

ניהול תקציב בעמותות

א. האתגר

ניהול התקציב בעמותות ובמלכ"רים הוא בעל מאפיינים ייחודיים. הנהלת הארגון זקוקה לתקציב על מנת לקבל החלטות כלכליות ולעקוב אחרי מצבו הפיננסי של הארגון באופן שוטף; אך בנוסף לכך התקציב משמש גם ככלי לגיוס כספים. כאשר עמותה מרחיבה את פעילותה היא חייבת לקחת בחשבון את ההיבט הכלכלי של ההרחבה. העמותה צריכה לדעת אילו הוצאות תתווספנה עקב הרחבת הפעילות, והאם ההכנסות שצפויות מהפעילות החדשה יכסו את ההוצאות האלה. כאשר עמותה נדרשת לצמצם פעילות עקב ירידה בהכנסות, היא חייבת לקחת בחשבון את ההיבט הכלכלי. העמותה צריכה לדעת במדויק אילו הוצאות תיחסכנה עקב סגירת הפעילות, ולוודא שההוצאות שתיחסכנה גבוהות יותר מאבדן ההכנסות שנובע מסגירת הפעילות. אף עמותה לא תרצה לסגור תכנית חשובה מבחינה חברתית ולגלות לאחר מכן שהגירעון שלה רק גדל עקב סגירת התכנית. בנוסף לתפקידו של התקציב ככלי לניהול כלכלי, העמותה נדרשת להציג לתורמים ולגורמים המממנים את תקציבי התוכניות שממומנות על ידם. לאחר אישור המענקים העמותה מתבקשת גם להגיש דו"חות ביצוע כתנאי להמשך המימון. הקושי המובנה שנובע משתי הדרישות הנ"ל הוא שמבנה התקציב שנדרש על מנת להשיג תמונה כלכלית של פעילות העמותה שונה ממבנה התקציב שנדרש על מנת לגייס כסף לטובת הפעילויות השונות. ההבדל המהותי הוא שכדי לקבל תמונה כלכלית ולנהל את הארגון באופן אפקטיבי העמותה צריכה שתקציבי התכניות יוצגו ללא העמסה של ההוצאות הקבועות, שתוצגנה כפעילויות נפרדות. לעומת זאת בתקציב שמיועד לגיוס כספים העמותה רוצה שהתקציב של כל תכנית יכלול גם את החלק היחסי של ההוצאות הקבועות של הארגון. הצורך בהצגה תקציבית דואלית – אחת פנימית שמיועדת לצורכי ניהול והשנייה חיצונית שמיועדת לגיוס משאבים – הוא מאפיין ייחודי של עמותות ומלכ"רים ואיננו קיים במגזר העסקי. הרחבה על נושא זה מוצגת במאמרים ובהרצאות שלי בקישורים שלהלן:

"קיום מנחים להכנה ולהצגה של תקציב בארגונים שלא למטרות רווח"

"האם עמותות זקוקות לכלי ניהול פיננסיים?"

מלכי, א. (2025). ניהול פיננסי של ארגוני רווחה. בתוך ה. שמיד, י. צבע (עורכים). מנהיגות וניהול בשירותי הרווחה בישראל (עמ' 363-395). תל אביב: הוצאת רסלינג.

סדרת הרצאות שהוקלטו במהלך קורס לניהול פיננסי של מלכ"רים, שאותו לימדתי במשך כ-12 שנים במסגרת התוכנית לתואר מוסמך בניהול מלכ"רים וארגונים קהילתיים באוניברסיטה העברית.

■ Financial-Tip

עמותה שרוצה לבנות לעצמה מערכת ממוחשבת לניהול תקציב, שלוקחת בחשבון את הצורך בהצגה דואלית, נתקלת בדרך כלל בקשיים הבאים:

א. תוכנת הנה"ח מתאימה
לא כל התוכנות של הנה"ח שקיימות בשוק מתאימות לניהול תקציב. התוכנות שכן מתאימות הן בד"כ יקרות (פריוריטי וסאפ). בנוסף לכך נדרשת השקעה ניכרת של משאבים באפיון של מבנה התקציב.

ב. הנה"ח במיקור חוץ
כאשר הנה"ח היא במיקור חוץ הארגון תלוי בתוכנה שמשמשת את הנה"ח החיצונית.

ג. מבנה הכרטסת בהנה"ח
ניהול תקציב מחייב התאמות בכרטסת על מנת שההכנסות וההוצאות תשקפנה את הפעילויות של הארגון.

ד. אפיון מתאים
גם אם מתקיימים התנאים (א) ו-(ג) אפיון של מערכת ניהול תקציב הוא אתגר לא פשוט כאשר רוצים להציג תמונה תקציבים דואלית עם העמסות ובלי העמסות.

