



זירה

על-זירתי

ניהול תקציב למיזם

כלי מתוך ארגז הכלים להשתתפות אזרחית ואקטיביזם של צעירים וצעירות 



הכלי על רגל אחת

זירה: על-זירתי

1

תקציר הכלי

תקציב מסודר ומתכלל הוא בסיס להתנהלות פנימית וחיצונית בכל מיזם חברתי, שכן הוא מאפשר לנו לבצע הערכת עלויות כוללת למיזם. ברמה הארגונית והאישית, התקציב מאפשר לנו להבין כמה בדיוק המיזם שלנו עולה, הוא מחייב אותנו להגדיר בדיוק מהן ההוצאות הצפויות לנו, מהם המשאבים העומדים לרשותנו בכסף ובשווה כסף (ראו הרחבה על המושג 'שווה כסף' בכלי לגיוס משאבים). קובץ תקציבי מסודר הוא גם כלי תכנון, שכן הוא מאפשר לנו להביט קדימה, לחשוב על התפתחות המיזם והפצתו, להעריך מהם המשאבים החסרים וכמובן שהוא מסייע לנו בבואנו לגייס את הכסף החסר (תמיד נתבקש להציג הערכה תקציבית).

2

מתי אשתמש בכלי?

בכל מיזם או פרויקט שנרצה להקים, אפילו בניהול חשבונות הבנק האישיים והתקציב המשפחתי. אם אתם חלק מארגון גדול, יהיה עליכם להחזיק בתקציבים מפורטים אחדים. התקציב הראשון הוא הגדול והמתכלל של כל הארגון ואילו תחתיו יופיעו כל התקציבים הקטנים יותר של כל מיזם בנפרד. ייתכן שכמנהלי פרויקט/מיזם תהיו אחראים על תקציב המיזם בלבד ולא מעבר לכך.

3

מה תהיה התוצאה?

שליטה על ההכנסות וההוצאות של המיזם; הבנה מעמיקה יותר של עלות מול תועלת, כלומר האם ההוצאה שווה את התוצרים. שליטה בתקציב ובפרטיו מגדילה את הסיכויים שלנו לגייס הון חיצוני נוסף מגורמים שונים למימון המיזם.

תקציב למיזם - מתי ומדוע עלינו להכינו?

כמו בחיים האישיים ובניהול כלכלת הבית הפרטית שלנו, כך גם אם ננהל עמותה, ארגון או מיזם יחיד - עלינו לבנות תוכנית פעילות שנתית, עם מטרות ויעדים, שאותם חשוב לנו להשיג. לרוב, נחלק את המטרות שלנו לארוכות-טווח ולקצרות-טווח ובהתאם נבנה תוכנית שנתית.

ישנם יעדים שאפשר להשיגם בשנה וישנם כאלה שלהשגתם דרוש זמן רב יותר. כך או כך, לצד המטרות עלינו לקבוע גם תקציבים ייעודיים, כדי לממש את החזון ואת המטרות.

הקדמה

לתקצוב קיים רק כלל אחד:
אל תחרוג מהתקציב
לסלי טאין



תקציב ייעודי

כמו בניהול משק בית, גם בניהול מיזם עלינו לוודא שסך ההכנסות שלנו מספיק לכיסוי סך ההוצאות. בנייה נכונה של מסמך אמין, ככל הניתן, מאפשרת לנו למקד ולדייק את תוכנית העבודה שלנו, לייצר פעולות נוספות (אם נבחין ביתרות כספיות) או לחילופין, לקצץ פעולות מסוימות אם התקציב אינו מאפשר לנו לקיימן.

כלל חשוב בבואנו לבנות תקציב הוא לצאת מנקודת הנחה, שלכל פעולה דרוש תג מחיר בצידה. גם הפעולות הפשוטות ביותר, הנראות לנו זולות לכאורה, יש להן משמעות תקציבית. למשל, אם הצלחתי לגייס מרצה בהתנדבות, כדי להעביר הרצאה מסוימת, שאיני נדרש לשלם עבורה, עדיין יהיו פרטים שאצטרך לתקצב, כמו שיווק ההרצאה ופרסומה, מיקום ההרצאה, כיבוד, חשמל וכדומה.

כדי לבנות תקציב חכם ואפקטיבי עלינו לפרוט לפרטים כל אחת מהפעולות שברצוננו לקיים ולהכיר בעלותן ובתמחורן.



ניהול תקציב למיזם: איך עושים את זה?



• 3 •
**מה חשוב שיקבל
התייחסות?**



• 2 •
**איך נכתוב את
התקציב?**



• 1 •
**מה המידע הדרוש
לכתיבת תקציב?**

מה המידע הדרוש לנו כדי לנהל תקציב איכותי?

רבים סבורים, שניהול תקציב הוא נחלתם של אנשי הכספים בלבד, 'אלה שמבינים במספרים', אבל האמת היא, שלרוב, אנשי המספרים עסוקים פשוטו כמשמעו במספרים בלבד ולא בהכרח במשמעויות שמאחורי המספרים. קחו לדוגמה החלטות של אנשי כספים באוצר, המתבוננים בגירעון התקציבי של מדינת ישראל ומחליטים לקצץ תוכניות חינוכיות חשובות בגלל שיקולים כספיים. בדוגמה הזאת, אנשי הכספים הם פקידי האוצר ואנשי החינוך הם אנשי התוכן, שבידיהם לא פחות כוח בהשאת התוכנית על כנה. גם בחברות עסקיות או בערוצי טלוויזיה מסחריים ההחלטה להוריד תוכן מסוים או מוצר מהמדפים מורכבת משיקולים כלכליים 'יבשים'.

כדי להיות מסוגלים לשלוט במיזם שלנו, בעלויות שלו ובתועלת שלו ולהגדיל את הסיכויים לשרידותו, עלינו להיות מסוגלים לנהל את התקציב בעצמנו. לשם כך עלינו לדעת את הדברים הבאים:

1. הגדרת שנת התקציב: עברית / לועזית / קלנדרית או פיסקלית. לרוב, תקציב מנוהל בצורה שנתית (זאת לפי החלטת הארגון/התורמים העיקריים/השותפים החשובים), כלומר לפי השנה הלועזית או השנה העברית. מרבית המקומות עובדים בצורה של שנה קלנדרית רגילה ומנהלים את התקציב מחודש ינואר ועד לחודש דצמבר. אם התחלנו להפעיל את המיזם באמצע השנה, נוכל בהחלט להחליט שאנו מתייחסים לתקציב באופן פיסקלי. כלומר, אם התחלנו בחודש מאי, נבנה שנת תקציב מחודש מאי עד סוף חודש אפריל בשנה העוקבת.





ניהול תקציב למיזם: איך עושים את זה?

2. הוצאות המיזם: סכום הכסף שאנו מתכננים להוציא על המיזם/מעריכים את עלות המיזם בשנה הנוכחית. ההוצאות צריכות להיות מפורטות עד כמה שניתן ולהכיל את העלויות עבור הפעילויות הבאות:

- כוח אדם.
- שיווק, מיתוג ופרסום.
- שימוש בספקים חיצוניים (כל בעל מקצוע שאינו עובד בארגון ומקבל משכורת מהארגון, כגון מדריך/מרצה/ קייטרינג/רופא/מורה/בונה אתרים, ועוד).
- מדידה והערכה.
- גיוס, איתור ומיון עובדים ו/או מתנדבים.
- פרסים: לעיתים, המיזם מציע פרס כספי או שווה כסף, למשל אם האקתון הוא חלק מהמיזם, לרוב יוצע פרס כספי לפיתוח הרעיון למיזם הזוכה או עמותת 'יוניסטרים' המבטיחה מדי שנה פרס לקבוצה הזוכה. כל פרס כספי המוצע במסגרת המיזם חייב להילקח בחשבון בעת תכנון התקציב.
- הכשרות והדרכות לצוות/למתנדבים.
- מתנות, בונסים ותגמולים לצוות/למתנדבים.
- כנסים ואירועים, למשל התקציב לאירוע הגדול של תחרות 'זם השנה'.
- הפקת חומרים.
- ציוד (פיזי, משרדי).
- תחבורה והיסעים.

3. תקורות: במקרה שבו הכסף למיזם עובר אלינו באמצעות גורם שלישי (ראו כלי בנושא גיוס משאבים להבנה של גורם שלישי בהעברת כספים), במרבית המקרים נצטרך לשלם תקורה לאותו גורם. במגזר השלישי, התקורה הנהוגה היא חמישה אחוזים מכלל הסכום הכספי המועבר. מטרת התקורה היא לכסות את עלות העבודה של הגוף השלישי (הגשת דוחות, עמלות בנקים, מילוי טפסים, פתיחת כרטיסי ספק חדשים במערכות הכספים של הארגון, ועוד).

4. בלתי מתוכנן: כמו בניהול תקציב משפחתי או אישי, כך גם בניהול מיזם, חשוב לזכור שכל תוכנית היא בסיס לשינויים. מקדם ביטחון כלכלי, שישאיר רזרבות לימים פחות טובים, מאפשר למיזם להיות בר-קיימא גם לנוכח טלטלות באמצע הדרך.

לאחר שנתנו דעתנו לכל ההוצאות עלינו להוסיף את כל נתוני ההכנסות, הכוללים את הפרטים הבאים:

- **הכנסות עצמיות:** כל מכירה של מוצרים מסוימים, מימון המונים, אירוע שנתי לגיוס כספים וכד', שההכנסה ממנה מיועדת למימון ישיר של המיזם חייבת להיכלל בהכנסות.

לדוגמה

מגפת הקורונה שפרצה לחיינו בסערה וגרמה למאות מיזמים להיסגר או להצטמצם



ניהול תקציב למיזם: איך עושים את זה?

- **תקציב תמיכות:** מימון מרשות מקומית או ממשרד ממשלתי (עיינו בפרק גיוס משאבים על מנת ללמוד על כך יותר).
- **תמיכה של קרונות:** תמיכה מקרן פילנתרופית או אחרת, יש לציין את גובה התמיכה.
- **דמי השתתפות:** גובה דמי ההשתתפות ממשתתפי המיזם, אם נגבו כאלה.
- **דמי תקורה:** אם נעשה שימוש של ארגון אחר במתקנים שלנו, או לחלופין אם מועבר לעמותה/ארגון שהוא גורם שלישי כסף דרכנו, אפשר לגבות על כך דמי תקורה, המהווים הכנסה עבורנו.
- **שותפים נוספים:** לרוב, שותפות בין ארגונים/יזמים מגדירה את אחוזי ההשקעה הכספית ושוות הכסף בין השותפים. כסף מתקציב הארגון השותף, שתוקצב מראש למטרות המיזם, נחשב גם הוא כהכנסה.
- **הכנסות שוות כסף:** (להבנת המונח 'שווה כסף' ראו בפרק של גיוס משאבים).
הכנסות אלה לא יופיעו לצד שאר ההכנסות, אלא יש לציין בעמודה נפרדת לצד הסעיף שאותו הם 'משלמים'.

לדוגמה

אם אני מתקצב הרצאה וקיבלתי אולם בתרומה, עלי לפרט את כל ההוצאות הדרושות לי להרצאה, כגון כיבוד, תשלום למרצה וכו', כאשר ליד הסכום של עלות האולם - אציין 'תרומה'.

לתשומת ליבכם: בסעיף 'הכנסות' יש להסתמך רק על הכנסות מובטחות, שכבר אושרו לנו. כלומר, אם הגשנו בקשה לתמיכה של קרן, בקשה מתורם פרטי, ממשרד ממשלתי או מהעירייה - לא נכניס לסעיף ההכנסות את הסכום המבוקש ונשתדל לתקצב את הפעילות גם אם התמיכה לא תתקבל בסופו של דבר. לעיתים, ייתכן גם שנקבל את התמיכה שביקשנו, אבל בסכום נמוך יותר, כך שאם נרשום את הסכום בהכנסות אנו עלולים ליצור גרעון. אפשר להוסיף בטבלה עמודה נוספת של 'הכנסות לא מאושרות' או לציין בצד ההכנסה 'בעבודה' או 'טרם אושר' (תוכלו לראות זאת בבירור בדוגמה לתקציב המופיעה בהמשך).

הערכת עלויות

על מנת לאמוד את כל העלויות שעליכם לקחת בחשבון בעת תקצוב המיזם, לפי הקריטריונים שצוינו מעלה, יש לנקוט במספר פעולות:

1. **רכש:** סמנו לעצמכם את כל הסעיפים הנכללים תחת 'רכש', כלומר כל הפרטים שעליכם לרכוש כדי להתחיל בפעילות, למשל ציוד מחשוב, ריהוט, כיבוד, אביזרי הדרכה, ועוד. רצוי להעריך באופן מדויק את עלותם של פריטים אלה, לפי הצעות מחיר שתקבלו מספקים שונים. מומלץ לפנות לספקים אחדים בבקשה לקבל הצעת מחיר, כדי להשוות מחירים ולאפשר לכם לקבל את ההצעה הטובה ביותר. את העלות יש לרשום בטבלת התקציב בצורה מדויקת. אם אתם מנהלים את המיזם שלכם במסגרת שותפות עם ארגונים נוספים, מומלץ לבדוק האם יש להם כבר חוזים ארוכי-טווח עם ספקים המאפשרים להם רכישה במחירים מוזלים יותר ובתנאי תשלום נוחים (להרחבה ראו כלי לניהול שותפויות).



ניהול תקציב למיזם: איך עושים את זה?

2. כוח אדם: לרוב, העלויות של כוח אדם הן ההוצאות הגבוהות ביותר. כדי לאמוד הוצאות אלה, עליכם להחליט מהם אחוזי המשרה של אותו עובד או עובדת ומהו השכר הראוי לתשלום במנעד שבין שכר המינימום המוגדר בחוק לבין השכר שבכוונתכם לשלם. מלבד כוח האדם הפנימי, ייתכן שתעסיקו כוח אדם נוסף כפריילנסרים, למשל בתחומי שיווק, פרסום, יחסי ציבור, ועוד. גם אותם יש לתמחר באופן מדויק, כפי שתמחרתם את הכתוב בסעיף 'רכש'. מומלץ לקבל הצעות מחיר מכל ספק בגין כל אחד מהשירותים הדרושים לכם.

3. תקצוב מוגבל/מוגדר: תחת הקטגוריה הזאת נכניס את כל השאיפות שלנו בתוכנית העבודה השנתית, הכרוכות בהוצאה כספית. יש לקבוע סכום כסף מוגדר עבור כל פרט, שעליו אנחנו חושבים, בהתאם ליתרות הקיימות בתקציב אחרי כל סעיפי החובה. למשל: פרסים לתחרויות, הפקת חומרים פרסומיים ומקצועיים, מתנות לעובדים, הכשרות והעשרות 'אקסטרה' לעובדים, ועוד. כך אלה חייבים להיות מתוקצבים בהתאם ליכולת הכספית שלנו בתזרים ההוצאות מול ההכנסות.

2 איך?

איך כדאי לכתוב את כל זה?

לפני שתקראו, מומלץ לצפות בסרטון הזה

את כל הנתונים יש לרכז בטבלת אקסל אחת. לפניכם שתי דוגמאות לאותו תקציב בעברית ובאנגלית.

דוגמאות נוספות בצירוף הסברים תוכלו לראות כאן.

טיפ טיפה

לעיתים קרובות נבקש תמיכה כספית מקרנות פילנתרופיות (ראו כלי גיוס משאבים). קרנות רבות יבקשו מכם להגיש את בקשת התמיכה באנגלית, לכן רצוי מראש להכין את התקציב בעמודות מקבילות של ערך הדולר למול ערך השקל.

חשוב להקפיד ששערי ההמרה והסכומים יהיו תואמים ולא יהיו פערים.



ניהול תקציב למיזם: איך עושים את זה?

3

מה חשוב?

על אילו דברים יש להקפיד במסגרת התקציב?

בעת הכנת התקציב מומלץ לתת את הדעת למספר דברים, שהם:

- **התאמה למציאות:** על כל הסכומים שנציין בטבלת האקסל להיות מותאמים למציאות וקרובים ככל האפשר בערכם לסכום ההוצאה בפועל. מומלץ להסתמך על מיזמים קודמים או על נתוני הצעות מחיר שאספנו מבעוד מועד.
 - **אמינות:** חשוב שבתקציב שנגיש, בבואנו לבקש תמיכה, ייכלל כל הכסף שגייסנו, הכסף שעוד נותר לנו לגייס וסכום הכסף שאנחנו מבקשים מהקרן/מהמשרד או מהרשות.
 - **הערכת גודל המיזם:** במסגרת בקשת התמיכה, אפשר לבקש סכום כסף למיזם מוגדל לעומת סכום כסף למיזם מצומצם. כלומר, לציין מהו סכום הכסף שאנו מבקשים כדי להוציא לפועל את המיזם בצורה המיטבית ביותר ולציידו מהו הסכום המינימלי הדרוש לנו כדי להוציא לפועל את המיזם בצורה הבסיסית ביותר, אבל עם מרב השפעה והצלחה.
 - **מעקב אחר התקציב:** רבים פוגשים את התקציב רק בנקודות זמן שבהן נדרשת הכנתו והגשתו לגורמים שונים, אבל חשוב להיות מחוברים לתקציב בכל שלב ושלב ולעקוב אחר ההוצאות. במרבית הקרנות נתבקש להגיש דיווח מפורט על כל ההוצאות הכספיות. המעקב אחר התקציב יאפשר לנו לעשות זאת ולבחון את העמידה שלנו ביעדים.
 - **החיפזון מן השטן:** זכרו, אין לצאת לדרך בביצוע המיזם לפני שגייסתם את הסכום הדרוש לכם ואף קצת יותר.
- כשהתקציב המלא והמדויק פרוס לפנינו יש לנו יכולת טובה לקבל החלטות, לנתב את הפעילות שלנו בהתאם ולבחון עד כמה אנו מאוזנים, רווחיים או חלילה גרעוניים. נבהיר מושגים אלה:
- **איזון:** איזון הוא דבר חיובי, אבל לא לאורך זמן. אם נרצה לפתח את המיזם שלנו, להתפרס לעבר קהלי יעד חדשים וליצור מודלים נוספים - עלינו להיות יצירתיים ולחפש מקורות הכנסה מעבר להוצאות השוטפות של המיזם הקיים.
 - **גירעון:** מכריח אותנו לקבל החלטות של צמצום, הפחתה וגם פנייה לגיוס ממקורות נוספים.
 - **רווח/יתרות:** מאפשר לנו לצאת מאזור העיסוק ב'שוטף' לעבר אזורים של התפתחות וחשיבה אסטרטגית.