



15 בספטמבר 2008

חוזר לקוחות 10/08 - התקציב והפיקוח התקציבי

אנו מתכבדים לשלוח את חוזר מספר 10/08 ללקוחותינו במגזר מוסדות הציבור. בחוזר זה נסקור את הכללים המקובלים לגבי אופן עריכת התקציב וקיום הפיקוח התקציבי במוסד.

לפני תחילת כל שנה הוועד המנהל צריך לאשר תקציב הכנסות והוצאות צפויות לשנה הבאה. לתקציב השנתי חשיבות רבה שכן הוא קובע למעשה את היעדים והדרכים להשגתם בשנה הבאה ומהווה למעשה את קביעת המטרות הכללית של המוסד. קביעת מסגרת תקציבית וקיום פיקוח תקציבי מאפשר למוסד לפעול תוך מניעת גרעונות כספיים ובשליטה ופיקוח כספי כנדרש מגוף ציבורי. להלן מספר דגשים בנוגע לאופן הכנת התקציב, הפיקוח עליו והדיווח על הביצוע:

הכנת התקציב :

1. טרם הכנת התקציב על הוועד המנהל לקבוע יעדים ומטרות לשנה הקרובה. התקציב יענה ליעדים ולמטרות שנקבעו על ידי הוועד.
2. טרם הכנת התקציב תוכן תוכנית עבודה כמותית ואיכותית לשנה הבאה שעל בסיסה יוכן תקציב כספי.
3. התקציב יכלול מידע מפורט על מקורות ההכנסות, הסיכויים לקבלתם ועל השימושים הצפויים של כספי המוסד. במידה וקיימות הגבלות בשימוש יש לציין זאת בתקציב ולוודא שהשימוש המיועד עונה על המגבלות שנקבעו.
4. הצעת התקציב תכלול השוואת ביצוע לשנה קודמת והסברים בנוגע להפרשים.
5. תקציב ההוצאות יכלול מידע על סוג ההוצאה (שכ"ד, אחזקה, משכורות, מימון וכדומה), ולגבי רכישת רהוט וציוד יהיה פירוט מלא של כל הציוד שצפוי להירכש.
6. במידה ולמוסד מספר תחומי פעילות שונים נדרש להכין תקציב מפורט לכל סוג פעילות.
7. רצוי שפירוט התקציב יהיה דומה לפירוט ההכנסות וההוצאות בדוח הכספי המבוקר.
8. תקציב המוסד יאושר בישיבת הוועד המנהל לפני תחילת השנה.
9. בפרוטוקול ישיבת הוועד המנהל המאשר את התקציב יש לציין את המסגרת התקציבית ומספר הגרסה שאושרה וזאת על מנת שניתן יהיה לזהות בדעיבד את התקציב שאושר.

פיקוח תקציבי :

10. הניהול השוטף של המוסד יעשה אך ורק במסגרת התקציב שאושר. לא תתאפשר חריגה מהתקציב מבלי שיאושר קודם לכן שינוי התקציב. יחד עם זאת הוועד יכול לקבוע למנהל אפשרויות העברה תקציבית בסכומים או בשיעורים מוגבלים ובלבד שלא תהיה חריגה מסך מסגרת התקציב. במקרה זה נדרש לקבוע גם סעיפים בהם לא תתאפשר העברה תקציבית כגון שכר הנהלה, אירוח וכיבוד והוצאות שונות שהוועד המנהל מעוניין לפקח עליהן ביתר הקפדה.



11. בכל עת שיידרש תיקון התקציב או העברות מסעיף לסעיף, יכין מנהל המוסד הצעה מנומקת לתיקון התקציב ויביא אותה לאישור הוועד המנהל. שינויים תקציביים כאמור בסעיף קודם, ידווחו לוועד המנהל ללא צורך באישורו המוקדם.
12. במקרים בהם יש יותר מגרסה אחת של התקציב מומלץ להוסיף עמודה הכוללת את נתוני הגרסה הקודמת.
13. בכל סיום רבעון יוכן דוח ביצוע תקציב שיכלול את סה"כ התקציב לכל סעיף, התקציב היחסי לתקופה שעברה, הביצוע בפועל של הסעיף, הסברים וניתוח של הסטיות (מצורפת דוגמה לדוח ביצוע תקציב). הדוח יעלה לדיון בישיבת הוועד המנהל. במידה ובעקבות הדוח עולה ספק שהמוסד יוכל לעמוד במסגרת התקציבית, או לחילופין מתברר שתקציב ההכנסות גדל באופן מהותי, נדרש להגיש לוועד גם הצעה לשינוי תקציבי מתאים. המנהל אינו יכול לערוך שינויים בהוצאות על מנת להתאימן להכנסות ללא אישור הוועד המנהל, שכן מדיניות וסדרי עדיפויות צריכים להיקבע על ידי הוועד שהוא אחראי, מבחינת החוק על ניהול המוסד.
14. דוח ביצוע התקציב יהיה מבוסס על ספרי החשבונות של המוסד ולא על רישומים חלופיים שאינם מלאים.
15. מומלץ שדוח הביצוע יוכן בגליון אלקטרוני (אקסל).
16. סמוך לסוף השנה מומלץ להגיש דוח ביצוע תקציב שיכלול גם אומדן הכנסות והוצאות צפויות עד לתום השנה.
17. הוועד המנהל ידון בדוח ביצוע התקציב לגבי הפער, במידה שיש, בין תחזית הביצוע לעומת הביצוע בפועל, הסיבות לפער, אם יש, וכיצד להימנע מסטיות אלה בעתיד.
18. לאחר סיום ביקורת הדוחות הכספיים נדרש להגיש לוועד המנהל דוח ביצוע תקציב שיכלול בנוסף להשוואה בין התקציב לביצוע גם השוואה בין דוח הביצוע האחרון שהוגש לדוח הכספי המבוקר. לדוח זה יש לצרף הסברים לסטיות בין הדיווח על הביצוע שהוגש ובין הנתונים המבוקרים.
19. מומלץ לנהל מעקב תקציבי במסגרת תוכנת הנהלת החשבונות.
20. בעמותות גדולות ובעלות תקציב מורכב, מומלץ לנהל את התקציב במערכת יעודית בעלת ממשק מקשר למערכת ההזמנות, באופן כזה שטרם אישור הזמנה, תיבדק היתרה התקציבית.

לא קיימות הוראות חוק המחייבות הכנת תקציב לפי האמור בחוזר זה. הדרישות המפורטות בחוזר זה הן מתוקף היותה של המוסד גוף ציבורי הצריך לאמץ לעצמו כללי מינהל המצופים מגוף ציבורי.

מאמר זה, כולל כאמור הוראות כלליות לגבי הנושא הנדון בו. על כל מוסד להתאים את הדרישות הניהוליות שלה לגודלה ולאופי פעילותה.

15/11/2007	נערך ביום	חודשים	10	31/10/07	עד ליום	1/1/07 תקציב - גרסה מספר 1 מיום 15/12/06	דו"ח ביצוע תקציב לתקופה מיום	מס חשבון
אחוז ניצול יחסי לתקופה	יתרת תקציב יחסי לתקופה	סה"כ ניצול	פעולות נוספות	ניצול	תקציב יחסי לתקופה		חשבון / סעיף	
							הכנסות	
118.13%	48,333	(315,000)	(15,000)	(300,000)	(266,667)	(320,000)	הכנסות מתקצב א	6001
86.67%	(20,000)	(130,000)	(30,000)	(100,000)	(150,000)	(180,000)	הכנסות מתקצב ב	6002
9.60%	(113,000)	(12,000)		(12,000)	(125,000)	(150,000)	הכנסות מתקצב ג	6005
115.00%	7,500	(57,500)	(7,500)	(50,000)	(50,000)	(60,000)	הכנסות עצמיות - יעוץ	6006
97.50%	(1,667)	(65,000)	(20,000)	(45,000)	(66,667)	(80,000)	הכנסות עצמיות - הדרכה	6050
39.00%	(10,167)	(6,500)		(6,500)	(16,667)	(20,000)	הכנסות אחרות	6706
86.81%	(89,000)	(586,000)	(72,500)	(513,500)	(675,000)	(810,000)	סה"כ הכנסות	
							הוצאות - עלות הפעילות	
98.08%	4,800	245,200		245,200	250,000	300,000	משכורת - עלות הפעילות	7101
104.35%	(833)	20,000		20,000	19,167	23,000	שיווק	7103
84.00%	6,667	35,000		35,000	41,667	50,000	חדרי לימוד	7104
165.00%	(21,667)	55,000	15,000	40,000	33,333	40,000	מרצים ומדריכים	7152
114.00%	(3,500)	28,500		28,500	25,000	30,000	שכר דירה - עלות הפעילות	7153
96.00%	167	4,000		4,000	4,167	5,000	ארנונה - עלות הפעילות	7153
132.00%	(2,667)	11,000		11,000	8,333	10,000	דואר וטלפון - עלות הפעילות	8251
108.00%	(3,333)	45,000		45,000	41,667	50,000	ליסינג רכב - עלות הפעילות	8251
60.00%	3,333	5,000		5,000	8,333	10,000	אחזקה - עלות הפעילות	8251
103.95%	(17,033)	448,700	15,000	433,700	431,667	518,000	סה"כ עלות הפעילות	
							הנהלה וכלליות	
60.00%	3,667	5,500	(1,500)	7,000	9,167	11,000	ביטוחים	8252
90.00%	1,667	15,000		15,000	16,667	20,000	שכר דירה	8253
90.00%	167	1,500		1,500	1,667	2,000	ארנונה - הנהלה וכלליות	8254
120.00%	(167)	1,000		1,000	833	1,000	מסים ואגרות	8255
(30.00%)	21,667	(5,000)	(15,000)	10,000	16,667	20,000	ד"שירותים מקצועיים (עו) ח"ורו	8256
60.00%	3,333	5,000		5,000	8,333	10,000	משכורות	8257
97.50%	3,333	130,000		130,000	133,333	160,000	משכורות - הנהלה וכלליות	8258
60.00%	3,333	5,000		5,000	8,333	10,000	אחזקת משרד	8259
144.00%	(1,833)	6,000		6,000	4,167	5,000	כיבוד ואירוח	8263
110.00%	(1,000)	11,000	1,000	10,000	10,000	12,000	הנהלת חשבונות	8266
60.00%	667	1,000		1,000	1,667	2,000	אחזקת מחשב ותוכנות	8267
60.00%	333	500		500	833	1,000	ספרות מקצועית	8268
220.00%	(3,000)	5,500	1,500	4,000	2,500	3,000	מס הכנסה בשל הוצאות עודפות	8269
96.00%	33	800		800	833	1,000	עמלות בנק	8501
60.00%	(2,000)	(3,000)	(2,000)	(1,000)	(5,000)	(6,000)	הכנסות ריבית פקדונות בנק	8505
85.62%	30,200	179,800	(16,000)	195,800	210,000	252,000	סה"כ הנהלה וכלליות	
97.95%	13,167	628,500	(1,000)	629,500	641,667	770,000	סה"כ הוצאות	
							רכישת רכוש קבוע	
80.00%	5,000	20,000		20,000	25,000	30,000	רכוש קבוע מחשבים רכישות	5711
96.00%	333	8,000		8,000	8,333	10,000	רכוש קבוע רהוט וציוד רכישות	5712
84.00%	5,333	28,000	0	28,000	33,333	40,000	סה"כ רכוש קבוע	
97.26%	18,500	656,500	(1,000)	657,500	675,000	810,000	סה"כ כולל רכוש קבוע	
	70,500	(70,500)	73,500	(144,000)	(0)	0	עודף (גירעון)	