הפתרון שמוצג להלן נבנה על מנת לתת מענה להצגה התקציבית הדואלית, תוך התחשבות בכל הקשיים שהוצגו קודם. זהו פתרון פשוט שאיננו דורש השקעה בתוכנות או בפיתוח מורכב ויכול להתאים גם כשירות לעמותות עם הנה"ח חיצונית.

ב. הפתרון המוצע

מחולל דו"חות שמבוסס על מודל נתונים ו- Power Pivot של תוכנת אקסל. מחולל הדו"חות מקבל נתונים מתוכנת הנה"ח הקיימת, שלא חייבת להיות תוכנה לניהול תקציב.

על מנת שמחולל הדו"חות יוכל לעבוד, הארגון צריך לארגן את הכרטסת בהנהלת החשבונות שלו על פי המטריצה שלהלן.

תוכנית ד'	תוכנית ג'	תוכנית ב'	תוכנית א'	
				הכנסות
				ממשלה
				תורמים
				הכנסות עצמיות
			
				הוצאות
				שכר
				חומרים מתכלים
			

כלומר נדרש כרטיס/חשבון נפרד לכל הכנסה על פי התכנית שאליה היא משויכת, ולכל הוצאה על פי התכנית שאליה היא משויכת. הכנסות לא מיועדות יסווגו בכרטיסים/חשבונות נפרדים. הוצאות תשתית ארגונית, שהן הוצאות שמוגדרות כתכניות על פי הגדרת החשכ"ל (הוראה 6.1.3) אבל אינן משויכות לתכניות ספציפיות, יסווגו בכרטיסים/חשבונות נפרדים. הוצאות הנהלה וכלליות יסווגו בכרטיסים/חשבונות נפרדים. כאשר מאזן הבוחן מאורגן באופן זה ניתן לייצא אותו לקובץ אקסל ולקלוט אותו במחולל הדו"חות.

ניתן לראות הדגמה מלאה של מחולל הדו"חות בקישור הבא.

להלן מוצג הסבר על הדו"חות התקציביים שניתן להפיק ממחולל הדו"חות.

ג. הדו"חות התקציביים

ג-1. דו"ח תרומות כלכליות (מפה כלכלית):

זהו הכלי התכנוני המרכזי שעומד לרשות העמותה ומאפשר לה לקבל החלטות מושכלות. המפה הכלכלית מציגה את תקציב הארגון עפ"י הקריטריון הבא: הכנסות לפעילות – הכנסות שתלויות בפעילות ותאבדנה לארגון אם הפעילות תיסגר. הוצאות לפעילות – הוצאות שתלויות בפעילות ותיחסנה לארגון אם הפעילות תיסגר. ההפרש שבין ההכנסות וההוצאות שמוצגות בדרך זו נקרא תרומה כלכלית (Contribution באנגלית) והוא מייצג את ההיבט הכלכלי של כל פעילות. סגירת פעילות עם תרומה כלכלית חיובית תקטין את העודף או תגדיל את הגירעון. סגירת פעילות עם תרומה כלכלית שלילית תגדיל את העודף או תקטין את הגירעון.

תכנית	ראשי	קוד	תאור	סיווג הכנסות	תקציב שנתי	ביצוע	יתרת תקציב	תקציב לתקופה	סטיה
11	הכנסות	219011	תכנית מבוגרים הכנסות טיפולים פרטי	-	550,000	492,752	57,249	458,333	34,418
		219012	תכנית מבוגרים הכנסות טיפולים ב.ל.	-	80,000	46,705	33,295	66,667	-19,962
		219015	תכנית מבוגרים תרומות	מיועד	300,000	252,731	47,269	250,000	2,731
	הכנסות סה"כ				930,000	792,187	137,813	775,000	17,187
	הוצאות	120011	בטוח רפואי	-	-17,500	-16,800	-700	-14,583	-2,217
		120012	תכנית מבוגרים נסיעות	-	-500	-312	-188	-417	105
		120014	תכנית מבוגרים שונות	-	-500	-457	-43	-417	-41
		120015	תכנית מבוגרים משכורות	-	-2,020,000	-1,743,264	-276,736	-1,683,333	-59,931
		120016	תכנית מבוגרים מטפלים עצמאים	-	-542,000	-490,123	-51,877	-451,667	-38,456
	הוצאות סה"כ				-2,580,500	-2,250,956	-329,544	-2,150,417	-100,540
סה"כ 11					-1,650,500	-1,458,769	-191,731	-1,375,417	-83,352

בהרצאות שלהלן ניתן למצוא הסברים מפורטים על דו"ח זה ובמיוחד על הנושאים הבאים:

[מפה כלכלית של עמותה](#)

[בקרה תקציבית בעמותות](#)

המפה כלכלית איננה כוללת העמסות של הוצאות קבועות ולכן הן תופענה בטבלאות נפרדות כפי שמוצג להלן (בדוגמא מוצגות הוצאות הנהלה וכלליות).

