

## 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 ובהוצאות 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 (פרויריטי 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 תקציבית 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 א' | תוכנית ב' | תוכנית ג' | תוכנית ד' |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>הכנסות</b>        |           |           |           |           |
| <b>ממשלה</b>         |           |           |           |           |
| <b>תורמים</b>        |           |           |           |           |
| <b>הכנסות עצמיות</b> |           |           |           |           |
| ....                 |           |           |           |           |
| <b>הוצאות</b>        |           |           |           |           |
| <b>שכר</b>           |           |           |           |           |
| <b>חומרים מתכלים</b> |           |           |           |           |
| ....                 |           |           |           |           |

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 ותיחסכנה 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 בל.  | -            | 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           |
|         |        |        | <b>הכנסות סה"כ</b>                |              | <b>930,000</b>    | <b>792,187</b>    | <b>137,813</b>  | <b>775,000</b>    | <b>17,187</b>   |
|         | 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         |
|         |        |        | <b>הוצאות סה"כ</b>                |              | <b>-2,580,500</b> | <b>-2,250,956</b> | <b>-329,544</b> | <b>-2,150,417</b> | <b>-100,540</b> |
| סה"כ 11 |        |        |                                   |              | <b>-1,650,500</b> | <b>-1,458,769</b> | <b>-191,731</b> | <b>-1,375,417</b> | <b>-83,352</b>  |

בהוצאות 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 סה"כ | הוצאות | 119001 | עמותה אינטרנט       | -            | -22,300    | -17,962    | -4,338     | -18,583      | 621     |
|             |        | 119004 | עמותה משכורות       | -            | -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 | עבודת תלשי 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 מחשב          | -            | -93,500    | -82,802    | -10,698    | -77,917      | -4,886  |
|             |        | 119021 | עמותה הפקדת 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 | חובות 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       |
|             |        |        |                     |              | -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    |
|       | הוצאות סה"כ   |        |                                   |              | 930,000    | 792,187    | 137,813    | 775,000      | 17,187   |
|       |               | 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 |
|       |               | 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 בל.  | 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 | ידי -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 | ידי -נוער מיועד                   | 1,384,000  | 0          | 0          | 0            | 0          |
| סה"כ 31     |       |              |        |                                   | 5,131,949  | 4,572,149  | -824,200   | 1,881,108    | 1,200,421  |
| 71          |       | -            | 219070 | מבטל- מחלקת הדרכה - הכנסות        | 0          | 0          | 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    | -2,298,760 |
| 101         |       | -            | 219100 | פרייקט ביטוח לאומי                | 191,000    | 130,600    | 60,400     | 159,167      | -28,567    |
| סה"כ 101    |       |              |        |                                   | 191,000    | 130,600    | 60,400     | 159,167      | -28,567    |
| 171         |       | -            | 219170 | מחקר והערכה הכנסות                | 36,490     | 36,490     | 0          | 0            | 0          |
|             |       | -            | 200171 | ידי -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      | -31,255    |
| 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    | 254,304    |
| 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      | 142,263    |
| 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](http://www.financial-tip.co.il)

פרטים נוספים ניתן למצוא באתר שלי:

[malki@netmedia.net.il](mailto:malki@netmedia.net.il)

ניתן ליצור אתי קשר באמצעות המייל: