים לצורך תפעול הארגון - יש לתקצב אותם באופן המדויק ביותר (ובמידת האפשר, לשמור עבורם רזרבות כספיות).

בעת הכנת התקציב, חשוב מאוד גם לתעד את הנחות היסוד שהנחו את בנייתו. (למשל: שער הדולר בעת חישוב שכר דירה המשולם בדולרים, הנחות לגבי מחירי תחבורה, חשמל וכו'). רישום הערות אלו או הסברים לחישוב עשויים לחסוך הרבה זמן בשנים הבאות, בעת הוספת כוח אדם חדש, או בעת ניסיון להבין מאין נובע סכום מסויים ומדוע תוקצב באופן שתוקצב.

1. כוח אדם

לגבי ארגון קיים, חישוב עלויות כוח האדם עשוי להיות פשוט סקירה של הצוות הקיים והיקפי המשרות שלו, תוך החלטה אם להמשיך לעבוד עם אותו מערך עובדים או לשנות אותו, וכן להחליט אם להעניק תמריצים או העלאות שכר אחרות לעובדים.

ארגון חדש, או ארגון הנמצא בשינוי ארגוני, צריך לאמוד מה יהיו השירותים או הפעילויות שיבצע ואיזה צוות עובדים נדרש על מנת לעמוד ביעדים שנקבעו. החלטות אלה יקבעו את מסגרת ההעסקה של כל עובד - האם יועסק ובאיזה היקף משרה (משרה מלאה או חלקית וכו'). לאחר קבלת הערכה של מספר העובדים, יש לחשב מה תהיה עלות השכר של כל אחד מהם. באופן כללי, השאיפה בקרב ארגונים היא לשלם משכורות הוגנות, בגובה דומה למה שמשלמים ארגונים אחרים עבור עובדים בתפקידים דומים. אפשר למצוא מידע זה במחקר בלתי פורמאלי ושיחות עם אנשים המועסקים באותו תחום.

את התקצוב יש לערוך בפירוט רב ככל האפשר, תוך רישום כל משרה בנפרד וסיכום כלל המשרות, אך חשוב לקחת בחשבון את גודל הארגון ואת קהל היעד של התקציב כשמחליטים עד כמה לפרט את הנתונים בהצגה הסופית של התקציב.

לדוגמה:

כוח אדם	פירוט	סה"כ בשקלים
מנהל	10,000 ₪ לחודש X 12 חודשים X 100%	120,000 ₪
מנהל פרויקט	7,500 ₪ לחודש X 12 חודשים X 75%	67,500 ₪
רכז פרויקט	6,000 ₪ לחודש X 6 חודשים X 100%	36,000 ₪
מזכירה	4,500 ₪ לחודש X 12 חודשים X 100%	54,000 ₪
מיסים והטבות	45% משכר היסוד	124,875 ₪
סה"כ שכר*		**402,375 ₪**

* הערה: טבלת משכורות זו הינה לצורך הדגמה בלבד ואינה מהווה המלצה או הצעה לסולם שכר בארגון.

מיני תרגיל

רשמו טבלה זהה לזו שלמעלה שתכלול את כל צוות העובדים של ארגונכם. האם זכרתם לחשב גם מיסים והטבות?

2. שירותים חיצוניים (שירותי ספקים)

הדרך הטובה ביותר לתקצב הוצאות אלה היא לסקור את ההוצאות בשנים הקודמות ולהשיג הצעות מחיר מספקי השירותים. למשל, אם הארגון גדל, והגיע לגודל המחייב העסקת רואה חשבון חיצוני בנוסף על מנהל החשבונות בצוות, או שהוא זקוק לבקרת חשבונות בלתי תלויה, יש לתקצב הוצאה נוספת זו בתקציב. אם הארגון מתכנן לרכוש נכס ויזדקק לייעוץ משפטי בתהליך, יש לחשב כמה יעלה היעוץ הנדרש. אם מתוכנן פרויקט חדש הנותן שירות ל- 500 תלמידים במהלך הקיץ, יש להגדיל את עלויות הביטוח. בכל המקרים הללו, ספק השירות יוכל לתת הצעת מחיר באשר לעלויות אותן יש לקחת בחשבון.

כפי שנזכר למעלה בנוגע לתרומות שוות-ערך, פעמים רבות, ובמיוחד כשמדובר בארגונים חדשים או צעירים, ניתן השירות המקצועי לארגון כתרומה. גם במקרה כזה יש לבקש הערכה של ערך השירות ולהציגו כהוצאה (מכיוון שהארגון היה משלם עבור השירות אלמלא קיבל אותו כתרומה) וכן יש לכלול אותו במקביל כתרומה שוות-ערך תחת "הכנסות".

3. ציוד

קביעת עלויות הציוד נעשית פשוט ע"י שיחה טלפונית לספק המחשבים הקרוב או חנות לציוד משרדי וקבלת הצעת מחיר. כדאי לבדוק זאת מול מספר ספקים ואז להחליט על ערך השוק הנכון. במקרים מסויימים כדאי לבדוק להשוואה גם עלויות של ציוד משומש במצב טוב.

4. עלויות תפעוליות

החלק הקל בנוגע לעלויות אלה הוא שרוב ההוצאות מסוג זה (אם כי בהחלט לא כולן) נעשות באופן זהה לאורך השנה. לכן, לשם אומדן התקציב כדאי לחשב את העלות לחודש אחד ופשוט להכפיל ב- 12 חודשים כדי לקבל את העלות השנתית.

דוגמה:

אם עלות החיבור לאינטרנט היא בסכום קבוע של 50 ₪ לחודש, ברור שהסכום השנתי יהיה 12X50 או 600 ש"ח לשנה.

מיני תרגיל

רשמו את כל ההוצאות בארגונכם המתאימות לקטגוריה זו.

כאמור, עשויות להיות לארגון מספר הוצאות שיש להן עלות אחידה לאורך רוב השנה אך בחודש אחד או שניים ההוצאות תהיינה חריגות. מומלץ להשתמש בכל הידוע לכם על הארגון כדי לכלול זאת בתחשיב. למשל, אם הארגון מנהל מבצע התרמה שנתי בטלפון, כדאי לקחת בחשבון

שחשבון הטלפון בחודש זה יהיה שונה מאשר בשאר חודשי השנה. יש לוודא כי העלייה בסעיף זה באה לידי ביטוי בתקציב השנתי (ואז יש לשים לב לעליה בתזרים המזומנים לארגון בהתאם) (למידע נוסף ראו פרק 3 - סוגים ופורמטים של תקציב).

לגבי סעיפי תקציב שאינם בעלי מבנה חודשי, כדאי להחליט על יחידות-עלות ולהעריך את תדירות הוצאות אלה לאורך השנה.

דוגמה:

אם הדפסת עלוני מידע עולה לארגון 500 ₪ לכל הדפסה, והארגון מדפיס את העלון שלוש פעמים בשנה, יהיה הגיוני לתקצב את סעיף הדפסת העלון ב- 1,500 ש"ח בתקציב השנתי.

מיני תרגיל

ערכו רשימה של כל סעיפי התקציב בארגון שלכם המתאימים לקטגוריה זו.

5. עלויות פעילות/פרויקט

עלויות תפעוליות ספציפיות של פרויקטים ניתנות לחישוב באותה דרך בה חושבו לעיל הוצאות הארגון. דמי שכירות עבור פעילות, הוצאות עבור דואר או הפקות דפוס במסגרת הפרוייקט, אחזקה, ציוד ופרסום הם כולם סוגים של הוצאות הניתנות לחישוב בקלות באופן יחסי ובהתאמה לכל פרויקט. על הוצאות אלו להיכלל בתקציב השנתי, הן כשהחישוב הינו על בסיס עלות חודשית והן כשהוא על בסיס יחידות-עלות. ההבדל העיקרי בין תקציב הארגון ותקציב פרויקט יתבטא בעלות כוח האדם. חלק מהאנשים המועסקים בפרויקט יהיו מעובדי הארגון ולכן עלויות ההעסקה שלהם כבר כלולות בתקציב הארגון, כפי שתואר לעיל, אך אחרים יגויסו לעבודה על בסיס עצמאי. אנשים כגון מרצים, מורים, מדריכים ויועצים עובדים ברוב המקרים לפי שעות או הרצאות. קל לחשב את העלות הכוללת ע"י קביעת גובה השכר לשעה והכפלתו במספר השעות שיועסק כל עובד.

דוגמה:

אם מתוכננת סדרה של הרצאות, שעתיים לכל הרצאה, יש לערוך את החישוב הבא:

מרצה - 2 שעות x 200 ₪ לשעה x 4 מפגשים = 1,600 ₪.

מורה - 6 שעות ליום x 150 ₪ לשעה x 4 ימים בשבוע x 4 שבועות = 14,400 ₪

המשיכו באופן זה לגבי כל העובדים על פי שעות המועסקים בפרויקט.

7. סיכום

התקציב הוא אוסף של הוצאות והכנסות אשר יחד מהווים תמונה תמציתית של הארגון ותכניותיו לתקופת התקציב (שהיא בדרך כלל שנה). עד כה בחנו את הסוגים השונים של ההוצאות, מכוח אדם ועד תפעול ועלויות פרויקטים, ולמדנו על מקורות הכנסה שונים. ממענקי קרנות ומשרדי ממשלה עד לדמי חברות ותרומות של שירותים - יש טווח רחב של אפשרויות וכל ארגון יכול לפעול לאיזון תקציבו. איתור סעיפי ההוצאה הוא הצעד החשוב הראשון, אך הדיוק בחישוב הסכומים הוא קריטי באותה מידה לגבי הצלחת בנייתו של התקציב, ופרק זה הציג כמה שיטות לקביעת הסכומים הנכונים. עם קצת תכנון ומעט חישובים פשוטים יהפוך התקציב למכשיר חשוב ושימושי עבור הארגון, כשהוא עתיר מקורות הכנסה וסעיפי הוצאה שונים ומגוונים.

פרק 3

סוגים ותבניות של תקציבים

בפרק זה נעסוק בסוגים שונים של תקציבים:

- תקציבים ארגוניים ותקציבי פרויקטים
- תקציב על פי מקור הכנסה
- תקציב גיוס משאבים (כולל תקציב הדרגתי ותקציב מינימאלי)
- תקציב על פי מספר סוגי מטבעות
- תזרים מזומנים.

בעת הכנת התקציב הארגוני, קיימות אפשרויות רבות לערוך את המידע ולהציגו. סיטואציות שונות מצדיקות שימוש בתקציבים שונים, לכן עשויים להיות לכל ארגון כמה תקציבים בתבניות שונות, בהתאם ליעודו של כל תקציב ובהתחשב בקהל היעד אליו מיועד כל תקציב. צוות פיתוח המשאבים עשוי להכין כמה תקציבים שונים לאותו ארגון וכל אחד מהם יוכן למטרה אחרת ובתבנית שונה.

בקרה פנימית של ההוצאות ושל תזרים המזומנים, הצגה לחברי ההנהלה או נספח לבקשת מענק – הן רק שלוש דוגמאות של מצבים הדורשים הצגה של התקציב בתבניות שונות לגמרי. אחד מסודות ההצלחה בבניית תקציב הוא הבחירה של תבנית המתאימה לצורך המסוים, תבנית שמשקפת את מטרות הארגון ואת הפרויקטים שלו. התקציב צריך להבהיר את הצרכים של הארגון לקהל יעד מסוים במונחי שפת הכספים ולהוביל להבנה של צרכי גיוס הכספים של הארגון ושל השיטה להערכה של כל הפעילויות והפרויקטים.

> ▪ *שאלה למחשבה*
>
> ***בכמה תבניות שונות מוצג התקציב שלכם?***
>
> – ***אם יש לכם יותר מתבנית אחת, למה בחרתם לשנות את הפורמט?***
>
> – ***אם יש לכם רק תבנית אחת, מה אתם יכולים להרוויח מהוספת דרך חדשה להביט בתמונה הכספית?***

חשוב לציין כי ברוב המקרים צריכים המספרים והחישובים בכל התקציבים להישאר קבועים וההבדלים היחידים בין התבניות השונות של התקציב יהיו במראה ובמיקום של הסעיפים והמספרים ולא במספרים עצמם.

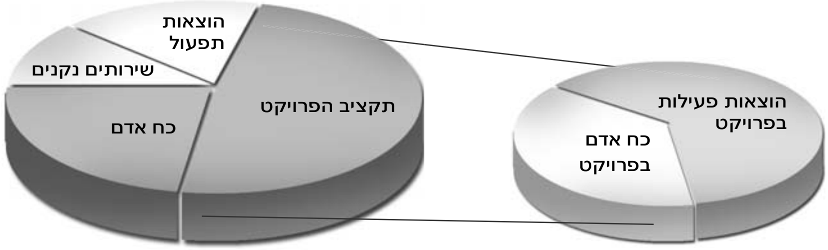
א. תקציב ארגוני ותקציבי פרויקטים

בקטיגוריה זו קיימים שני סוגים עיקריים של תקציבים

- אלה המראים את כלל הפעילויות של הארגון
- אלה המתמקדים בתכנית מסוימת או בפרויקט מסוים של הארגון

למרות שהתכניות הן חלק אינטגרלי של הארגון ושל תקציבו, לפעמים עוזר לבודד את רכיב ההוצאות של פרוייקט מסויים ולבחון אותו לפרטי פרטים. פעמים רבות זוהי גם דרישתו של הגוף המממן. בדרך זו יש שתי תבניות להצגת תקציבים, המבטאות למעשה בשני אופנים שונים את אותו סעיף הוצאה או עלות. רוב התבניות בהן נדון ניתנות ליישום גם לתקציב הארגוני וגם לתקציב הפרויקט, באופן זהה.

תקציב פרויקט ביחס לתקציב הארגוני



כל פרויקט, על אף היותו חלק אינטגרלי מהתקציב הכללי של הארגון, יש לו גם תהליך תקצוב משלו ולכן אפשר להציג אותו גם בנפרד.

התבנית הבסיסית ביותר של תקציב היא הצגתו בסה"כ סכומים בדולרים (או בכל מטבע אחר), תוך הפרדה ברורה בין הכנסות להוצאות. תקציב ארגוני שהוכן באופן כזה עשוי להראות את סך כל הפעילויות של הארגון, כשהוא כולל הן כספים נכנסים (הכנסות) והן הוצאת כספים (הוצאות) באופן ברור ובדף אחד. בדרך כלל יש לתבנית שתי עמודות, האחת כוללת טקסט והשניה מיועדת למספרים (ראה נספח 2 – דוגמה 1). כך יכול הקורא להבחין מיד בסך המשאבים הנדרשים לארגון בכל תחום ומהיכן מגיעה התמיכה (קרנות, אנשים פרטיים וכד'). תקציב ארגוני בסיסי מועיל לרמת הניהול בארגון ולחברי ההנהלה, כי על פיו הם יכולים להבין באופן כללי את עבודת הארגון מבלי שהפרטים הקטנים יעכבו אותם.

הצגה בסיסית זו של התקציב מסייעת גם לתקציב הפרויקט. הפרטים הקטנים של הפרויקט נותרים כאן בחוץ וההצגה בשתי העמודות נותנת תמונה ברורה (ראו נספח 2 – דוגמאות 2 ו– 8). בעוד שתקציב הפרויקט הוצג בתקציב הארגוני כסכום כללי, הרי שכאן מוצג סכום זה תוך פירוט של כל מרכיביו. תבנית מפורטת זו נוחה למנהל הפרויקט ומסייעת לו הן לנהל את תקציב הפרויקט והן לכלול אותו בבקשות למענקים יעודיים לפרוייקט. רוב הגופים התורמים ידרשו את תקציב הפרויקט כחלק מהבקשה לתרומה, לכן כדאי להכין מראש תקציבים נפרדים לכל פרוייקט בארגון בפורמט מתומצת, קל להבנה ומותאם לדרך בה פועל הארגון.

ב. תקציב על פי מקור הכנסה

ארגון עשוי לעיתים לרצות לשנות את תבנית התקציב שלו. על ידי שינוי פשוט אפשר להראות את ההוצאות על פי מקור המימון לכל הוצאה בנפרד. (ראו נספח 2 - דוגמה 3). בתבנית זו עדיין יש עמודה לתיאור מילולי של מוקדי העלות, אך תהיינה עמודות נוספות, אחת לכל מקור הכנסה. שימו לב שאין זה משנה את תוכן התקציב או את עבודת ההכנה. תבנית זו היא שימושית במיוחד כאשר המימון בא ממגוון של מקורות וכאשר יש מגבלה על חלק גדול מההכנסות. למשל, בדוגמה 3, ניתן לראות בבירור שהמענק מקרן D מיועד רק לפרויקט הנוער, בעוד שבמענק הכללי מקרן A ניתן להשתמש למימון הוצאות כוח אדם, אותן על הארגון לממן בדרך כלל מכספים שאין עליהם מגבלה. הצגת התקציב באופן כזה יעילה במיוחד כשבאים להחליט אם לארגון יש די משאבים כספיים למימון ההוצאות המנהליות שלו. תועלת נוספת שיש להצגת התקציב באופן זה נובעת מכך שהוא מציג באופן ברור מהיכן מגיעים משאבי הארגון ואם התמהיל בין כל המקורות מתאים לארגון. למרות שמענקים מקרנות הם חלק ניכר מהמשאבים של ארגונים ללא כוונת רווח בישראל, יהיה זה בלתי נבון להסתמך רק על משאבים אלה, (או להסתמך בעיקר עליהם), ותקציב המוצג בתבנית כזו עושה את הערכת היחסים בין המקורות השונים לברורה יותר.

בנוסף להצגה של ההוצאות על פי גורם מממן, אפשר גם להראות הוצאות והכנסות על פי פרויקטים. תבנית זו זהה לדוגמה שלעיל, חוץ מהעובדה שהעמודות הנוספות (לעמודה המילולית) יפרטו כל אחת פרויקט אחר של הארגון, תוך הצגה של ההוצאות וההכנסות שלו. (נספח 2 - דוגמה 4). תבנית זו יעילה מאחר שהנהלת הארגון יכולה לראות במקביל את כל הפרויקטים שהארגון עוסק בהם בו זמנית, אלו פרויקטים מתוקצבים בשלמות ואלו לא. בדוגמה אנו יכולים לראות שהמענק של ‎$10,000‎ מקרן D אינו מובטח, ולכן יש למצוא עבור הפרויקט לנוער בסיכון מימון נוסף על מנת להוציאו אל הפועל בהיקף המוצע. באופן זה, כשבאים לנתח את התקציב הכולל יכולים חברי ההנהלה להבחין כיצד מחולקים משאבי הארגון והאם חלוקה זו תואמת את המטרות והחזון של הארגון. למשל, אם החזון של "העמותה הקהילתית של חיפה", שבדוגמה שלנו, הינו לתת סיוע פרטני לנוער ולאוכלוסייה בסיכון מקרב הקהילה, עשויה ההנהלה להחליט שהפניית 25% מתוך התקציב הכולל, העומד על ‎$43,000‎, לבניית חדר קהילה אינה ההשקעה האידיאלית לשם הגשמת המטרות הארגוניות הספציפיות שלהם (שהן כאמור מתן סיוע פרטני). על ידי הצגת כל הפרויקטים זה לצד זה, מנהלים יכולים לראות בבירור את הקשר בין הפרויקטים השונים ויכולים לקבל החלטות בהתאם.

ג. תקציב גיוס המשאבים (כולל תקציב הדרגתי ותקציב מינימאלי)

למרות שרוב ההבדלים בין הפורמטים השונים הם "קוסמטיים", ישנם מקרים בהם ישונו גם הסכומים עצמם המופיעים בתקציב. מקובל ורצוי להכין תקציבים בהיקפים שונים לארגון, או לפרויקטים מסויימים. צעד זה נעשה הן לצורך גיוס כספים והן ככלי ניהולי. כפי שאנו כבר יודעים, תקציב הוא תכנית, והוא מייצג את מה שהארגון שואף להשיג. אולם אנו גם יודעים שלא תמיד יש די כסף לביצוע של כל התכניות יחד. במקרה בו לא התקבל המימון המלא לפרויקט, או שאין ודאות בזמן הכנת התקציב כי נוכל להבטיח לו מימון כדאי להכין שלושה תקציבים:

1. תקציב גיוס משאבים - "תקציב אידיאלי"
2. תקציב יישום מינימלי (שבפחות ממנו אי אפשר יהיה לבצע את הפרויקט)
3. תקציב ביצוע הדרגתי (המראה איך הארגון יבצע את העבודה בשלבים, לפי היכולת להבטיח את המימון לכל שלב ושלב) (ראה נספח 2 - דוגמאות 2 ו- 5).

תקציבים רב-שלביים אלה מתאימים גם ברמה הארגונית וגם ברמת הפרויקט, מאחר שבשני המקרים יש סעיפים רבים של מימון בלתי מובטח לצד רעיונות פיתוח לעתיד, שיוצאו אל הפועל רק לאחר שיאותרו מקורות כספיים נוספים. בנוסף, לעיתים התורמים שואלים איך מתכנן הארגון להוציא את הפרויקט אל הפועל במידה ולא יצליח לגייס את מלוא המימון, אלא רק מחצית או 75% מהמימון. חשיבה לעתיד ותקציבים רב-שלביים מאפשרים לענות במהירות ובאמינות על שאלות מסוג זה.

ד. תקציבים במטבעות שונים

מאחר שמענקים רבים מגיעים לארגונים מלכ"ריים מחוץ לארץ, מקרנות המנהלות את עסקיהן במטבעות אחרים ולא בשקלים, יש לעיתים צורך בהכנת התקציב במטבעות שונים (ראו נספח 2 - דוגמה 6). לא רצוי להכין את התקציב בדולר או יורו במקור, או בעירוב מטבעות שונים באותו תקציב, אלא מוטב להכין את כל התקציב במטבע אחד, המטבע בו אתם מבצעים את פעילותכם (בדרך כלל בשקלים). כשהוכן התקציב, ויש לצרפו לבקשת מענק, המירו את הסכומים למטבע שנדרש ע"י התורם. במצב זה, חשוב מאוד לרשום את שער ההמרה בו השתמשתם לצורך החישובים.

ה. תזרים מזומנים

סוג תקציב זה מתמקד במשאבים הזמינים של הארגון. "תזרים המזומנים" ממפה במונחים מאוד מדויקים מתי יתקבלו כספים לחשבון הבנק של הארגון ומתי הם צפויים לצאת משם (ראו נספח 2 - דוגמה 7). תשלומים רבים מבוצעים מדי חודש בתשלומים חודשיים קבועים (משכורות, שכר דירה וכד'). תזרים המזומנים מהווה כלי עזר מתאים כדי להבטיח שיש בחשבון הבנק די מזומנים. הוא לא רק מאפשר לארגון לתכנן את מהלכיו הפנימיים, אלא גם משמש כלי למשא ומתן עם קרנות על עיתוי העברת הכספים המובטחים ולניהול משא ומתן עם הבנק לגבי אופן ניהול חשבונו של הארגון.

ו. החלטה על התבנית המתאימה

כשבאים להחליט איזו תבנית של הצגת תקציב מתאימה לכל מצב, יש לשאול שאלות כגון:

(1) מי יהיו הקוראים של מסמך התקציב המסוים הזה ומה הרקע שלהם? (זכרו שתקציב הנכתב עבור חברי ההנהלה עשוי להיות שונה בתבניתו מזה שנכתב עבור מנהל פרויקט).

(2) איזה מידע אני מנסה להעביר לקורא?

כמובן שאין פתרון אחיד לכל מצב, אך יש לשאוף להציג את המידע הנדרש בצורה ברורה ומובנת, מבלי להעמיס פרטים לא-רלוונטיים לקהל היעד שהוגדר. כך, למשל, פירוט מאד מדוקדק של תחשיבי עלויות בפעילות מסויימת עשויים להיות מאד מהותיים לרכז אותו פרוייקט אך מיותרים בבקשה לתמיכה כללית בארגון. רצוי להפעיל שיקול דעת בכדי לא להלאות את הקורא מחד ולא לתת תחושה של עמימות והסתרת מידע שחשוב לו לדעת מאידך.

סיכום

האפשרויות השונות להצגת התקציב, שהוזכרו כאן ומופיעות בפירוט בנספח 2, עלולות ליצור תחושה של הצפה במידע אך חשוב לזכור שרוב הדוגמאות מבוססות על אותו סיפור מקרה ולכן גם על אותם המספרים. למעשה, חישובי סכומי התקציב צריכים להיעשות רק פעם אחת, ואז השינויים בין הפורמטים השונים נעשים שוב ושוב על פי תוצאות החישוב. לכל פורמט שתואר בפרק זה יתרונות וחסרונות משלו, ולכל אחד הנסיבות בהן ראוי ביותר להשתמש בו. עתה הכלים בידיכם לעצב את התקציב שלכם באופן שישמש באופן האופטימלי את הארגון שלכם.

פרק 4

הקצאת התקציב להוצאות המינהליות

בפרק זה:

- בסיס להקצאת עלויות (״העמסות״)
- שיטות הקצאה
- תרגילים ודוגמאות

בשעה שיותר ויותר תורמים נוטים לממן פרויקטים ולא ארגונים, ארגונים רבים נתקלים בקשיים לממן את העלויות התפעוליות שלהם (״הוצאות כלליות״), שהן למעשה ליבת קיומו של הארגון. כתוצאה מכך, נוצרו דרכים חדשות להציג את הפעולות הארגוניות. לשיטות הצגה אלו יש יתרונות וחסרונות. מצד אחד, ארגונים בוחנים את העלויות שלהם ביתר דקדקנות, מזהים כמה עולה להפעיל פרויקט וכמה עולה לשמור את עצם הארגון פעיל. דרך חשיבה זו עשויה להוביל להתייעלות, הימנעות מעלויות מיותרות והקמת מסגרת להערכת פעילות הארגון גם מנקודת מבט פיננסית. מצד שני, ארגונים רבים מוצאים עצמם במצב בו הם צריכים ״להצדיק״ את העלויות המנהליות שלהם.

עלויות מנהליות הן עלויות חיוניות לכל ארגון. שכר דירה, חשמל ומים, מחשוב, ציוד משרדי, תקשורת (טלפון, פקס ואינטרנט), שיווק ואפילו פיתוח משאבים הן כולן הוצאות חיוניות לקיום הארגוני התקין. עלויות אלו וגם אחרות רשומות בפירוט בתקציב הארגון. אולם הרמה הנוספת והעמוקה יותר של ההוצאות הארגוניות הן ההוצאות על הפרויקטים שלו. אי-אפשר לנתק את הפרויקטים והארגון זה מזה. אף אחד מהם לא יוכל להתקיים בלי האחר. בלי הפעלת פרויקטים אין לארגון סיבה להתקיים, אך ללא הפונקציות שממלא המנגנון המנהלי לא יוכלו הפרויקטים להצליח. על כן עלויות מנהליות כלשהן חייבות להתלוות לעלויות הביצוע הישירות של הפרוייקטים.

השינוי הזה בנקודת הראות מחייב שינוי במבנה תקציב הפרויקט: הקצאת משאבים לצורך עלויות מנהליות והכללתם בתקציבי הפרויקטים השונים משקפת את העלות המלאה של כל פרויקט, כאילו היה ארגון בפני עצמו ולא חלק ממערכת גדולה יותר. עלויות מנהליות אלה מכונות לעיתים גם ״עלויות עקיפות״, כלומר, הן עלויות לגיטימיות, אך נובעות באופן בלתי ישיר (כלומר, מהקצאת עלויות ממקורות אחרים, כביכול).

חשוב לזכור כי הקצאת תקציב לעלויות מנהליות היא הגיונית רק כאשר מביטים בעלויות הפרויקט כיחידה פיננסית עצמאית, בנפרד מעלויות הארגון. כאשר מביטים בעלויות הארגון בכללו, כל פרויקט כולל רק את העלויות הישירות שלו, בלי תוספת העלויות המנהליות.

א. בסיס ההקצאה ("העמסות")

מאחר שחלוקת תקציב ההוצאות נועדה להבהיר את התמונה הכספית ולתת מושג ברור יותר לגבי העלויות האמיתיות של הפרויקט, חשוב לעשות זאת באופן המדויק ביותר. ישנן כמה שיטות לשם כך וחשוב לבחור מהן את זו המתארת באופן המדויק ביותר את הארגון ואת הוצאותיו. בלי כל קשר לשיטה שתבחר, חשוב ביותר לתעד את הנחות היסוד שהנחו את התהליך, כדי שאפשר יהיה לשחזר ולברר אותן בעתיד. אם בוחנים את תהליך הקצאת התקציב פעם בשנה, התיעוד עוזר מאוד לרענן את הזיכרון לקראת השנה הבאה. חשוב לוודא כי האחראים על התקציב מבינים את דרכי עבודתם, וכי הם מסוגלים להסביר זאת לאחרים אם יהיה צורך בכך.

פירוש אמירה זו איננו כי העבודה הצפויה היא קלה. אין היא מסתכמת במבט על החשבוניות, או בהרמת טלפון לספקים כדי להעריך את העלות השנתית (כפי שעושים בהכנת תקציב בסיסי), אלא יש לעשות כמה חישובים. לצורך הבנת המושגים ואופני החישוב תועיל שיחה עם מנהל החשבונות שלכם או בקשת עזרה מבעלי ה"מוחות הכלכליים" בארגון.

הקצאתה של הוצאה אחת לכמה "אזורי פעילות" כרוכה בחלוקה של מספר שלם לחלקים רבים. לכן השאלה שנשאלת היא מה צריך להיות יחס החלוקה? שיטה פשוטה להקצאה של כלל העלויות בין הפרוייקטים מחלקת את העלויות העקיפות על בסיס הנחות הגיוניות, כך שמתקבל יחס (באחוזים) המשמש לחלוקת העלויות העקיפות לכל הפרויקטים בהתאמה.

ישנם שני סוגים של עלויות שיש ל"העמיס", עלויות כוח אדם ועלויות תפעול. הקצאת עלויות כוח אדם היא קלה יחסית, מאחר שמעריכים באיזה פרויקט משקיע כל עובד את זמנו. הקצאת עלויות התפעול העקיפות דורשת קצת יותר חישובים. יש כמה בסיסי חלוקה אפשריים (ראו רשימה למטה) וכל בסיס נותן יחס אחר. לכן, חשוב למצוא את השיטה השימושית לארגון שלכם.

מיני תרגיל

כשנתקדם ונבצע את החישובים הבאים, החליפו את הנתונים בנתונים של הארגון שלכם. זה עשוי לסייע לכם.

ב. שיטות הקצאה

ניתן להשתמש במספר שיטות ללא תיקון שיפורטו להלן:

1) חלוקה על פי כ"א ושכר

2) חלוקה על פי שעות עבודה (אחוזי משרות)

3) חלוקה על פי עלויות ישירות של הפרויקט

4) תקורה - חלוקה פשוטה על פי אחוזים (15%-7%)

1. "העמסת" עלויות כוח אדם ושכר

בארגון המבצע שלושה פרויקטים, מנהל הארגון עשוי להשקיע 20% מזמנו בפרויקט א', 30% בפרויקט ב', 15% בפרויקט ג' ושאר 35% מן הזמן הוא משקיע באופן כללי בארגון. לכל עובד שמועסק בארגון, ולא רק בפרויקט מסוים, ערכו אומדן כזה והקצו את התקציב בהתאם.

כ"א	שכר (₪)	פרויקט א'		פרויקט ב'		פרויקט ג'		כללי	
		%	סכום (₪)	%	סכום (₪)	%	סכום (₪)	%	סכום (₪)
מנכ"ל	10,000	20%	2,000	30%	3,000	15%	1,500	35%	3,500
מנהלת פרויקטים	7,500	50%	3,750	50%	3,750	0%	0	0%	0
רכז פרויקט ג	6,000	0%	0	0%	0	100%	6,000	0%	0
מזכירה	4,500	10%	450	10%	450	30%	1,350	50%	2,250
סה"כ	**₪28,000**	**₪ 6,200**		**₪ 7,200**		**₪ 8,850**		**₪ 5,750**	

כפי שניתן לראות בטבלה, שעות העבודה של מנהלת הפרויקטים מתחלקות באופן שווה בין פרויקט א' ופרויקט ב'; רכז פרויקט ג' מקדיש 100% מזמנו להפעלת פרויקט ג' והמזכירה מקדישה 20% מזמנה לפרויקטים א' ו- ב', 30% מזמנה לפרויקט ג' ומחצית מזמנה מוקדשת לטיפול בעניינים הכלליים של הארגון.

ע"י הקצאת תקציבי שכר באופן ישיר, בדרך זו, אתם יכולים לקבוע במהירות מה הן עלויות כוח האדם בכל תחום פעילות של הארגון. הצעד הבא הוא להקצות תקציבים לעלויות מנהליות על פי היחס המתאים.

2. העמסת עלויות מינהליות (עלויות תפעול)

א) הקצאה על פי נתוני כוח אדם

מאחר שכוח האדם הוא חיוני להצלחת הארגון, הגיוני להעמיס את העלויות המנהליות באופן פרופורציונלי לשעות העבודה. כפי שנזכר לעיל, יש שתי דרכים לבצע הקצאה זו:

- על בסיס הוצאות השכר או
- לפי אחוזי משרות, כלומר אחוז הזמן שהעובד משקיע בפרויקט (משרה מלאה = 100% או 1, חצי מהזמן = 50% או 0.50 וכן הלאה).

שלב ראשון: העמסת שכר, ואחוזי משרות

הטבלה שלמטה מראה, בנוסף לעלויות השכר, גם את הקצאת כוח האדם לפי אחוזי משרה. הערך היסודי על-פיו נמדדות חלקי המשרות הוא FTE- Full Time Equivalent. בהמשך נראה כיצד נפיק מנתונים אלה את היחס לפיו נעמיס גם את העלויות התפעוליות.

כ"א	אחוזי משרה (FTE)	שכר בש"ח	פרויקט א'		פרויקט ב'		פרויקט ג'		כללי	
			% משרה	סכום בש"ח	% משרה	סכום בש"ח	% משרה	סכום בש"ח	% משרה	סכום בש"ח
מנכ"ל	1.00	10,000	0.20	2,000	0.30	3,000	0.15	1,500	0.35	3,500
מנהלת פרויקטים	0.75**	7,500	0.375	3,750	0.375	3,750	0.00	0	0.00	0
רכז פרויקט ג	1.00	6,000	0.00	0	0.00	0	1.00	6,000	0.00	0
מזכירה	1.00	4,500	0.10	450	0.10	450	0.30	1,350	0.50	2,250
סה"כ	**3.75**	**₪ 28,000**	**0.675 אחוזי משרה**	**₪6,200**	**0.775 אחוזי משרה**	**₪7,200**	**1.45 אחוזי משרה**	**₪8,850**	**0.85 אחוזי משרה**	**₪5,750**

** שימו לב שבטבלה הראשונה משקיעה מנהלת הפרויקט 50% מזמנה בפרויקטים א' ו- ב'. מכיון שהיא מועסקת בשלושת-רבעי משרה (75%), יחושבו 50% מזמנה כ- 0.357 ממשרה מלאה (50%X0.75), ולא 0.50 משרה, כפי שהיה אילו עבדה במשרה מלאה. (50%X1.00).

שלב שני: חישוב אחוזי השימוש

הצעד הבא הוא להשתמש במידע שלעיל לחישוב האחוזים שישמשו לחלוקת העלויות התפעוליות בהתאמה. למעשה אנו שואלים את השאלות הבאות:

1) איזה אחוז מתוך תקציב השכר מנוצל על ידי פרויקט א' ב' ו- ג'?

2) איזה אחוז מתוך שעות העבודה של הצוות מושקעים בפרויקט א', ב' ו- ג'?

נשתמש בפרויקט א' לדוגמה:

מהנתונים שלמעלה אנו רואים שבפרויקט א' הוצאות השכר הן 6,200 ₪ לחודש בשעה שעלות השכר לארגון כולו היא 28,000 ש"ח לחודש. כדי להחליט מה חלקו של פרויקט א' מתוך סך העלות נחשב:

X=6,200/28,000
או
X = 22%

באופן דומה, אנו רואים שחלקיות המשרה בפרויקט א' הוא 0.675, בשעה שלארגון כולו יש 3.75 משרות. איזה אחוז מהווה פרויקט א' מסך המשרות של הארגון?

לקבלת ערך זה נחשב:

X = 0.675/3.75 או X = 18%

תיאור	אחוזי משרה	סה"כ שכר בש"ח	פרויקט א'		פרויקט ב'		פרויקט ג'		כללי	
			% משרה	סכום בש"ח	% משרה	סכום בש"ח	% משרה	סכום בש"ח	% משרה	סכום בש"ח
סה"כ לפרויקט	**3.75**	**₪ 28,000**	**0.675 % משרה**	**₪6,200**	**0.775 % משרה**	**₪7,200**	**1.45 % משרה**	**₪8,850**	**0.85 % משרה**	**₪5,750**
באחוזים	100%	100%	18%	22%	21%	26%	39%	32%	23%	21%

שלב שלישי: העמסת ההוצאות (לפי אחוזי השימוש)

לאחר שחישבנו את חלקם של הפרויקטים באחוזים (שלב 2), אפשר להשתמש בנתונים אלו בכדי להקצות את העלויות. חשוב לזכור כי יש להראות עלויות עקיפות אלו כחלק מעלות הפרוייקט רק אם הפרוייקט מוצג כיחידה תקציבית עצמאית, בעוד שבתקציב הארגוני ההוצאות הישירות לפרויקטים אינן כוללות את הסכומים האלה, והם נמצאים כחלק מן התקציב הכולל של תקציבי כח האדם וההוצאות התפעוליות.

הטבלה הבאה מראה איך מתבצעת ההקצאה של הוצאות תפעוליות. בדוגמה זו הקצינו את סך עלויות השירותים החיצוניים והוצאות התפעול (נספח 2 - דוגמה 1), אך אפשר גם לחלק את התקציב בדרגת פירוט שונה, בהתאם לצרכי הארגון.

בסיס ה"העמסה" = הוצאות השכר

		פרויקט א'	**פרויקט ב'**	**פרויקט ג'**	**כללי**	**סה"כ**
סה"כ הוצאות/ אחוז הקצאה		22%	26%	32%	21%	100%
שירותים חיצוניים	₪ 7,000	1,550	1,800	2,213	1,438	₪ 7,000
עלויות תפעול	₪ 30,000	6,643	7,714	9,482	6,161	₪30,000
סך התקציב שהוקצה		**8,193**	**9,514**	**11,695**	**7,598**	**₪37,000**

בסיס ה"העמסה" = היקפי המשרה (ב- FTE)

		פרויקט א'	**פרויקט ב'**	**פרויקט ג'**	**כללי**	**סה"כ**
סה"כ הוצאות/ אחוז הקצאה		18%	21%	39%	23%	100%
שירותים חיצוניים	₪ 7,000	1,260	1,447	2,707	1,587	₪ 7,000
עלויות תפעול	₪30,000	5,400	6,200	11,600	6,800	₪30,000
סך התקציב שהוקצה		**6,660**	**7,647**	**14,307**	**8,387**	**₪37,000**

מדוע ומתי כדאי לארגון להעדיף שיטה אחת אל פני השנייה? מהו ההבדל בין שתי השיטות מעבר לתוצאות החשבוניות שלהן?

- **שיטת ההקצאה על–פי הוצאות השכר** מניחה שההוצאות המנהליות יחולקו לפי אותו יחס של עלויות השכר של העובדים בארגון. שיטה זו מניחה שעלות השכר של כל עובד היא מרכיב חשוב, ומניחה שמשרות בעלות שכר גבוה יותר מניבות כמות גדולה יותר או איכות גבוהה יותר של עבודה, ולכן צורכת חלק גדול יותר מהעלויות המנהליות.
- **שיטת ההקצאה על–פי היקפי המשרה** מתבססת על ההנחה שההוצאות המנהליות יחולקו על פי שעות העבודה שאנשי הארגון משקיעים בכל אחד מהפרויקטים. שיטה זו מתמקדת בזמן בפועל שהעובד השקיע בעבודה עבור הארגון, ומניחה שעובד בחצי משרה משתמש בחצי מסכום המשאבים האדמיניסטרטיביים לעומת עובד במשרה מלאה.

שתי השיטות מקובלות באותה מידה והבחירה בזו או בזו תלויה בנסיבות המיוחדות לכל ארגון ובהתאמתן לצרכיו ואופן פעולתו. מכיוון ששתי שיטות החישוב נכונות ולגיטימיות, עשויה הבחירה ביניהן לעיתים להיות כתוצאה מדרישת תורמים להצגת עלויות מינהליות נמוכות לפרוייקט.

כדאי לשים לב לעובדה ששתי השיטות יוצרות חלוקה אחרת של ההוצאות בין הפרויקטים השונים. לכן, חשוב לבחור בשיטה המתאימה לכל ארגון על-פי צרכיו, ואשר ניתן יהיה להסביר אותה ולהבין אותה ברמה העקרונית (ללא קשר לסכומים שהיא יוצרת בפועל).

3. הקצאה על פי עלויות ישירות

בנוסף להקצאת תקציב להוצאות עקיפות על פי כוח אדם, אפשר להשתמש בעלויות הישירות של הפרויקט כבסיס להקצאה. הצעדים זהים לאלה שבשיטת ההקצאה על פי כוח אדם, שפורטה לעיל.

שלב ראשון: חישוב האחוזים על פי השימוש

חישוב אחוזי השימוש של כל פרוייקט מכלל ההוצאות הארגוניות נעשה באותו אופן: לפרויקט א' יש הוצאות ישירות בסך 26,200₪. כדי לחשב את האחוז מתוך הסכום הכולל של התקציב הארגוני נשתמש במשוואה:

$$X=26{,}200/100{,}500$$
$$X=26\%$$

תיאור	פרויקט א'	פרויקט ב'	פרויקט ג'	כללי	סה"כ
כוח אדם	6,200	7,200	8,850	5,750	28,000
עלויות הפרויקט	20,000	35,000	17,500	0	72,500
סה"כ עלויות ישירות	**26,200**	**42,200**	**26,350**	**5,750**	**100,500**
באחוזים	**26%**	**42%**	**26%**	**6%**	**100%**

את העלויות לפרוייקט יש לחשב על פי האחוז שהוא מהווה מסך כל סעיף העלות של הארגון כך למשל, 26% של עלויות השירותים החיצוניים בסך 7,000 ₪ הינם 1,825 ₪ (0.26X7,000) ואלו ההוצאות העקיפות שיועמסו על פרויקט א' מתוך העלות הכוללת של השירותים החיצוניים.

		פרויקט א'	פרויקט ב'	פרויקט ג'	כללי	סה"כ
סה"כ הוצאות/ אחוז הקצאה		26%	42%	26%	6%	100%
שירותים חיצוניים	7,000 ₪	1,825	2,939	1,835	400	7,000
הוצאות תפעול	30,000 ₪	7,821	12,597	7,866	1,716	30,000
סה"כ עלויות תפעול		**9,646**	**15,536**	**9,701**	**2,117**	**37,000**

4. תקצוב על פי אחוזים קבועים ("תקורה")

לעיתים אין לארגונים הזמן להשלמת החישובים המפורטים שלעיל ולהקצאת תקציבים שיטתית לפרויקטים שלהם. אך גם אותם ארגונים מבינים שההוצאות האדמיניסטרטיביות של ארגון הן חיוניות להצלחת כל הפרויקטים והתכניות של הארגון, וכי יש לתת להן ביטוי בכל תקציבי הפרויקטים. הבנה זו, יחד עם מחסור בזמן ומשאבים, הובילה לשיטה שלישית של "העמסה".

שיטה זו ליחוס עלויות מנהליות עקיפות לפרוייקט היא לצרף אחוז קבוע של "תקורה" (overhead) לכל פרויקט. שיטה זו היא בלתי מדויקת, מאחר שאין יחס ברור בין הקצאת הסכומים לפעילויות הכוללות של הארגון. שיטה זו אינה מומלצת בעדיפות ראשונה ואנו ממליצים כי ארגונים יבחנו מקרוב את הפרויקטים שלהם והעלויות הנובעות מהם וישתמשו באחת מהשיטות שהראינו לעיל. אולם, אם ארגון בוחר להשתמש בשיטת האחוזים הקבועים, היא מתוארת להלן, ומבוצעת ע"י בחירת ערך אחוזי קבוע והכפלת ההוצאות הישירות באותו גורם והוספתו לתקציב.

הערך המקובל לחישוב אחוזי תקורה בשיטה זו הוא 7%-15% ונובע בעיקר מתכתיבי התורמים או מנכונותם להכיר בהוצאות אלו. בהחלט יתכן שבסעיף זה או אחר לא יכסו סכומים שחושבו כך את העלות הריאלית (למשל של טלפונים או נסיעות שהוצאו לצורכי הפרוייקט הספציפי). הטבלה הבאה נותנת מושג כללי על הסכומים המתקבלים מתוספת הקצאה של 10% ו- 15%.

תיאור ההוצאה	פרויקט א'	פרויקט ב'	פרויקט ג'
כוח אדם	6,200 ₪	7,200₪	8,850 ₪
עלויות הפרויקט	20,000	35,000	17,500
סה"כ עלויות ישירות	26,200	42,200	26,350
אחוז תקורה ניהולית	10%	10%	10%
תוספת עלויות מנהליות	**2,620 ₪**	**4,220₪**	**2,635 ₪**
אחוז תקורה ניהולית	15%	15%	15%
תוספת עלויות מנהליות	**3,930 ₪**	**6,330₪**	**3,935 ש"ח**

ג. סיכום

חלוקת העלויות המנהליות באופן יחסי על פני כל התכניות והפרויקטים של הארגון היא משימה חיונית ומורכבת כאחד. בשל מורכבותה, ארגונים רבים אינם משקיעים בה די תשומת לב ואינם נוקטים בצעד זה במהלך הכנת התקציב. אולם, כאשר בוחנים את הארגון והפרוייקטים שלו מבחוץ (למשל על ידי גוף מממן), הקצאת משאבים זו לתקציבים הפרוייקטליים היא חשובה במיוחד. כדי לחזק את מצבו הכספי של הארגון, כדאי להשקיע זמן ומאמץ בעניין זה, ולהבין מדוע וכיצד להקצות משאבים להוצאות עקיפות, לערוך ניסיונות, לדון בשיטות השונות ולהפיק תועלת מזווית הראיה החדשה הזו.

פרק 5:

ניהול תקציב

בפרק זה נעסוק בבקרת התקציב:

- חשיבותה של בקרת התקציב
- הכנסות מול הוצאות
- תקציב מול הוצאות בפועל

א. חשיבותה של בקרת התקציב

כפי שהזכרנו, התקציב הינו תכנית, ולמרבה הצער דברים אינם מתנהלים תמיד בהתאם לתכנית. לכן, הכנתו של תקציב איננה הצעד האחרון בתהליך הכספי. חשוב גם לבדוק, לבקר ולנהל את התקציב באופן פעיל. בעזרת בחינה תקופתית של תוצאות הפעילות מנקודת מבט פיננסית, ואז השוואה של תוצאות אלו לתכנית המקורית, ניתן להעריך אם הארגון נמצא בדרך הנכונה, והאם דרושים שינויים (קטנים או יסודיים יותר) בהיקף הפרויקט או לחילופין, במאמצי גיוס המשאבים הדרושים להשגת המטרות.

יש שתי דרכים עיקריות לסקור פעילויות ולבצע בקרה והערכה של התקציב. הראשונה היא ההשוואה בין הכנסות והוצאות. ההוצאות יכולות להיות מכוסות רק ע"י הכנסות הנוצרות ע"י הארגון ולכן חשוב לבחון את שני ההיבטים הללו שבתקציב. גם כאשר מתבצעות ההוצאות בהתאם למתוכנן, עשויים להיות מקורות מימון שאינם מובטחים, ואז יש לשנות ולהתאים מחדש את התקציב כולו.

השיטה השנייה של ביקורת התקציב היא השוואת ההוצאות שתוקצבו להוצאות בפועל בתקופה נתונה ("דו"ח ניצול"). השוואה כזו מאפשרת לראות באיזה קצב הארגון מוציא את הכסף ולהעריך האם התקציב המקורי הוא עדיין הגיוני. התקציב הוא תכנית, ורק ע"י סקירה של ההוצאות בפועל, במיוחד ביחס לתקציב כפי שתוכנן, אנו יכולים להעריך אם התכנית צריכה לעבור שינוי או אם פעילות הארגון צריכה להתעדכן. כל הארגונים צריכים לנהל מעקב אחר פעילויותיהם הכספיות מדי רבעון (מדי שלושה חודשים), ויש ארגונים שיבחרו לבקר את ניצול התקציב על בסיס חודשי. ההחלטה באיזו תדירות לבצע את הבדיקה היא החלטה אישית, ומשפיעים עליה גורמים שונים, כולל גודל הארגון וגודל התקציב שלו, מספר הפעולות הכספיות וההיקף של הפעילות הכספית, נהלים המחייבים את הארגון על פי התקנון שלו ומשך הזמן הנחוץ לביצוע בדיקה יסודית.

חשוב לזכור כי בעוד שארגון קטן עשוי לבצע בקלות ביקורת של הניצול התקציבי מדי שלושה חודשים, עבור ארגון גדול עם מספר רב של פעולות כספיות יהיה יעיל יותר לבצע את המעקב מדי חודש, גם כדי להקל על העומס של מי שמכין את הנתונים וגם בכדי להבטיח את חוסנו הכלכלי של הארגון.

▪ *שאלה למחשבה*

באיזו תדירות אתם בוחנים את התקציב שלכם ומעריכים אותו? מי מבצע בקרה זו? מי צריך להיות מעורב?

ב. הכנסות לעומת הוצאות

ארגונים רבים עוקבים אחר היחס שבין הכנסות להוצאות ע"י עבודה עם שני תקציבים:

- התקציב הראשון הוא "התקציב המאושר" והוא מראה את כל תכניות העבודה של הארגון. זהו התקציב שהוכן ע"י כל חברי הארגון, הוצג לחברי ההנהלה ואושר על ידם. בעת אישור התקציב לא היו כל מקורות ההכנסה מובטחים, ולכן ביצוע ההוצאות הותנה בהבטחת מימון מלא. על מנת לפקח על היחס בין שני צדי התקציב, יש להכין תקציב נוסף.
- התקציב השני הוא "תקציב הביצוע". תקציב הביצוע מבוסס רק על ההכנסות המובטחות, ואילו ההוצאות מותאמות מחדש לרמת ההכנסות. ע"י התאמת ההוצאות באופן זה, מבטיחים שהארגון לא יוציא כספים שאין לו.

הדוגמה הבאה מתארת שני סוגים של תקציבים:

"תקציב מאושר"			"תקציב ביצוע"	
הוצאות	**ב- $**		**הוצאות**	**ב- $**
כוח אדם (3 משרות)	100,000		כוח אדם (2 משרות)	70,000
דמי שכירות ושירותים	12,000		דמי שכירות ושירותים	12,000
עלויות תפעול	20,000		עלויות תפעול	20,000
תכניות חינוכיות	68,000		תכניות חינוכיות	38,000
סה"כ	200,000		סה"כ	140,000
הכנסות			**הכנסות**	
אנשים פרטיים	$ 25,000		אנשים פרטיים	$ 25,000
ממקורות ממשלתיים	25,000		מקורות ממשלתיים	25,000
המגזר העסקי	10,000		המגזר העסקי	10,000
קרן א' (מובטח)	75,000		קרן א' (מובטח)	75,000
קרן ב' (מבוקש)	60,000		קרן ב' (מבוקש)	-
שווה-ערך	5,000		שווה-ערך	5,000
סה"כ	$ 200,000		סה"כ	$ 140,000

"תקציב ביצוע" כמו זה מסייע לוודא שהארגון לא יוציא $60,000 שאינם מובטחים.

בהכנת "תקציב ביצוע" בדוגמה שלפנינו, ה"תקציב המאושר" השתנה משום שיש להפחית את ההכנסות מקרן ב', שהם כספים שהארגון ביקש מהקרן אך אינם מובטחים עדיין. ע"י הקטנת ההכנסות המובטחות ב- $60,000 הארגון צריך להקטין גם את ההוצאות באותו סכום כדי לאזן את התקציב. בדוגמה זו אפשר לאזן את התקציב ע"י צמצום כוח האדם במשרה אחת ($30,000) ובנוסף להפחית את תקציב הפעילויות החינוכיות ב- $30,000 נוספים.

אבל איך מגשרים על הפער בין התקציב המאושר לתקציב הביצוע? לארגון צריכות להיות תכניות כיצד ליישם שינויים בשלבים, ככל שההכנסות יובטחו. דוגמה זו היא פשטנית למדי כי רק סעיף אחד בתקציב הוא בלתי ידוע. לכן, כשהוא יאושר, הארגון יגייס עובד שלישי ויגדיל את תקציב הפעילות החינוכית כך שיתאימו לתכנון המקורי שלו.

בארגונים מורכבים יותר, או אלה שהם פחות בטוחים בנוגע למקורות ההכנסה שלהם, יש לבנות "תקציב הדרגתי", המראה צעד אחד צעד שינויים בתקציב ההוצאות, שיחולו כאשר מקורות הכנסה נוספים יהיו בטוחים. למשל, ארגון עשוי להחליט כך:

כשנקבל X	נעשה Y
מענק ממשלתי אושר מוקדם מהצפוי בהשוואה לשנה שעברה	(רשמו כאן)
התקבל מענק בגובה $10,000 מקרן משפחתית	(רשמו כאן)
מובטח מענק מחברת הי-טק כחסות לאירוע שנתי	(רשמו כאן)
תרומות פרטיות נתקבלו בסכום הגבוה ב- $5,000 ממה שהוערך בתקציב המאושר.	(רשמו כאן)

- *שאלה למחשבה*

מלאו את הטבלה ברעיונות... מה תעשו אם זה היה הארגון שלכם?

תקציב זה צריך להיות כלי ניהולי ולשמש להבהרת סדרי העדיפויות של הארגון וצרכי המימון שלו, ולא רק כמסמך של תכנית המשמש את מחלקת פיתוח המשאבים או את הנהלת החשבונות. לשם כך בנייתו מחייבת התייעצות מחודשת עם רכזי הפרוייקטים, אנשי השטח וכמובן, עם חברי הועד המנהל.

ג. תקציב לעומת הוצאות בפועל ("דו"ח ניצול")

השיטה השנייה לדיווח ולבקרה תקציבית הינה כאמור סקירה השוואתית של ההוצאות בפועל לגבי כל קטגוריה מול התקציב המאושר. יש לעשות זאת לכל הפחות מדי שלושה חודשים (מדי רבעון) ובארגונים גדולים יותר, מדי חודש. יש ארגונים בהם מנהל החשבונות שלהם מכין מעקב זה וזאת תהיה משימה קלה פשוט לבקש תקופתית את הדו"ח מרואה החשבון או ממנהל החשבונות של הארגון. בארגונים אחרים איש כספים מתוך צוות הארגון יכין את הדו"ח המבוקש. יכולת הפקת הדו"ח שונה מארגון לארגון ותלויה במיומנויותיהם של אנשי הכספים שבצוות והזמן העומד

לרשותם, וכן בתקציב העומד לרשות הארגון. כן תלויה ההכרעה לגבי מי יערוך את דו"ח הניצול בשאלה האם הנהלת החשבונות היומיומית נעשית בתוך הארגון או מחוצה לו, שכן לעיתים מנהל החשבונות שבתוך הארגון יוכל להכין את הדו"ח ביתר קלות וביתר מהירות.

הכנת דו"חות ניצול היא תהליך דו-שלבי. הצעד הראשון הוא איסוף הנתונים לגבי ההוצאות בפועל לתקופת הדו"ח. הצעד השני הוא סקירה וניתוח של התוצאות והשוואתם לסכומים המתוקצבים ולמידע רלוונטי אחר, כמו הפעילות בחודש החולף או נתוני שנה קודמת. כשבוחנים את ההוצאות עדיף להשוותן להוצאות כפי שתומחרו בתקציב הביצוע כי מספרים אלה מייצגים את ההכנסות האמיתיות העומדות לרשות הארגון. אם כל מקורות המימון בתקציב המאושר מובטחים, ואין צורך בתקציב ביצוע, אזי ניתן, כמובן, לבחון את ההוצאות מול התקציב המאושר.

הדו"ח הבא הוא דוגמה לדו"ח הבוחן את ניצול ההוצאות בפועל מול התקציב, והוא מדגים את התוצאות השונות המתקבלות כשעובדים עם "התקציב המאושר" או עם "תקציב הביצוע" לשם בדיקת ההוצאות בפועל. לתרגום המינוחים באנגלית - ראו נספח מילון המושגים בעמ' 44.

Expenses	Annual Budget (in $)	Quarter 1 Budget (in $)	Actual** Expenses for Quarter 1 (in $)	Savings or Overspending (-)
Personnel (3 positions)	$100,000	$25,000	$25,000	$0
Rent and Utilities	12,000	3,000	2,400	600
Operating Expenses	20,000	5,000	4,000	1,000
Educational Programs	68,000	17,000	13,600	3,400
Total	$200,000	$50,000	$45,000	$5,000

יתרות בגין קבלת שווה כסף

יתרה זו תשמש לכיסוי עלויות מוגדלות עם תחילת הלימודים ברבעון השלישי

"Working Budget"

Expenses	Annual Budget (in $)	Quarter 1 Budget (in $)	Actual** Expenses for Quarter 1 (in $)	Savings or Overspending (-)
Personnel (2 positions)	$70,000	$17,500	$25,000	-$7,500
Rent and Utilities	12,000	3,000	2,400	600
Operating Expenses	20,000	5,000	4,000	1,000
Educational Programs	38,000	9,500	13,600	-4,100
Total	$140,000	$35,000	$45,000	-$10,000

הוצאות בגין שלוש משרות במקום שתיים

ביצוע מותנה בקבלת מימון מקרן ב'

** שימו לב שבשתי הדוגמאות ההוצאות בפועל הן זהות ($45,000). זאת מפני שאלו ההוצאות שהיו לארגון במציאות ולכן אינן ניתנות לשינוי.

בדוגמה לעיל, נניח שברבעון הראשון היו לארגון הוצאות בגובה של $45,000. אם היו מכינים דו"ח השוואתי תוך שימוש בתקציב המאושר, היה מתקבל עודף של $5,000 לרבעון (תקציב שנתי $200,000 = תקציב רבעוני של $50,000 פחות $45,000 הוצאות בפועל).

אולם, אם אותו דו"ח היה נערך בהשוואה לתקציב הביצוע, התמונה היתה קצת שונה. התקציב הרבעוני היה $35,000 ($140,000 מחולק ל-4 רבעונים), ואז הדו"ח היה מציג חריגה של $10,000 מהתקציב כבר ברבעון הראשון!

ארגון זה הוציא כסף ברבעון הראשון על בסיס התקציב המאושר, ועל סמך ההנחה שהמענקים יתקבלו. ע"י הכנת דו"ח ניצול המשווה את הסטייה בין ההוצאות שבוצעו לבין תקציב הביצוע, הם יכולים לראות את ההשפעה שיש להחלטות אלה על התקציב שלהם ועל המצב הכספי של הארגון שלהם.

שני התרחישים מציגים תמונה שונה מאוד של חוסנו הכלכלי של הארגון ובכל אחד מהם מתבקשת פעולה שונה מצד הנהלת הארגון. מאחר שדו"חות אלו יהוו את הבסיס להחלטות הפיננסיות שישפיעו על הארגון – הכנה דייקנית של התקציב היא חיונית. הדו"חות המוצגים לעיל מהווים רק שתי דוגמאות של השוואה וניתוח שעשויים לסייע לארגון להבין טוב יותר את פעילויותיו במימדן הפיננסי. אולם, אלה אינם הדו"חות היחידים העומדים לרשותו. הארגון יכול לנתח את התוצאות בכל דרך שהיא, בלי להיות מוגבל לדוגמאות שהוצגו לעיל.

ד. סיכום

לאחר הכנת דו"חות שונים אלה, חיוני שהנהגת הארגון, הן המנהל/ת והן חברי הועד המנהל, יבחנו את הנתונים וינתחו את משמעויותיהם. התקציב הוא כלי שנועד לאפשר לארגון לנווט את פעולותיו לאורך השנה באמצעות הנתונים הכספיים. ניתוח התקציב הוא הכלי באמצעותו אפשר להבחין בשינויים שעומדים להתרחש, וע"י כך אפשר לשנות מהלכים בעוד מועד – לנצל הזדמנויות ולהימנע מהסתבכויות מסוכנות. ניתוח פיננסי אינו דבר של מה בכך ונדרשת עבודה קשה כדי לעשותו נכון. אולם זוהי השקעה הכרחית לכל ארגון המתכוון ברצינות להישאר בזירה ולהשיג את מטרותיו.

פרק 6:

סיכום: תם ולא נשלם...

פרק זה מסכם מסע מורכב וקשה, שבו ניווטתם בין מונחים ומושגים חדשים, מספרים וחישובים, אינטראקציות עם עובדים וחברי הנהלה. אנו מקווים כי יצאתם ממנו בשלום ועם תובנות חדשות לגבי התקציב וכיצד הוא יכול לסייע לארגון אליו אתם שייכים.

הצעד הראשון הוא תמיד הצעד הקשה ביותר, וקריאת המדריך, אנו מניחים, לא היתה קלה. עם זאת, אנו מאמינים כי זוהי התחלה חשובה, צעד ראשון בדרך הנכונה להמשיך ללמוד ולהתפתח בזירת התקצוב והפיננסים. במדריך זה סקרנו את כל המידע הבסיסי, ממונחים לחישובים של הוצאות והכנסות, ממרכיבי התקציב ופורמטים שונים ועד לסקירה של התקציב מכל זווית אפשרית; מהקצאת תקציב להוצאות מנהליות ועד לניתוח התוצאות הביצועיות. בדקנו לעומק את "מעגל החיים" של התקציב ואנו תקווה שנוכחתם כי בסופו של דבר ולמרות הכל - אין זה כה מסובך.

אולם, בדומה לשיחון אותו הזכרנו בהקדמה, מדריך זה לניהול התקציב נועד רק לסייע וללמד. כמו בשפה זרה, גם כאן ההתמחות האמיתית תבוא באמצעות לימוד, התנסות ויישום לאורך זמן וכישורי התקצוב שלכם (מההכנה ועד הניהול) רק ישתפרו ככל שתמשיכו לעבוד בפועל עם חומרים אלה.

ברכותינו על שהגעתם עד הלום, ואנו מאחלים לכם הצלחה בהמשך הדרך. כמובן שתוכלו להמשיך ולהתייעץ עימנו לגבי ישום החומרים המוזכרים כאן בעבודתו השוטפת של ארגונכם.

צוות פיתוח המשאבים
שתי"ל

נספח 1:

מילון מונחים

מאחר שרוב הארגונים מכינים את תקציביהם באנגלית לצרכי גיוס כספים, בחרנו להציג את התקציבים בשפה זו. מילון המונחים הרצ"ב מציע תרגום למונחים המקצועיים, הנחנו כי מונחים בסיסיים אחרים (כגון הוצאות טלפון וכו') מוכרים וידועים בדרך כלל.

Expense Report	דו"ח ניצול
Expenses	הוצאות
Activity Costs	הוצאות פעילות
Operating Costs	הוצאות תפעוליות
Social Benefits	הטבות סוציאליות
Income	הכנסות
Anticipated Income	הכנסות צפויות
Costs Allocation	הקצאת עלויות
Requested Income	הכנסה מבוקשת
Secured Income	הכנסה מובטחת
Anticipated Income	הכנסה צפויה
Costs Allocation	הקצאת עלויות
Personnel	כח אדם
Employer Tax	מס מעסיקים
Payroll Tax	מס שכר
Funding Sources	מקורות מימון
Total	סך הכל
Sub Total	סכום ביניים
Pro-bono Donation/s	פרו-בונו (עבודה מקצועית בהתנדבות)
Contracted Services	שירותים נקנים
Gross Wages	שכר ברוטו
Net Wages	שכר נטו
Fiscal Year	שנת כספים
Cash Flow Budget	תזרים מזומנים
Overhead	תקורה
Budget	תקציב
Incremental Budget	תקציב הדרגתי
In-kind Donation/s	תרומות בעין

נספח 2:

דוגמאות לתקציב

מבוא

הדוגמאות הבאות מתייחסות לארגון הדמיוני "איחוד קהילות חיפה" (אק"ח) ומציגות את התקציב של הארגון לשנת 2004 בפורמטים שונים. בדרך זו אפשר לראות את הקשרים בין הפורמטים ולהבין מהיכן באים המספרים.

הרקע של הארגון

איחוד קהילות חיפה (אק"ח) הינו עמותה ללא כוונת רווח הנמצאת בחיפה. כארגון המספק שירות, יש להם שלוש תכניות עיקריות:

- סיוע למשפחות: תמיכה במשפחות מקומיות ברמה סוציו-אקונומית נמוכה (סיוע חומרי כמו מזון ובגדים וכן עובד סוציאלי).
- נוער בסיכון: סיוע לנוער מקומי בסיכון שנשר מבתי ספר ופונה לפשע וסמים. הסיוע כולל תכניות חונכות מקצועית ומלגות לימודים.
- חדר קהילה: לאחרונה החליט הארגון להרחיב את שירותיו ע"י פתיחה של חדר לפעילות קהילתית ובו מעבדת לימוד ומחשבים בחלק בלתי מנוצל של משרדי הארגון. הדבר כרוך בהוצאות שיפוצים להכשרת החלל ליעודו החדש.

מידע על התקציב

כוח אדם

בשנה הבאה (2007) יועסק באק"ח צוות של שלושה עובדים (לא כולל עובדים המועסקים בפרויקטים).

תרומות בשווה-כסף

חברת רואי החשבון המועסקת ע"י אק"ח להכנת הדו"חות החדשיים והשנתיים של העמותה הפחיתה את שכרה בגין הכנתו של הדו"ח השנתי, ואק"ח הצליחה לשכור משרד בבניין שבבעלות אחד מחברי ההנהלה וקיבלה הנחה בדמי השכירות (מערך שוק של $1,300 לחודש ל- $1,000 לחודש). בתחום הפעילות, גם פרויקט הסיוע למשפחות וגם פרויקט החדר לפעילות הקהילתית קיבלו תרומות בשווה-ערך של מזון וחומרים שעלותם מסתכמת ב- $15,000.

הכנסות

המימון לארגון מגיע ממקורות שונים, כולל תרומות מאנשים פרטיים, תמיכות ממשלתיות, עזרה מעסקים, תרומות בשווה-כסף ומענקים מקרנות. לעת עתה מובטחים לארגון רק חלק מן המשאבים הנדרשים והיתרה עדיין בשלבים של גיוס מקרנות שונות.

דוגמאות

דוגמה 1 – תקציב בסיסי של הארגון

זוהי תמונת התקציב הכללית של הארגון לשנת 2004 המראה את כל העלויות המנהליות וההוצאות הישירות של הפרויקטים, ואת כל מקורות ההכנסה.

Haifa Community Association
Organizational Budget תקציב ארגוני
January - December 2004
(Presented in $USD; Exchange rate - 4.4 NIS = $1 USD)

Expenses		**$ USD**	
Personnel (includes salary, taxes and benefits)			
Director (full time; 12 months x $1,500/month)	$	18,000	
Administrative Assistant (full time; 12 months x $1,165/month)		14,000	החישוב כאן הינו על בסיס 50% מכיון שמדובר בחצי משרה.מכיון ששתי המשרות האחרות הן מלאות, ניתן להניח בסיס חישוב של 100%.
Resource Development (half time; 12 months x $1,300/month x 50%)		8,000	
Subtotal	$	40,000	
Contracted Services			
Accounting and Auditing Services		5,000	
Legal Services		2,000	
Subtotal	$	7,000	
Operating Expenses			
Rent (including taxes; $1,300/month x 12 months)		15,600	עלויות האחזקה מחושבות על פי חשבונות קודמים ומופיעות כסכום כולל. במידה ויש לכך הצדקה או צורך, ניתן לפצל עלויות אלו למוקדי עלות נפרדים
Utilities (electricity, water, gas; $300/month x 12 months)		3,600	
Telephone & Internet service		2,400	
Office Supplies		600	
Printing & Copying		800	
Postage		500	
Travel		1,000	
Staff Training & Development		3,000	
Advertising & Marketing		1,000	
Bank fees (including currency transfer and exchange fees, from foreign donations)		1,500	אל תשכחו עמלות בנקים, כולל עמלות בגין המרת מט"ח
Subtotal	$	30,000	
Direct Programs Expenses			
Family Outreach		37,500	
Youth Drop-Out & Violence Prevention		26,500	
Community Meeting Room		30,200	סכום זה מהווה את סך ההוצאות הישירות של הפרוייקטים. הוא אינו כולל הקצאת כח אדם או עלויות תפעוליות.
Subtotal	$	94,200	
Total Expenses	$	171,200	
Anticipated Income			
General Support			
Contributions from Individuals	$	10,000	
In-kind Contributions (Audit - reduced annual fee)		2,000	כאן נעשה פירוט בנפרד של התרומות בעין תוך ציון מפורט של מהות התרומה
In-kind Contributions (Rent - reduction of $290/month)		3,500	
Local Municipality and other Israeli Government Ministries		20,500	
Local Business		10,000	
Secured from Foundations A & B		68,000	
Subtotal	$	114,000	
Specific Program Support			
In-kind Contributions		15,000	
Secured from Foundation C		17,200	
Requested from Foundations D & E		25,000	
Subtotal	$	57,200	
Total Expected Income	$	171,200	שימו לב לכך שהתקציב מאוזן - כלומר, סכום ההוצאות שווה לסך ההכנסות הצפויות

דוגמה 2 – תקציב פרויקט בסיסי (חדר הפעילות הקהילתית)

כאן מוצג תקציר של עלויות חדר הפעילות הקהילתית, כולל עלויות ישירות של עובד סוציאלי ועלויות שיפוץ החדר, כמו גם העלויות העקיפות של כוח אדם ועלויות תפעול, וכן מקורות הכנסה שונים.

Haifa Community Association Project Budget - Community Room תקציב פרוייקט - מועדון קהילתי January - December 2004 (Presented in $USD; Exchange rate - 4.4 NIS = $1 USD)		
Expenses		
Personnel (includes salary & benefits)		
Director (20% time)	$	3,600
Administrative Assistant (25% time)		3,500
Subtotal Personnel		7,100
Contracted Services		888
Operating Expenses		5,325
Program Specific Expenses		
Social Worker (50% time)		15,000
Renovation costs		6,500
Equipment		6,000
Community Library materials		2,500
Marketing & Advertising materials		200
Subtotal Program Expenses		30,200
Total	$	43,513
Anticipated Income		
Israel Ministry of Welfare		5,325
Individual Contributions		5,000
In-Kind donations (food, labor, books, games)		5,000
Foundation A (secured)		7,988
Foundation B (secured)		5,200
Foundation C (requested)		15,000
Total	$	43,513

משכורת המנהל מהווה 20% בלבד מסך העלות השנתית של שכרו , העומד על 18,000$ וגם הסיוע האדמיניסטרטיבי המוקצה לפרוייקט הינו בגובה 25% בלבד מסך העלות השנתית של 14,000$.

כפי שמפורט בפרק 4 - הוצאות אלו מבטאות את ההקצאה היחסית לפרוייקט של העלויות האדמיניסטרטיביות (המופיעות בתקציב הארגוני כ- $7,000 וכ- 30,000 $ בהתאמה)

ההערה "מבוקש" מציינת כי הכסף טרם הובטח לארגון

שימו לב כי סך העלויות כאן גבוה יותר מזה שמופיע בתקציב הארגוני. ההפרש נובע מהקצאת העלויות המנהליות.

דוגמה 3 – תקציב ארגוני לפי מקורות מימון

כאן ניתן לראות לאיזה שימוש מיועד כל סוג של הכנסה, תוך ציון של מגבלות מצד התורמים. מגוון של מקורות הכנסה חשוב ליציבות הארגון, ופורמט זה מהווה גם דרך נאה להעריך את משקלו היחסי של כל סוג הכנסה ביחס לסכום הכולל.

Foundation A (General support)	Foundation B (General support)	Foundation C (General Project)	Foundation D (Youth)	Foundation E (Community)	Total
60,000	8,000	17,200	10,000	15,000	171,200
18,000					$ 18,000
14,000					14,000
8,000					8,000
					$ 40,000
	3,000				$ 5,000
	2,000				2,000
					$ 7,000
7,100					$ 15,600
3,600					3,600
2,400					2,400
600					600
800					800
500					500
1,000					1,000
3,000					3,000
1,000					1,000
	1,500				1,500
					$ 30,000
	1,500	5,500			$ 37,500
		6,500	10,000		26,500
		5,200		15,000	30,200
					$ 94,200
$ **60,000**	$ 8,000	$ 17,200	$ 10,000	$ 15,000	$ 171,200

שימו לב כי סך ההכנסות של 60,000$ תואם את השורה העליונה שמראה את "סך ההכנסה מהתורמים". כך אנו מוודאים כי כל סכום הכסף יועד לשימושים השונים

Haifa Community Association
Organizational Budget by Funding Source
תקציב ארגוני על פי מקורות מימון
January - December 2004
(Presented in $USD)

Anticipated Income	**Individual Contributions**	**In-kind Donations**	**Municipality & Government**	**Local Business (Youth)**
Amount from Funder	$ 10,000	20,500	20,500	10,000
Expenses				
Personnel (includes salary & benefits)				
Director				
Administrative Assistant				
Resource Development				
Subtotal				
Contracted Services				
Accounting and Auditing Services		2,000		
Legal Services				
Subtotal				
Operating Expenses				
Rent (including taxes)	5,000	3,500		
Utilities (Electricity, Water, etc)				
Telephone & Internet				
Office Supplies				
Printing & Copying				
Postage				
Travel				
Staff Training & Development				
Advertising & Marketing				
Bank fees				
Subtotal				
Direct Programs Expenses				
Family Outreach		10,000	20,500	
Youth Drop-Out & Violence Prevention				10,000
Community Meeting Room	5,000	5,000		
Subtotal				
Total Expenses	$ 10,000	$ 20,500	$ 20,500	$ 10,000

כל מקורות ההכנסה השונים מופיעים בשורה העליונה,
בעוד שהטור השמאלי מציין את מוקדי העלות השונים
להם מיועדת ההכנסה

דוגמה 4 – תקציב ארגוני על פי פרויקטים

כאן רואים כל פרויקט בנפרד, אך כשהוא עדיין מוצג לצד הפרויקטים האחרים, בעוד הסכום הכולל שלהם מופיע בטור הימני ביותר. אפשר לראות כל פרויקט בנפרד, כולל כל העלויות העקיפות, וגם את העלויות הישירות וההכנסות השייכות לאותו פרויקט.

תוכלו להבחין שהחלוקה של ההכנסות תואמת ישירות את חלוקת ההכנסות שבדוגמה מס׳ 3. למשל, ההכנסה מעסקים פרטיים בסך $10,000 מוקצית לפרויקט הנוער בסיכון בשני התקציבים. המענק מקרן A נועד לסיוע כללי לארגון, ועל כן הוא מוקצה לעלויות תפעול מוגדרות בדוגמה 3 ואילו כאן בדוגמה, הסכום מתפרס על כל הפרוייקטים בהתאם לצורך לאזן כל תקציב בנפרד.

תקציב זה מראה את המצב הכספי של כל פרויקט, איזה מהם זקוק לכספים והאם כל תקציב מאוזן, או אם יש בו עודפים שניתן להקצות לאחרים.

Haifa Community Association
Organizational Budget by Projects
תקציב ארגוני על פי פרוייקטים
January - December 2004
(Presented in $USD;
Exchange rate - 4.4 NIS = $1 USD)

Programs	Family Outreach	Youth at Risk	Community Room	General	Total
Expenses					
Personnel (includes salary & benefits)					
Director (full time)	$ 7,200	$ 1,800	$ 3,600	$ 5,400	18,000
Administrative Assistant (full time)	3,500	3,500	3,500	3,500	14,000
Resource Development (half time)	-	-	-	8,000	8,000
Subtotal Personnel	10,700	5,300	7,100	16,900	40,000
Contracted Services	1,340	662	888	4,110	7,000
Operating Expenses	8,025	3,975	5,325	12,675	30,000
Program Specific Expenses					
Social Worker (full time)	7,500	7,500	15,000	-	30,000
School Tuition	-	15,000	-	-	15,000
Youth activities	-	4,000	-	-	4,000
Support to families	30,000	-	-	-	30,000
Renovation costs	-	-	6,500	-	6,500
Equipment	-	-	6,000	-	6,000
Community Library materials	-	-	2,500	-	2,500
Marketing & Advertising materials	-	-	200	-	200
Subtotal Program Expenses	37,500	26,500	30,200	-	94,200
Total	$ 57,565	$ 36,437	$ 43,513	$ 33,685	$ 171,200
Anticipated Income					
Haifa Municipality	4,500	-	-	-	4,500
Israel Ministry of Welfare	16,000	-	-	-	16,000
Individual Contributions	-	-	5,000	5,000	10,000
In-Kind donations (food, labor, books, gam	10,000	-	5,000	5,500	20,500
Local business	-	10,000	-	-	10,000
Foundation A (secured)	20,065	9,937	13,313	16,685	60,000
Foundation B (secured)	1,500	-	-	6,500	8,000
Foundation C (secured)	5,500	6,500	5,200	-	17,200
Foundation D (requested)	-	10,000	-	-	10,000
Foundation E (requested)	-	-	15,000	-	15,000
Total	$ 57,565	$ 36,437	$ 43,513	$ 33,685	$ 171,200
Surplus/Amount to be Raised	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -

מוקדי העלות, הכנסות והוצאות, מופיעים בטור השמאלי ואילו השורה העליונה מפרטת את הפרוייקטים השונים

ההוצאות האדמיניסטרטיביות מפוזרות על פני כל הפרוייקטים

סך המשכורות תואם את הסכום המופיע בתקציב הארגוני

כל הסעיפים בעמודה זו תואמים את התקציבים הנפרדים שדוגמתם תוארה בדוגמה 2. באמצעות השימוש בפורמט זה ניתן לראות במבט אחד כל פרוייקט בנפרד, אך גם את סך המכלול הארגוני (המופיע בעמודה הימנית ביותר)

סך ההוצאות הישירות לפרוייקט תואם את הסכומים המופיעים בדוגמה מס' 1

שורה זו מראה במבט מהיר באיזו מידה כל פרוייקט מאוזן, זקוק למימון נוסף או ניתן להרחבה נוספת בשל עודף משאבים

דוגמה 5 – תקציב פרויקט (מתוקן)

זהו תקציב עבודה המבוסס על שינויים בתקציב שבדוגמה 2 ובהנחה שהמענק המבוקש לא יאושר ע"י הקרן. לכן, כדי להוציא את הפרויקט אל הפועל, ההוצאות צומצמו ב- $15,000 - הוא הסכום שביקשו מהקרן.

Haifa Community Association **תקציב פרוייקט מועדון קהילתי לאחר התאמות** **Project Budget - Community Room (Modified)** **January - December 2004** **(Presented in $USD; Exchange rate - 4.4 NIS = $1 USD)**		
Expenses		
Personnel (includes salary & benefits)		
Director (20% time)	$	3,600
Administrative Assistant (10% time)		1,400
Subtotal Personnel		5,000
Contracted Services		888
Operating Expenses		5,325
Program Specific Expenses		
Social Worker (25% time)		7,500
Renovation costs		6,500
Equipment		2,200
Community Library materials		1,000
Marketing & Advertising materials		100
Subtotal Program Expenses		17,300
Total	$	28,513
Anticipated Income		
Israel Ministry of Welfare		5,325
Individual Contributions		5,000
In-Kind donations (food, labor, books, games)		5,000
Foundation A (secured)		7,988
Foundation B (secured)		5,200
Total	$	28,513

משרת הסיוע האדמיניסטרטיבי שהוקצתה לפרוייקט קוצצה מ- 25% ל- 10% בלבד

שעות העו"ס קוצצו בחצי (מ-50% ל- 25%). כן נעשה קיצוץ בתקציב ההצטיידות של המועדון הקהילתי

הקיצוץ נובע מכך שהמענק המבוקש מקרן C בסך 15,000$ לא נתקבל בסופו של דבר. שימו לב, מענק זה הופיע בתקציב הארגוני ובתקציב הפרוייקט המקורי תחת ההגדרה "סבירות לא ידועה"

דוגמה 6 – תקציב במטבעות שונים

תקציב זה מראה את תקציב הארגון מדוגמה מס׳ 1 עם עמודה נוספת של שקלים, ושער ההמרה מוצג בבירור בראש העמוד.

Haifa Community Association
Organizational Budget תקציב ארגוני
January - December 2004
(Local currency = New Israeli Shekel (NIS); Exchange rate - $1 USD = 4.4 NIS)

חשוב לציין את שער החליפין לפיו נעשו החישובים

Expenses		NIS ש"ח		$ USD
Personnel (includes salary & benefits)				
Director (full time; 12 months x 6,600 NIS/month)	₪	79,200	$	18,000
Administrative Assistant (full time; 12 months x 5,100 NIS/month)		61,200		14,000
Resource Development (half time; 12 months x 5,800 NIS/month x 50%)		34,800		8,000
Subtotal	₪	175,200	$	40,000
Contracted Services				
Accounting and Auditing Services		22,000		5,000
Legal Services		8,800		2,000
Subtotal	₪	30,800	$	7,000
Operating Expenses				
Rent (including taxes; 5,700 NIS/month x 12 months)		68,400		15,600
Utilities (Electricity, Water, etc; 1,300 NIS/month x 12 months)		15,600		3,600
Telephone & Internet		10,500		2,400
Office Supplies		2,600		600
Printing & Copying		3,500		800
Postage		2,200		500
Travel		4,400		1,000
Staff Training & Development		13,200		3,000
Advertising & Marketing		4,400		1,000
Bank fees (including currency transfer and exchange fees, from foreign donations)		6,600		1,500
Subtotal	₪	131,400	$	30,000
Direct Programs Expenses				
Family Outreach		165,000		37,500
Youth Drop-Out & Violence Prevention		116,600		26,500
Community Meeting Room		132,800		30,200
Subtotal	₪	414,400	$	94,200
Total Expenses	₪	751,800	$	171,200
Anticipated Income				
General Support				
Contributions from Individuals	₪	44,000	$	10,000
In-kind Contributions (Audit - reduced annual fee)		8,800		2,000
In-kind Contributions (Rent - reduction of 1,250 NIS/month)		15,000		3,500
Local Municipality and other Israeli Government Offices		90,000		20,500
Local Business		44,000		10,000
Secured from Foundations A & B		299,000		68,000
Subtotal	₪	500,800	$	114,000
Specific Program Support				
In-kind Contributions		66,000		15,000
Secured from Foundation C		75,000		17,200
Requested from Foundations D & E		110,000		25,000
Subtotal	₪	251,000	$	57,200
Total Expected Income	₪	751,800	$	171,200

עמודה נוספת מאפשרת לציין את העלויות במטבע נוסף. כאשר מגישים את התקציב לגורם מממן, ניתן להתיר את כל העמודה שאינה מתאימה לבקשה

דוגמה 7 – תקציב תזרים מזומנים

תקציב מפורט זה מראה בטבלה את ההכנסה וההוצאה של כספי הארגון ומספק כלי שימושי לארגון לנהל את תזרים המזומנים ולאפשר להתריע בפני הנהלת הארגון על חודשים בהם יש לנהל משא ומתן עם ספקים לגבי מועד התשלום ועם תורמים לגבי תאריך העברת התרומות שלהם (או לחילופין, העברת תשלום מקדמה), וכן עם הבנק לגבי מצב החשבון והצורך במזומנים. אפשרות אחרת הינה לבצע שינוי בחלק מהפעילויות (למשל, ימי העיון לצוות) בכדי להתאימן לתקופות "טובות" יותר מבחינת תחזית ההכנסות.

על מנת להכין תקציב זה, נערך פיזור של כל סעיף הוצאה והכנסה לאורך תקופה של 12 חודשי השנה. כמה סעיפי הוצאה, כמו שכר דירה ושירותים, הם קבועים בכל חודש, בעוד הוצאות אחרות משתנות מחודש לחודש. לגבי אק"ח למשל, הדרכת הצוות בעלות כוללת של $3,000 מייצגת שלושה תשלומים של $1,000 לימי עיון במהלך השנה, בשעה שהוצאות פרויקט הסיוע למשפחות מרוכזות סביב חג הפסח/פסחא באביב, ראש השנה בסתיו ורמדאן/כריסמס בדצמבר.

דוגמה 7 – תקציב תזרים מזומנים

August	September	October	November	December	Total	In-Kind Value	Total
1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000		
1,165	1,165	1,165	1,165	1,185	14,000		
665	665	665	665	685	8,000		
3,330	3,330	3,330	3,330	3,370	40,000		
		750			3,000	2,000	
		500			2,000		
-	-	1,250	-	-	5,000	2,000	7,000
1,008	1,008	1,008	1,008	1,012	12,100	3,500	
300	300	300	300	300	3,600		
200	200	200	200	200	2,400		
50	50	50	50	50	600		
67	67	67	67	63	800		
42	42	42	42	38	500		
42	42	42	42	38	1,000		
	1,000			1,000	3,000		
83	83	83	83	87	1,000		
125	125	125	125	125	1,500		
1,917	2,917	1,917	1,917	2,913	26,500	3,500	30,000
625	5,625	625	625	10,625	27,500	10,000	
625	8,125	2,625	625	625	26,500		
1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	25,200	5,000	
2,500	15,000	4,500	2,500	12,500	79,200	15,000	94,200
7,747	21,247	10,997	7,747	18,783	150,700	20,500	171,200
500	500	500	500	4,500	10,000		
					-	2,000	
					-	3,500	
		10,250			20,500		
					10,000		
17,000			17,000		68,000		
17,500	500	10,750	17,500	4,500	108,500	5,500	114,000
					-	15,000	
				7,200	17,200		
	15,000				25,000		
-	15,000	-	-	7,200	42,200	15,000	57,200
17,500	15,500	10,750	17,500	11,700	150,700	20,500	171,200
9,753	-5,747	-247	9,753	-7,083	0	0	0
9,324	3,577	3,330	13,083	6,000			

טור התרומות בעין מופיע כאן כמידע משלים בלבד לצורך איזון הסכומים. שימו לב, תרומות בעין אינן נכללות בתזרים המזומנים עצמו, כי הוא בא לעקוב אך ורק אחר מצב הכסף בלבד.

שימו לב כי הסך הכולל (בו כלול גם שווי של תרומות בעין) קשור לסכום המופיע בעמודה

יתרות מזומן לפתיחת השנה הבאה. חשוב לציין כי קיומה של היתרה אינו אומר כי הכסף אינו מיועד לתשלום כלשהו, כי אם רק שהתשלום טרם בוצע בפועל!

כל ההכנסות וההוצאות תואמות זו לזו ועל כן הסיכום הוא 0 (כלומר, אין בחשבון כסף מזומן שלא היה בו בראשית השנה). מצב זה הינו נדיר למדי במציאות, ומופיע כאן לצורך ההדגמה....

Haifa Community Association
Cash Flow Budget תקציב תזרים מזומנים
January - December 2004
(Presented in $USD; Exchange rate - 4.4 NIS = $1 USD)

	Annual Total	January	February	March	April	May	June	July
Cash Outflows								
Personnel (includes salary & benefits)								
Director	$ 18,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Administrative Assistant	14,000	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165
Resource Development	8,000	665	665	665	665	665	665	665
Subtotal	$ 40,000	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330	3,330
Contracted Services								
Accounting and Auditing Services	5,000	750			750			750
Legal Services	2,000	500			500			500
Subtotal	$ 7,000	1,250	-	-	1,250	-	-	1,250
Operating Expenses								
Rent (including taxes)	15,600	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008	1,008
Utilities (Electricity, Water, etc)	3,600	300	300	300	300	300	300	300
Telephone & Internet	2,400	200	200	200	200	200	200	200
Office Supplies	600	50	50	50	50	50	50	50
Printing & Copying	800	67	67	67	67	67	67	67
Postage	500	42	42	42	42	42	42	42
Travel	1,000	42	42	42	42	42	542	42
Staff Training & Development	3,000				1,000			
Advertising & Marketing	1,000	83	83	83	83	83	83	83
Bank fees	1,500	125	125	125	125	125	125	125
Subtotal	$ 30,000	1,917	1,917	1,917	2,917	1,917	2,417	1,917
Direct Programs Expenses								
Family Outreach	37,500	625	625	625	5,625	625	625	625
Youth-at-risk	26,500	8,125	625	625	625	1,625	625	1,625
Community Room	30,200	1,250	1,250	1,250	1,250	11,450	1,250	1,250
Subtotal	$ 94,200	10,000	2,500	2,500	7,500	13,700	2,500	3,500
Total Cash Outflows	$ 171,200	16,497	7,747	7,747	14,997	18,947	8,247	9,997
Cash Inflows								
General Support								
Contributions from Individuals	$ 10,000	500	500	500	500	500	500	500
In-kind Contributions (Audit - reduced annual fee)	2,000							
In-kind Contributions (Rent - reduction of $290/month)	3,500							
Local Municipality and other Israeli Government Offices	20,500				10,250			
Local Business	10,000	5,000						5,000
Secured from Foundations A & B	68,000		17,000			17,000		
Subtotal	$ 114,000	5,500	17,500	500	10,750	17,500	500	5,500
Specific Program Support								
In-kind Contributions	15,000							
Secured from Foundation C	17,200	5,000						5,000
Requested from Foundations D & E	25,000						10,000	
Subtotal	$ 57,200	5,000	-	-	-	-	10,000	5,000
Total Cash Inflows	$ 171,200	10,500	17,500	500	10,750	17,500	10,500	10,500
Net Cash Flow	$ -	-5,997	9,753	-7,247	-4,247	-1,447	2,253	503
Cash In-Bank	$ 6,000	3	9,756	2,509	-1,738	-3,185	-932	-429

בתקציב זה מופיעים מוקדי העלות (סעיפי ההוצאות) מצד שמאל ואילו למעלה מופיעים חודשי השנה. כך ניתן לעקוב אחר ההוצאות וההכנסות הצפויות לאורך השנה כולה.

הארגון מתכנן שלושה ימי הכשרה במהלך השנה, הראשון שבהם מתוכנן לחודש אפריל

מלגות סימסטר האביב משולמות בינואר (ואלו של הסתיו בספטמבר) כחלק מפרוייקט הנוער

תקופות החגים (פסח/פסחא, חגי תשרי, חג המולד ורמדאן) מתאפיינות בהוצאות גבוהות יותר.

ראשית הקיץ ותחילת השיפוצים מסמנים את שיא ההוצאות עבור מועדון הקהילה.

ההנחה היא כי שני תשלומים יבוצעו מאוחר יותר במהלך השנה

תזרים ההכנסות וההוצאות אמורים, תיאורטית, להיות מאוזנים. בפועל, עשויים להיווצר הבדלים בשל תזמון תשלומים

יתרת פתיחה בבנק נכון ליום 1.1.2004

המאזן השלילי מראה שאין מספיק כסף מזומן בבנק לכיסוי ההוצאות. בשלב זה על הארגון לתאם מהלכיו עם הבנק, עם הספקים ואף עם התורמים שלו ולהסדיר הזרמת המזומנים כך שניתן יהיה לבצע את התשלומים.

דוגמה 8 – פרויקט חד-פעמי

זוהי אותה תבנית כמו זו של תקציב פרויקט בסיסי בדוגמה מס' 2 ו- 5, כשהשינוי הוא בכך שאין בתקציב זה הקצאה של עלויות מנהליות. פרויקט זה הוא חד-פעמי וייושם רק אם הארגון יצליח לגייס את הכספים הדרושים עבורו.

חשוב לציין שישנם כאן כמה סעיפי הוצאה שאינם חד-פעמיים, אלא שנתיים ורצופים. למעבדת המחשבים יידרשו בדיקות בטחון, אחזקה, קישור לאינטרנט וכן נייר ואספקת חומרי הדפסה. בשנה הראשונה הוצאות אלה כלולות בפרויקט ההקמה, אך בשנים הבאות יהיה צורך לשלבן בתקציב הארגוני.

Haifa Community Association
One-Time Project Budget - Computer/Learning Lab
Spring 2004
(Presented in $USD; Exchange rate - 4.4 NIS = $1 USD)

Expenses		
Personnel (includes salary & benefits)		
Project Manager/Technician (half time; $1,000 x 2 months x 50%)	$	1,000
Subtotal Personnel	$	1,000
Equipment		
Computer (5 computers @ 1,000 each)		5,000
Printer (2 printers @ 400 each)		800
Telephone/Fax		200
Internet Setup		100
Tables/Chairs (5 workstations @ 500 each)		2,500
Computer Software		1,000
Security System (alarm for lab)		2,000
Subtotal Equipment	$	11,600
Ongoing Expenses (year one)		
Security monitoring (100/month x 12 months)	$	1,200
Computer Maintenance (contract; $50/month x 12 months)		600
Internet Contract ($50/month x 12 months)		600
Printer/Office Supplies		500
Subtotal Operating Expenses	$	2,900
Other Expenses		
Community Grand Opening Ceremony (advertising, food, etc.)		300
Subtotal Other Expenses	$	300
Total Project Expenses	$	15,800
Anticipated Income		
Individual Contributions	$	1,000
In-Kind donations (to cover grand opening)		300
In-Kind donations (2 Computers from a local company)		2,000
Foundation A (requested)		10,000
Foundation B (requested)		2,500
Total Income	$	15,800

זהו פרוייקט חד פעמי ואינו נכלל בתקציב הארגוני. הארגון יבצע פרוייקט זה רק במידה ויצליח לממנו באופן מלא מבלי לפגוע בפעילות השוטפת.

בעתיד, יש לכלול עלויות האחזקה השוטפות בתקציב הארגוני. בשנה הראשונה כלולות הוצאות אלו בתקציב פרוייקט ההצטיידות בכדי להקטין את העומס מהארגון.

נספח 3:

תשובות לשאלות נפוצות

1. מתי עלינו להכין תקציב?

כל ארגון, בין אם הוא בצעדיו הראשונים ובין אם הוא ארגון מבוסס, צריך להכין לעצמו תקציב שנתי כללי וכן תקציב לכל פרויקט אותו הוא מבצע. רצוי שהתקציב יהיה מוכן לפני תחילת השנה התקציבית, אך כפי שאומר הפתגם: ״מוטב מאוחר מאשר אף פעם לא״...
למידע נוסף ראו פרק 1 – המבוא.

2. איך מתחילים?

הכנת תקציב עשויה להיראות כמשימה בלתי אפשרית, וההתחלה היא החלק הקשה ביותר. הדרך הקלה ביותר היא להתחיל באיסוף נתוני ההוצאות של השנה הקודמת ואז להעריך מה עשוי לגרום לשינוי בהוצאות בשנה התקציבית הבאה. השימוש בנתוני ההוצאות מתקציב השנה הקודמת נותן בסיס מדויק למדי לבניית התקציב, ומאפשר להתמקד בהתאמת הסכומים, כך שהתקציב ישקף את המציאות העכשווית ואת המטרות העתידיות.

כאשר מדובר בארגון חדש הניגש לבניית התקציב בפעם הראשונה, חשוב להעריך באופן ריאלי ככל הניתן את הפעילות אותה מבקש הארגון לבצע ולקבל עלויות משוערות עבור כל רכיב בה על ידי השוואת מחירים בין מספר ספקים וכן התייעצות עם ארגונים ותיקים יותר.
למידע נוסף ראו פרק 1 – המבוא.

3. אין לי ידע בחשבונאות. איך אני יכול לבצע את העבודה הזאת?

אין כל צורך ברקע בחשבונאות כדי לדעת שדברים עולים כסף וכי אם יש כוונה להוציא כספים מן הראוי לדאוג גם למקורות הכנסה.

תקצוב הוא פשוט דרך להציג מהיכן מגיע הכסף, לתכנן איזה שימוש יעשה בו, ולוודא שהסכומים מתאימים אלו לאלו. כל אדם עוסק למעשה בתקצוב בחיי היומיום שלו, בלי להרגיש בכך, לכן האתגר הוא להכיר בכישורים הקיימים אצל כל אחד, וליישם אותם גם בפעילות בארגון.
למידע נוסף ראו פרק 1 – המבוא.

4. באיזו תוכנה יש להשתמש בבנית התקציב?

מומלץ להשתמש להכנת התקציב ביישום כלשהו של גיליון אלקטרוני, דוגמת ״אקסל״ של מיקרוסופט, מאחר שגיליונות אלקטרוניים נבנו לצורך עבודה עם מספרים וחישובים. אל תשתמשו במעבד תמלילים לבניית מסמך התקציב! הפורמט יהיה מדויק יותר ונוח יותר לעבודה אם תשתמשו ביישום שנועד לעבודה עם מספרים.
למידע נוסף ראו פרק 1 – המבוא.

5. היכן נוכל להשיג את המידע לצורך התקציב?

המידע לצורך בניית התקציב מגיע ממקורות רבים. אפשר לחלק את המידע ל"הכנסות" (מתרומות, קרנות, תשלום עבור שירותים וכו') ו"הוצאות" (כמו דואר, שכר דירה, שכר, פרסום וכד') והסכומים הנוגעים להם.

הדרך הטובה ביותר היא לקבל את הנתונים מן העובדים העוסקים בתחומים השונים ולהצליב את המידע עם זה המתקבל ממקורות חיצוניים. לדוגמה, כל מנהל פרויקט יצטרך להגיש רשימה של ההוצאות הדרושות לביצוע הפרויקט. את הנתונים אפשר להשיג מתוך חשבונות קודמים כמו חשבון חשמל, טלפון וכד', תעריפים ידועים כמו שכר הדירה, תשלומים למרצים וכד', וכן שיחה עם נותני השירותים ועמיתים בארגונים אחרים.
מידע נוסף תמצאו בפרק 2 – מרכיבי התקציב.

6. איך לחשב את הוצאות התנאים הסוציאליים בארגון שלי?

ההוצאות לתנאים סוציאליים משתנות מעובד לעובד ומארגון לארגון. יש מסים או תנאים סוציאליים שיש לשלם לכל העובדים (כמו ביטוח לאומי, מס מעסיקים ומס בריאות), וישנם ארגונים מלכ"ריים מבוססים יותר, המציעים לעובדיהם הטבות נוספות כמו קרן השתלמות וביטוח מנהלים. כל ההטבות האלה מחושבות באחוזים מתוך שכר העובד, לכן יש לחשב אותם לכל עובד בנפרד, באחוזים מתוך שכרו, ולהציגן בתקציב.

סך כל ההטבות מגיע בדרך כלל ל- 45%-35% מתוך השכר, תלוי בארגון.
מידע נוסף בנושא זה תמצאו בטבלה בפרק 2 – מרכיבי התקציב.

7. קיבלנו הרבה תרומות בשווה-כסף. איך עלינו להציג זאת בתקציב?

תרומות שוות-כסף מתחלקות לשני סוגים: האחד - סחורות ושירותים שארגון קונה בדרך כלל בכסף, והשני - פריטים שאינם לשימוש עסקי יומיומי. תרומות מהסוג הראשון יש לכלול בתקציב תחת "הכנסות" תוך ציון ערכן בכסף וציון סכום מקביל תחת "הוצאות", כך ששני הסעיפים יקזזו זה את זה ויתאפסו. דוגמה לכך הוא שירות של רואה חשבון למשל. שירות כזה הוא חיוני לארגון ולכן יש לציינו כהוצאה. אולם מאחר שהשירות התקבל כתרומה, יש לציין את ערכו בכסף (לפי ערך השוק של שירות זה) ובמקביל לכלול אותו תחת "הכנסות".
מידע נוסף תמצאו בפרק 2 – מרכיבי התקציב.

8. מה לעשות אם אין לנו די כסף?

גם אם תקציב מסודר אינו מביא עימו הכנסות נוספות, הרי שהוא לפחות מאפשר לראות עבור מה מתכנן הארגון להוציא את הכסף. אם מסתבר כי סך הכל ההכנסות הצפויות נמוך מסך הכל ההוצאות הצפויות, ברור כי כדאי לגייס עוד כסף - או לקצץ בהוצאות. הטוב ביותר הוא להכין כמה גרסאות של התקציב בנקודה זו; התקציב המקורי המאושר, תקציב עבודה עם הוצאות מקוצצות ומותאמות להכנסות, ותקציב פיתוח הדרגתי, המאפשר להגדיל את ההוצאות ולהרחיב את היקף כוח האדם אם ימצאו מקורות הכנסה נוספים.
לפרטים נוספים ראו פרק 3 – סוגים ותבניות של תקציבים.

9. היכן נוכל למצוא דוגמת תקציב לארגון הדומה לארגון שלנו?

בספרים רבים (כולל כאלה הנמצאים בספריות שתי"ל) אפשר למצוא תקציבים לדוגמה וכן בספר הדרכה זה. מקור נוסף לדוגמאות תקציב ולהעלאת רעיונות הם ארגונים מלכ"ריים דומים לשלכם, איתם פיתחתם קשרים. הרגישו חופשיים להסתיר פרטים מסוימים בתקציב שאתם חולקים עם אחרים, בהתאם לרגישות המידע, אך זכרו שהארגון שלכם יכול לצאת נשכר מקבלת תגובות ומשוב מאנשים אחרים בארגונים דומים.
לפרטים נוספים ראו פרק 3 – סוגים ותבניות של תקציבים.

10. באיזו תבנית יש להגיש את התקציב ואת הדו"חות?

יש כמה תבניות להכנת תקציב ואין צורך לבחור אחת בלבד. התבניות השונות מתאימות לצרכים ולקהלים שונים. כדי שהתקציב שלכם יהיה אפקטיבי יותר, גם בהצגתו וגם ככלי לניהול התקציב, יש לבחור בתבנית מתאימה לכל מטרה. מומלץ לשאול את השאלות הבאות כדי להגיע להחלטה איזה פורמט מתאים:

- מי קהל היעד?
- איזה מידע אנו מתכוונים לחלוק עם הקורא?

התשובות לשתי שאלות אלה יסייעו להחליט איזו תבנית נכונה לכל מטרה.
מידע נוסף תמצאו בפרק 3 – סוגים ותבניות של תקציבים.

11. מה לעשות אם שנת התקציב שלנו שונה משנת הכספים של הקרן אליה פנינו?

כאשר שנת הכספים של הארגון שלכם אינה תואמת לשנת הכספים של המממנים הגשת התקציב לפי דרישותיהם עשויה להיות מבלבלת. חשוב לזכור שהתקציב מייצג ואמור לשרת את הארגון על-פי צרכיו, והוא צריך להבנות בראש ובראשונה לשם כך. לכן מומלץ לבנות אותו על פי הצרכים המקומיים, ואז לבצע את ההתאמות הנחוצות.

בדרך כלל, ניתן לציין בראש דף התקציב את התקופה המדוייקת אליה מתייחסים הנתונים ולהציג את סך ההוצאות לתקופה זו. במידה ויש שוני גדול בנתוני ההכנסות בין שני חלקי השנים הקלנדריות, אפשר להכין רשימת הכנסות לתקופה הראשונה ורשימה נוספת לתקופה השניה. סך שתי הרשימות צריך יהיה להשתוות לזה של סך ההוצאות לכלל התקופה המופיעה בתקציב.
לפרטים נוספים ראו פרק 3 – סוגים ותבניות של תקציבים.

12. האם אנו יכולים להקצות תקציב להוצאות עקיפות לפרויקטים שלנו?

כן. גם אם רוב ההוצאות המנהליות יכללו בתקציב הארגון, חשוב לתת את הדעת לכך שהוצאות אלה מטרתן לממן את הפעלת הארגון, ובכלל זה את הוצאתו אל הפועל בהצלחה של כל אחד מן הפרויקטים. לכן מן הראוי שכל פרויקט ישא בחלק מההוצאות המנהליות, ויגייס די משאבים לכיסוי ההוצאות המנהליות הנוגעות לפעילויותיו.
למידע נוסף קראו פרק 4 – הקצאת תקציב להוצאות מנהליות.

13. איך מבצעים בפועל את הקצאת המשאבים להוצאות המנהליות הכלליות, במסגרת תקציב הפרויקט?

ישנן כמה שיטות להקצאת משאבים, אך ראשית יש לזכור שני דברים חשובים:

(1) לא להכפיל את ההוצאות. יש לשים לב לכך שהמשאבים המוקצים לתקורה הניהולית של הפרויקט אינם בנוסף לאלה שכבר הוקצו לניהול בתקציב הכללי של הארגון. הוצאות הניהול של הפרויקטים הן רק אופן הצגה נוסף של הוצאות הארגון הכלליות.

(2) לבחור בשיטת תקצוב פשוטה וקלה להסבר, במידה ונידרש לספקו.

חשוב לזכור כי תקצוב ההוצאות המנהליות נעשה כדי להתאים את ההוצאות לאותן פעילויות הגורמות אותן. לכן, כאשר בוחרים איך לתקצב, יש לבחור שיטה הגיונית המתאימה לפעילויות המתוקצבות.

ניתן להשתמש באחת מהשיטות הבאות:

- שיטת האחוזים ("תקורה", בדרך כלל 10%-15%)
- הקצאה על פי שעות עבודה (שכר או חלקיות משרה).
- הקצאה על פי הוצאות ישירות.

למידע נוסף קראו פרק 4 – הקצאת תקציב להוצאות מנהליות.

14. איך נוכל להיות בטוחים שאנו משתמשים בתרומה בדרך שרוצה התורם?

חשוב מאוד שהשימוש בתרומות יהיה על פי כוונתו של התורם, ושניתן יהיה לדווח לתורם על מצב הפרויקט ועל ההוצאות שנעשו, בהשוואה לבקשה המקורית. בניית תקציב לפי מקורות (תקציב כללי או תקציב לפרויקט), מאפשרת למפות לאילו מטרות אפשר להקצות כספים מכל תרומה ואילו כספים נועדו למטרות ייחודיות. כך קל יותר לעקוב ולדווח במדויק אילו כספים הוצאו לאילו מטרות. בשלב זה יהיה נכון לערב את רואה החשבון במעקב אחר ההוצאות ובקביעת שיטה למספור סעיפי התקציב, הכול בהתאם למידת המורכבות של הארגון.

פרטים נוספים תמצאו בפרק 5 – ניהול התקציב.

נספח 4:

מקורות

ארגונים ומקורות באינטרנט

Council on Foundations – www.cof.org

The Foundation Center – www.fdncenter.org

Budgets - http://fdncenter.org/learn/classroom/prop_budget/index.html

קורס online המיועד לסיוע ביסודות פיתוח תקציב פרוייקט. מיועד לבעלי ידע ראשוני בפיתוח בקשות מענק (המרכז מציע גם קורס בסיסי בנושא זה).

ספרים

Klein, Kim: Fundraising for Social Change

Murray, Katherine and John Mutz, editors: Fundraising for Dummies

Nichols, Judith E.: Transforming Fundraising: A practical Guide to Evaluating and Strengthening Fundraising to grow with Change

Orosz, Joel J.: The Insider's Guide To Grantmaking: How Foundations Find, Fund, and Manage Effective Programs

Robinson, Andy: Grassroots Grants: An Activist's Guide to Proposal Writing

כתבי עת

"Outing Overhead" by Kim Klein. Grassroots Fundraising Journal, Volume 22, Number 6, November/December 2003.