תכנית	ראשי	קוד	תאור	סיווג הכנסות	תקציב שנתי	ביצוע	יתרת תקציב	תקציב לתקופה	סטיה
	הוצאות	119001	עמותה אינטרנט	-	-22,300	-17,962	-4,338	-18,583	621
		119004	עמותה משכורת	-	-594,000	-506,282	-87,718	-495,000	-11,282
		119009	עמותה טלפון ותקשורת	-	-17,500	-15,261	-2,239	-14,583	-678
		119011	עמותה חשמל	-	-34,000	-45,850	11,850	-28,333	-17,517
		119012	עמותה ארונה	-	-25,181	-29,991	4,810	-20,984	-9,006
		119013	עמותה משרדיות	-	-17,000	-17,447	447	-14,167	-3,281
		119014	עמותה שונות	-	-8,000	-5,153	-2,847	-6,667	1,514
		119015	עמותה מרצים ויועצים	-	-14,150	-11,320	-2,830	-11,791	472
		119016	עמותה שמירה	-	-70,000	-79,306	9,306	-58,333	-20,972
		119017	עיבוד תלושי משכורת	-	-7,450	-6,861	-589	-6,208	-653
		119018	עמותה יחסי ציבור	-	-141,161	-111,150	-30,011	-117,634	6,484
		119019	עמותה פרסומים	-	-2,500	-1,461	-1,039	-2,083	622
		119020	עמותה מחשוב	-	-93,500	-82,802	-10,698	-77,917	-4,886
		119021	עמותה הפקות דפוס	-	-2,000	-1,260	-740	-1,667	407
		119022	עמותה אירוח	-	-5,000	-2,803	-2,197	-4,167	1,364
		119023	עמותה מים	-	-2,200	-2,830	630	-1,833	-997
		119024	ביטוח מבנה	-	-17,275	-20,730	3,455	-14,396	-6,334
		119025	אגרות	-	-1,262	-1,262	0	0	0
		119026	יעוץ מקצועי	-	-35,000	-26,422	-8,578	-29,167	2,745
		119027	שכר טרחה עמותה ר"ח	-	-15,000	-7,000	-8,000	-12,500	5,500
		119029	השתלמויות	-	-15,000	-10,058	-4,942	-12,500	2,442
		119031	עמותה ניקיון	-	-7,800	-7,800	0	0	0
		119040	רוחת העובד	-	-23,161	-18,529	-4,632	-19,301	772
		119050	נסיעות וחניה- הנהלה	-	-200	-120	-80	-167	47
		119999	ביטולי יתרות	-	1	1	-0	0	0
	הוצאות סה"כ				-1,170,638	-1,029,659	-140,979	-967,981	-52,618

ג-2. דו"ח מרכזי רווח:

הדו"ח מציג את אותה תכנית שהוצגה בעמוד הקודם, אולם כולל בתוכו גם חלק מההוצאות הקבועות של הארגון שיוחסו לתכנית זו. הדו"ח מראה את העלות המלאה של הפעילות שכוללת את ההוצאות שנובעות מהתכנית ואת החלק היחסי של ההוצאות הקבועות.

תכנית	ראשי	קוד	תאור	סיווג הכנסות	תקציב שנתי	ביצוע	יתרת תקציב	תקציב לתקופה	סטיה
11	הכנסות	219011	תכנית מבוגרים הכנסות טיפולים פרטי	-	550,000	492,752	57,249	458,333	34,418
		219012	תכנית מבוגרים הכנסות טיפולים ב.ל.	-	80,000	46,705	33,295	66,667	-19,962
		219015	תכנית מבוגרים תרומות	מיועד	300,000	252,731	47,269	250,000	2,731
	הכנסות סה"כ				930,000	792,187	137,813	775,000	17,187
	הוצאות	120011	ביטוח רפואי	-	-17,500	-16,800	-700	-14,583	-2,217
		120012	תכנית מבוגרים נסיעות	-	-500	-312	-188	-417	105
		120014	תכנית מבוגרים שונות	-	-500	-457	-43	-417	-41
		120015	תכנית מבוגרים משכורת	-	-2,020,000	-1,743,264	-276,736	-1,683,333	-59,931
		120016	תכנית מבוגרים מטפלים עצמאים	-	-542,000	-490,123	-51,877	-451,667	-38,456
	הוצאות סה"כ				-2,580,500	-2,250,956	-329,544	-2,150,417	-100,540
	א-העמסות	96011	ידי-העמסת הנה"כ	-	-339,485	-298,601	-40,884	-282,904	-15,697
		98011	ידי-העמסת אחזקה	-	-25,900	-22,483	-3,417	-21,583	-900
		99011	ידי-תקורה מוסד אם	-	-347,199	-253,022	-94,177	-289,333	36,310
	א-העמסות סה"כ				-712,584	-574,107	-138,477	-593,820	19,713
					-2,363,084	-2,032,876	-330,208	-1,969,237	-63,639

ניתן לראות שבנוסף להוצאות שהוצגו במפה הכלכלית ישנו עוד סעיף שנקרא העמסות שמשקף את החלק היחסי של ההוצאות הקבועות שהועמס על התכנית. ההעמסה של ההוצאות הקבועות מתבצעת באמצעות מפתחות העמסה שנקבעים ע"י הנהלת הארגון.

בהקלטות של הרצאות שלהלן ניתן למצוא הסברים מפורטים על דו"ח זה ובמיוחד על הנושאים הבאים:

שיטות העמסה

העמסה בשכבות

מפת גיוס משאבים

ג-3. דו"ח מקורות ושימושים:

הדו"ח מחולק לפי קטגוריה של מקורות (הכנסות) ושימושים (הוצאות) ומאפשר לראות את סה"כ ההכנסות של הארגון (בדוגמא שלהלן) ואת סה"כ ההוצאות שלו. דו"ח זה משמש בעיקר למעקב ובקרה וברמה של כלל הארגון, בהתאם למתודולוגיה שמוסברת בהרצאה על בקרה תקציבית בעמותות.

ראשי	תכנית	סיווג הכנסות	קוד	תאור	תקציב שנתי	ביצוע	יתרת תקציב	תקציב לתקופה	סטיה
הכנסות	11		219011	תכנית מבוגרים הכנסות טיפולים פרטי	550,000	492,752	57,249	458,333	34,418
			219012	תכנית מבוגרים הכנסות טיפולים ב.ל.	80,000	46,705	33,295	66,667	-19,962
			219015	תכנית מבוגרים תרומות	300,000	252,731	47,269	250,000	2,731
סה"כ 11				930,000	792,187	137,813	775,000	17,187	
21			219020	הכשרה והדרכה הכנסות	594,122	1,760,422	-1,166,300	495,102	1,265,320
			200020	ידיני-הכשרה והדרכה מיועד	1,154,000	0	0	0	0
סה"כ 21				1,748,122	1,760,422	-1,166,300	495,102	1,265,320	
31			219030	נוער תרומות והקצבות עבור מסעות	2,218,797	3,014,497	-795,700	1,848,998	1,165,500
			219031	נוער-מקדמות למסעות	38,532	67,032	-28,500	32,110	34,922
			219032	נוער הכנסות אחרות	1,186,010	1,186,010	0	0	0
			219033	משרד ממשלתי- הכנסות	304,610	304,610	0	0	0
			200030	ידיני-נוער מיועד	1,384,000	0	0	0	0
			סה"כ 31				5,131,949	4,572,149	-824,200
71				219070	מבטל- מחלקת הדרכה - הכנסות	0	0	0	
סה"כ 71				0	0	0	0	0	
91			219090	תכנית משרד ממשלתי- הכנסות	3,900,000	951,240	2,948,760	3,250,000	-2,298,760
			סה"כ 91			3,900,000	951,240	2,948,760	3,250,000
101			219100	פרוייקט ביטוח לאומי	191,000	130,600	60,400	159,167	-28,567
			סה"כ 101			191,000	130,600	60,400	159,167
171			219170	מחקר והערכה הכנסות	36,490	36,490	0	0	0
			200171	ידיני-הכנסות למחקר והערכה	437,500	0	0	0	0
סה"כ 171				473,990	36,490	0	0	0	
311			219310	תכנית ילדים - הכנסות	600,000	468,745	131,255	500,000	-31,255
			סה"כ 311			600,000	468,745	131,255	500,000
601			219600	חירום מיוחד- הכנסות	1,879,823	1,820,823	59,000	1,566,519	254,304
			סה"כ 601			1,879,823	1,820,823	59,000	1,566,519
2200			220001	עמותה הכנסות מתרומות	900,000	892,263	7,737	750,000	142,263
			סה"כ 2200			900,000	892,263	7,737	750,000
2330			233001	לאומי הכנסות מט"ח	63,794	63,794	0	0	0
			233007	לאומי הכנסות פקמ	144,501	144,501	0	0	0
סה"כ 2330				208,295	208,295	0	0	0	
הכנסות סה"כ				15,963,179	11,633,214	1,354,466	9,376,895	520,914	

www.financial-tip.co.il

פרטים נוספים ניתן למצוא באתר שלי:

malki@netmedia.net.il

ניתן ליצור אתי קשר באמצעות המייל: