

כספים	03	פרק:
תקציב	02	פרק משנה:
03.02.02		נוהל מס':
מתאריך: 24.07.23	2	גרסה מס':
עמודים	12	עמוד 1 מתוך 12

## קובץ נוהלי קק"ל

### הכנת התקציב השנתי ועדכונו

#### 1. כללי

- 1.1 בהתאם להוראות החוק, על קרן קימת לישראל ויחידותיה, לפעול עפ"י המדיניות, היעדים והתקציב המאושרים על ידי הדירקטוריון ועל פי תכנית העבודה השנתית שתאושר בהתאם לנוהל מס' 01.03.05 – "תכנית העבודה השנתית".
- 1.2 נוהל זה מפרט את תהליך הכנת התקציב ואופן עדכונו ומדריך את הגורמים השונים לגבי פעילויותיהם בכל שלב של עבודת המטה הנלווית לכך. יודגש, כי התהליך המפורט להלן הינו בחזקת מתווה כללי ויתכנו בו שלבי ביניים וחזרות, כפי שיידרשו בפועל, עפ"י החלטות הגורמים המעורבים בהכנה ואישור התקציב.
- 1.3 תהליך אישור התב"ר מותנה בכך שדירקטוריון קק"ל אישר מסגרת תקציבי לתב"ר.

#### 2. המטרה

מטרת הנוהל לקבוע תהליך עבודה והנחיות להכנת תקציב קק"ל ועדכונו.

#### 3. הגדרות

- 3.1 "תקציב" – כלי ניהולי שמטרתו תכנון הוצאות והכנסות של יחידות הארגון, לתקופה מוגדרת, לפני תחילת הפעילות. התכנון התקציבי מתבצע לתקופה של שנה מ-1 לינואר עד 31 לדצמבר. התקציב של קק"ל מורכב מתקציב שנתי ומתקציב תב"ר הרלוונטי לפרויקטים רב שנתיים. במידה ודירקטוריון קק"ל לא מאשר תקציב שנתי עד ל-31.12 אזי בחודש ינואר ועד לאישור תקציב מפורט על ידי דירקטוריון תעבוד קק"ל על בסיס תקציב 1/12 מתקציב קק"ל המאושר לשנה קודמת. מנכ"ל קק"ל מוסמך במקרים מיוחדים ומנימוקים שיירשמו, לאשר חריגה מ-1/12.
- 3.2 "תקציב שנתי" – תקציב המאושר שתכולתו מ-1.1 ועד ל-31.12, תקציב זה מורכב מתקציב קבועות, התחייבויות כספיות ותקציב פעולות. תקציב הקבועות כולל את כלל ההוצאות הקבועות השנתיות של קק"ל (שכר, רכב, ועוד). תקציב הפעולות מורכב מכלל הפעולות השוטפות המתבצעות כל שנה או פעילות יזומה הרלוונטית לאותה שנת תקציב. תקציב שלא נוצל או לא שורייין, יחזור ליתרות החברה.
- 3.3 "תקציב פעולות חדש" – במסגרת דיוני אישור התקציב השנתי השוטף, רשאית ועדה מועדות הדירקטוריון להגדיר כי שורת תקציב שהתווספה לראשונה והיא חדשה בארגון, תוגדר כתקציב פעולות חדש. היה ולא נוצל בשנה הראשונה, במקרה כזה התקציב עבור שורה זו ישורייין ויעבור לשנת התקציב העוקבת.
- 3.4 "תקציבים שוטפים מתמשכים" – הכוונה לפעולות שבמהותן לא ניתן להעריך כמה זמן ימשכו ומתי יסתיימו ויתכן ויחצו את שנת התקציב כגון הוצאות תכנון, טיפול משפטי וכדו' (פעולות שוטפות רב שנתיים), במקרה כזה יעבור התקציב

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
24.07.2023	מתאריך: 2	גרסה מס': 2	פרק: כספים
עמודים	12	עמוד מס': 2	פרק משנה: תקציב
	מתוך: 2		

לשנת התקציב הבאה. בנוסף תקציבים ששוריינו וקיימת בגינם התחייבות קשיחה מול צד ג' ההתחייבות יחד עם התקציב יעברו לשנת התקציב העוקבת.

3.5 "תב"ר" (תקציב בלתי רגיל) - מיועד לפרויקטים חד פעמיים/ייעודיים/מיוחדים אשר תחומים בהיקף ובזמן ולא מתוקצבים בתקציב שוטף של קק"ל ואינם במסגרת הפעילות השוטפת של היחידה. לפיכך, תב"רים מיועדים בעיקר לפעולות פיסיות, כגון בינוי במרכזי שדה או פרויקטים פסיים אחרים שלא במתקני קק"ל, בין אם הם בשותפות עם ארגונים אחרים (רשויות וארגונים ציבוריים) או בין אם הם בתכנון ובביצוע מלא של קק"ל. בשונה מהתקציב השוטף. ניצול תקציב התב"ר מתחיל או בזמן פרסום קול קורא או עם תחילת תכנון הפרויקט. במידה וזה לא קרה לאורך 12 החודשים מיום אישור התקציב לפרויקט, בהעדר החלטה מפורשת של דירקטוריון החברה לקבוע מועד חדש, יחזור התב"ר ליתרות קק"ל.

#### 4. היעדים שלשמש נועד התקציב

4.1 התקציב יהווה כלי למימוש המטרות והיעדים, שנקבעו ע"י הדירקטוריון ויאפשר פיקוח ובקרה לגורמי ההנהלה למימוש היעדים ותכניות העבודה.

4.2 על מנת שהתקציב יהיה כלי ניהולי יעיל, עליו להשיג את היעדים הבאים:

4.2.1 להציג את ריכוז ההכנסות וההוצאות העיקריות של כלל יחידות קק"ל.

4.2.2 להוות כלי להנהלת הארגון לתכנון ומימוש המדיניות (השנתית או התב"ר, לפי העניין), קביעת סדרי עדיפויות, קבלת החלטות ולהצגת משמעויותיהן במונחים כספיים.

4.2.3 להוות אמצעי יעיל למעקב אחר מימוש המדיניות והתקדמות ביצוע תכנית העבודה השנתית (או התב"ר, לפי העניין) ולתת התראה מוקדמת ככל האפשר, באשר לחריגות מהתקציב המעודכן.

4.3 כדי לאפשר להנהלת קק"ל לעמוד ביעדי התקציב כאמור לעיל, על חטיבת כספים וכלכלה (להלן: "חטיבת הכספים") ויחידות קק"ל לעקוב אחר מימוש התקציב ולהתריע על חריגות מהתקציב המעודכן עפ"י המפורט בהמשך נוהל זה.

4.4 התקציב כדו"ח כספי פנימי יהיה מבוסס על המערכת החשבונאית שעל פיה נערכים הדוחות הכספיים.

#### 5. גורמים המשפיעים על הכנת התקציב

5.1 הגורמים המשפיעים על הכנת תקציב הינם:

5.1.1 מדיניות קק"ל, יעדי תכנית העבודה השנתית והתב"ר, ותחזית היקף הפעילות של קק"ל לאורם;

5.1.2 היקף ההכנסות המשוער מכלל מקורות קק"ל;

5.1.3 היקף ההוצאות הצפויות בשנת העבודה;

5.1.4 יתרות נזילות קיימות מעל מדיניות ההון החוזר;

5.1.5 התחייבויות ו/או הסכמים משמעותיים מבחינה כספית ו/או ארוכי טווח להם מחויבת קק"ל;

5.2 במהלך הכנת התקציב יש לבחון גם נתונים מאקרו כלכליים, שיש בהם כדי להשפיע על התקציב (השפעת שוק הנדל"ן, שערי מטבע, מגמות כלכליות עולמיות ומקומיות, שיעורי אינפלציה, השפעת הריבית ועוד).

5.3 הכנת התקציב תלויה בלוח זמנים מפורט שייקבע ע"י חטיבת הכספים.

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
24.07.2023	מתאריך:	2 גרסה מס':	פרק:
12 עמודים	מתוך:	3 עמוד מס':	פרק משנה:

## 6. מדיניות הון חוזר

בתכנון התקציב יש להותיר הון חוזר ביתרות הנזילות של קק"ל (שתכליתן לשמור על תזרים מזומנים חיובי במהלך הפעילות השנתית השוטפת) בהתאם למדיניות הון חוזר התקפה לתקציב כפי שאושר ע"י דירקטוריון קק"ל. נכון ל-6.5.2021 הון חוזר מאושר עומד על 1 מיליארד ש"ח

## 7. הכנת התקציב השנתי - קביעת המסגרת התקציבית ויעדי התקציב

(נספח א' + ב')

### 7.1 קביעת מדיניות על ידי הדירקטוריון

- 7.1.1 בניית התקציב היא פועל יוצא של מדיניות שנקבעה על ידי דירקטוריון קק"ל.
- 7.1.2 לשם קביעת המדיניות, תתכנסנה ועדות הדירקטוריון ותאשרנה, בסיוע מזכירות החברה וראשי החטיבות, מסמך המפרט את יעדי המדיניות של הוועדה לשנה הקרובה, תוך תיעודף הנושאים השונים.
- 7.1.3 מזכירות החברה תרכז את החלטת הוועדות למסמך מדיניות כולל (להלן: מסמך מדיניות כולל), לדיון של ועדת ההנהלה ולאחר מכן לאישור על ידי דירקטוריון החברה.

### 7.2 הצעת תקציב - מצע לדיוני ועדת ההנהלה והדירקטוריון

- 7.2.1 לצורך התנעת תהליך הכנת התקציב, תכין חטיבת הכספים מסמך שישמש כמצע לדיוני התקציב (להלן: מסמך הצעת התקציב).
- 7.2.2 המסמך יכלול סקירת נתונים והנחות היסוד באשר לתחזיות הכלכליות המתייחסות לשנת התקציב המתוכננת, כגון:
- א. הצגת הגורמים העשויים להשפיע על תקציב קק"ל, כמפורט בסעיף 5 לעיל;
- ב. תחזית מקורות ההכנסות לשנת התקציב כמפורט:
- צפי הכנסות ממקרקעין;
  - צפי הכנסות מתרומות ועיזבונות;
  - צפי הכנסות מימון / השקעות / אחרות;
  - צפי הכנסות משותפי מימון;
  - היקף ההתחייבויות הקשיחות (השנתיות והתב"ריות) הידועות במועד הכנת התקציב.
- ג. צפי הכנסות של קק"ל ממקרקעין ייקבע ע"י מכלול המקרקעין ויבוסס, ככלל, על מתודולוגיית העבודה הנהוגה במכלול המקרקעין.
- ד. המלצה למסגרת כללית של התקציב השוטף ותקציב התב"ר
- ה. מסמך המצע יאושר ע"י המנכ"ל ויוצג לוועדת הכספים טרם הצגתו לוועדת הנהלה. בהמשך, יופץ כמצע לדיון בוועדת ההנהלה ועל בסיסו ייערכו כבר בחודש יולי דיון בוועדת כספים עם יו"רי הוועדות הדירקטוריוניות על עקרונות המדיניות של היחידות לשנת התקציב ונושאי הליבה שהן רוצות לקדם.

שם הנוהל:	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	נוהל מס':	03.02.02
פרק:	כספים	גרסה מס':	2 מתאריך: 24.07.2023
פרק משנה:	תקציב	עמוד מס':	4 מתוך: 12 עמודים

### 7.2.3 תקציב שוטף שנתי ותב"ר - הנחיות

התב"ר יכלול פעולות ו/או התחייבויות הנפרשות לרוב על-פני מספר שנות תקציב.

א. התקציב הבלתי רגיל (תב"ר) המאושר ינוהל בנפרד מהתקציב השוטף וישמש רק למטרה מוגדרת מראש שלשמה נועד.

ב. **אבחנה בין תקציב פעולות תב"ר** – חשוב שלכל חטיבה בעת אישור התקציב תהיה רשימה הכוללת את כלל הפעילות השוטפת שלה באותה שנה תקציבית (בין אם היא מתבצעת כל שנה ובין אם היא יזומה רק לאותה שנת תקציב). מעבר לרשימת הפעולות תציג כל חטיבה לאישור את פרויקטי התב"ר במסגרת התקציב שאושר לה ותחת הנושאים שהוגדרו לאותה חטיבה כתב"ר.

ג. בשל אופיו של התב"ר אשר לרוב מתפרש על פני מספר שנים, ההתנהלות הנדרשת מכלל הגורמים תהא תוך חובת דיווח השונה מהתקציב השוטף. בין היתר, לצורך תקצוב התב"ר יש לצרף תכנית תקציב שתכלול פירוט לפעילות המתוכננת לרבות:

- פירוט ספציפי של המשימה תוך פירוט משימות המשנה שקשורות בביצועה ככל שניתן.
- צפי תחילת המשימה.
- משך תקופת הפעילות.

- אומדן ראשוני של עלות המשימה המועדים אשר ישמשו כנקודות לבחינת התקדמות התב"ר

ד. עם סיום הפרויקט על היחידה לדווח לאגף תקציבים על גמר הפרויקט.

ה. בתום ביצוע הפרויקט יסגר התב"ר וכל יתרות התקציב יוחזרו ליתרות קק"ל.

ו. פרויקט שדווח עליו כי לא ייצא לפועל אזי תקציבו יבוטל ויוחזר ליתרות קק"ל. הדבר ידווח לוועדה הדירקטוריונית הרלבנטית.

ז. פרויקט שלא הוחל בביצוע תקציבי או פרויקט שלא התבצעה בו התקשרות כלשהי, לרבות פרסום קול קורא, וחלפה שנה מיום אישור התב"ר, אזי תקציבו יבוטל ויוחזר ליתרות קק"ל (פרויקט המחולק למספר משימות/שלבנים, תחילת ביצועו יבחן במאוחד). למרות האמור, יכולה היחידה להעביר בקשה מנומקת להארכת המועד לשריון התקציבי לפרויקט. הבקשה תידון תחילה בוועדה הדירקטוריונית הרלבנטית כאשר יוצג בפניה הסבר מדוע לא החל ביצוע תקציבי בפרויקט, מתי אושר התב"ר ולכמה זמן, מה התקציב הכולל שאושר לנושא ומה צפי תאריך סיום הפרויקט. הוועדה תדון באם להאריך את תקציב הפרויקט ולא יזו תקופה. המלצת הוועדה הדירקטוריונית תובא לאישור ועדת כספים והדירקטוריון.

ח. שינויים בתב"ר (למעט כאמור בסעיף ה לעיל ונספח ג') יבוצעו בהמלצת הוועדה הדירקטוריונית הרלבנטית, ועדת הכספים ואישור הדירקטוריון.

ט. התב"רים יעמדו לרשות היחידה עד לתקופה של 3 שנים (אלא אם קיימת התחייבות קק"ל / קיים אישור אחר/ת). בתום התקופה היתרות הלא מנוצלות מהתב"רים יוחזרו ליתרות קק"ל בשים לב לאמור בסעיף 7.2.3. ו' לעיל.

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
24.07.2023	מתאריך:	2 גרסה מס':	פרק:
12 עמודים	מתוך:	5 עמוד מס':	פרק משנה:

### 7.3 אופן הצגת הצעת התקציב הראשונית

- 7.3.1 סעיפי התקציב יציגו ויבטאו את סוגי ההוצאות השונות בהתאם ליחידות. התקציב יוגדר על פי משימות שונות אותן מבצעות יחידות קק"ל. כל משימה תפורט לפעולות וכל פעולה תפורט בכל שורה בתקציב.
- 7.3.2 על ראשי החטיבות לפרט באופן מילולי בספר התקציב, כיצד המשימות המוגדרות בתקציב עומדות במסמכת המדיניות.
- 7.3.3 ההכנסות תוצגנה בהתאם למקורות השונים עפ"י החלוקה שבסעיף 7.1.2 לעיל.
- 7.3.4 במסמך הצעת התקציב יוצגו גם מספרי השוואה לשנה השוטפת: התקציב המאושר, התקציב המעודכן (אם עודכן), ההוצאה בפועל ושיעור הניצול.
- 7.3.5 בעת הכנת הצעת התקציב הראשונית (שוטף ותב"ר) על היחידות לקחת בחשבון דרישות רכש רב שנתיות שאושרו לשנת התקציב המתוכננת. הכוונה לשריון תקציבי של התחייבויות קק"ל מעבר לשנת התקציב הנוכחית על חשבון התקציב השוטף שיאושר בשנים התואמות לתקופה עתידית של עד 3 שנים בשיעור של עד 30% מתקציב הפעולות המאושר של שנת התקציב הנוכחית.
- 7.3.6 נתוני הביצוע שייכללו בהצעת התקציב יתבססו על הנתונים במערכת הפיננסית בהתאמות הנדרשות.
- 7.3.7 להצעת התקציב של כל יחידה יצורפו עקרונות המדיניות ודברי הסבר כפתיח על היעדים, המגמות ומטרות היחידה לשנת התקציב הרלוונטית.
- 7.4 עם סיום ההכנה, יעבירו היחידות את תכניות העבודה המפורטות ("ראה נוהל מס' 01.03.05 – תכנית העבודה השנתית") וצרכי התקציב הנדרש להן לחטיבת הכספים.

### 8. דיוני התקציב ושלבי אישורו

- 8.1 דיוני התקציב יערכו על פי תרשים וגאנט הכנת התקציב כמפורט בנספח א ו ב' לוח גאנט
- 8.2 בשלב הראשון, ועדות הדירקטוריון יגבשו וינסחו מסמכי מדיניות שיתוכללו על ידי מזכירות החברה.
- 8.3 בשלב השני, חטיבת הכספים תכין מסמך המרכז את צפי הכנסות החברה, ותכין מסמך מנומק עם המלצותיה לעניין מסגרת התקציב והתב"ר לשנה הקרובה לרבות מסגרות תקציב ותב"ר ליחידות השונות. המסמך יועבר לאישור ועדת הכספים לדיון אליו יוזמנו להשתתף ראשי הוועדות הרלבנטיות ולאחריה לאישור הדירקטוריון.
- 8.4 לאחר אישור מסגרת התקציב יחלו דיוני תקציב של הדרג המקצועי אשר יערכו ע"י המנכ"ל ביחד עם מנהל חטיבת הכספים ומנהלת אגף תקציבים מול מנהלי היחידות הרלוונטיות, על בסיס הצעת התקציב הראשונית. הדיונים יערכו לרוב במספר סבבים, ובסיומם ייערך דיון מסכם ע"י המנכ"ל (להלן: "דיוני הצוות המקצועי").
- 8.5 על בסיס התוצרים של דיוני הצוות המקצועי תוכן ע"י חטיבת הכספים טיוטת תקציב (להלן: "טיוטת התקציב").

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
24.07.2023	מתאריך:	גרסה מס': 2	פרק:
עמודים	12	מתוך: 6	פרק משנה:
		עמוד מס': 6	תקציב

8.6 טיוטת התקציב תועבר לדיון בוועדות הדירקטוריוניות הרלוונטיות לכל יחידה (למשל: טיוטת תקציב של חטיבת גיוס משאבים תידון בוועדת גיוס משאבים). הדיונים בוועדות הדירקטוריוניות יתנהלו לרוב במספר סבבים עפ"י הצורך (להלן: "דיוני הוועדות הדירקטוריוניות") ויכללו לפחות דיון ראשוני אחד בו הועדות יתנו הערות ויציעו תיקונים ומיקוד (במידה ויש) לטיוטת התקציב שהוגשה להן ולאחר מכן דיון ואישור התקציב לכל יחידה בוועדת הדירקטוריון הרלוונטית.

8.7 טיוטת התקציב של יחידות קק"ל אשר פעילותן אינה מצויה בסמכות ואחריות ועדה מועדות הדירקטוריון, כפי שנקבע במסמך סמכויות ועדות הדירקטוריון המאושר, (לדוגמה – הלשכה המשפטית, אגף מכרזים והתקשרויות וכיו"ב) תידון ותאושר באופן פרטני, כל יחידה בפני עצמה, בוועדת הכספים טרם הישיבה המסכמת לאישור המלצת תקציב.

8.8 בתום שלב הדיונים בוועדות הדירקטוריוניות, תיערך ישיבה מסכמת של ועדת הכספים שתאשר המלצת תקציב לדיון ואישור בוועדת הנהלה (להלן: "המלצת תקציב").

8.9 בתום שלב זה, תוודא כל יחידה שתוכנית העבודה שלה מותאמת להצעת התקציב.

8.10 התב"ר יאושר במקביל לתקציב השוטף. יחידות קק"ל יגישו את בקשתם לתקציב תב"ר לחטיבת הכספים שתבחן את הדרישות ותעבירן לדיון בראשות המנכ"ל. לאחר מכן יובא התב"ר המבוקש לכל יחידה לדיון והחלטות בוועדה הדירקטוריונית הרלוונטית. לאחר מכן, חטיבת הכספים תרכז את כלל הצעות התב"ר ותעבירם לדיון ואישור בוועדת הכספים. ועדת הנהלה תקיים דיון בהמלצות ועדת הכספים ותעביר המלצתה לאישור דירקטוריון קק"ל.

8.11 במידת הצורך ועדת הכספים תתכנס, לאחר דיון ועדת הנהלה ולפני דיון התקציב בדירקטוריון.

#### 8.12 דיון ואישור התקציב בדירקטוריון

יו"ר הדירקטוריון יכנס ישיבת דירקטוריון לאישור התקציב לשנת הכספים הבאה, לא יאוחר מה-31 לדצמבר, אלא אם הוחלט אחרת ע"י הדירקטוריון. תקציב שיאושר ע"י הדירקטוריון ייקרא "ספר התקציב של קק"ל".

8.13 בתום כל שלב מתהליך בניית התקציב, תוקלד למערכת הפיננסית (במודול בניית תקציב) גרסה מעודכנת של תקציב כל יחידה.

### 9. פרסום ספר התקציב

9.1 לאחר אישור התקציב ע"י הדירקטוריון, תפרסם חטיבת הכספים את ספר התקציב, שישמש את יחידות קק"ל בפעולותיהן בשנת העבודה העוקבת.

9.2 ספר התקציב יפורסם באתר האינטרנט של קק"ל.

### 10. תהליך עדכון מסגרת התקציב/ תב"ר

10.1 ספר התקציב השנתי מנחה את יחידות קק"ל, באשר למסגרות התקציביות בהן הן רשאיות לפעול. מטבע הדברים, על היחידות השונות, חטיבת הכספים והנהלת קק"ל לעקוב אחר התנהלותם ביחס לתקציב, תוך הקפדה שלא לחרוג ממנו.

10.2 מנהל חטיבת הכספים ידווח למנכ"ל ולוועדת הכספים בנסיבות בהן צפי ההכנסות המתוכננות עשוי לגדול או לקטון מעל 10% (עשרה אחוזים).

10.3 כאשר צפי ההכנסות המתוכננות עתיד להשתנות כמפורט בסעיף 10.2 לעיל, ועדת הכספים תתכנס לדיון לצורך גיבוש המלצה לעדכון מסגרת תקציב/ תב"ר על בסיס מסמך מטה שהוכן ע"י חטיבת הכספים ושאושר ע"י המנכ"ל.

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
24.07.2023	מתאריך:	2 גרסה מס':	פרק:
12 עמודים	מתוך:	7 עמוד מס':	פרק משנה:

10.4 לאחר גיבוש ההמלצה לעדכון מסגרת התקציב/ תב"ר תועבר ההמלצה לדיון על מימוש המסגרת בוועדות הדירקטוריוניות הרלוונטיות בהתאם לסמכותן.

10.5 במידת הצורך המלצות הועדות הדירקטוריוניות תובאנה לדיון בוועדת ההנהלה ולאחר מכן לאישור הדירקטוריון.

10.6 לכל הצעת החלטה המוגשת לדירקטוריון וועדותיו ובה מקור התקציבי הוא מתוספת הכנסות לחברה, או מיתרות החברה שהן מעבר ל"כרית הביטחון", יצורפו מעבר למסמכים המצורפים להחלטה אחרת, מסמכי הפניה של הגורם לקק"ל, ומהו גובה היתרות העדכני.

## 11. דיווח שוטף

11.1 דיווח שוטף על ביצוע התקציב יופץ ע"י חטיבת הכספים מדי רבעון ויציג את העמידה ביעדי התקציב המתוכנן לביצועו בפועל וההעברות התקציביות שנעשו במהלך הרבעון.

11.2 הדוח יוצג בוועדת הכספים ובדירקטוריון.

## 12. הסטות תקציב במהלך השנה (נספח ג')

12.1 בקשה להסטה תקציבית בפעולות של התקציב השוטף של היחידה תוגש על ידי המנהלים הרלוונטיים בהתאם לנספח ג' למנהלת אגף תקציבים, עם העתק למנהל חטיבת הכספים. הבקשה תפרט, בין היתר, נתונים כגון: פרטי הסעיף התקציבי מקבל התקציב ופרטי הסעיף התקציבי ממנו מוסט התקציב, הסבר מילולי למהות השינוי, סכום השינוי המבוקש להעברה/תוספת

12.2 הסטות התקציב המבוקשות, ייבדקו ויאושרו בידי הסמכויות כמפורט בטבלה המצ"ב בנספח ג' לנוהל.

12.3 תקציב ההוצאות הקבועות הינו תקציב קשיח שנקבע על פי אומדנים והערכות מקצועיות. במידה ונדרש איזון בתקציב זה בין היחידות השונות, הדבר יעשה ע"י חטיבת כספים ובלבד שאין צורך בתוספת תקציב מיתרות קק"ל.

12.4 תקציב פעילויות שוטפות בהתחייבויות כספיות לרבות רנטות ומלגות הינו תקציב שנקבע גם כן על פי אומדנים והערכות מקצועיות. במידה ונדרש איזון בתקציב זה בין הפעולות השונות, הדבר יעשה בהתאם לצורך ע"י חטיבת כספים ובלבד שאין צורך בתוספת תקציב מיתרות קק"ל. ברבעון האחרון של שנת התקציב ניתן יהיה להסיט יתרות פנויות במידה וקיימות לתקציבי היחידות בהתאם לנספח ג'.

12.5 לא יבוצעו הסטות תקציב מתקציב פעולות לתקציב הקבועות וההפך. למעט מקרים בהם אין שינוי במהות הפעולות.

## 13. ניצול יתרות תקציב (שוטף)

יתרות תקציביות הן יתרות שנוצרו במהלך השנה כתוצאה מתוכנית שהסתיימה עם עודף תקציבי או מביטול/ דחיית מועד ביצוע תכנית שאושרה.

בהעדר הוראה אחרת בנוהל זה, אם בתום שנת התקציב ייוותרו יתרות בפעולות בתקציב קק"ל השוטף, יועברו כספים אלה ליתרות קק"ל, אלא אם הוחלט אחרת על ידי ועדת הכספים ובאישור הדירקטוריון.

## 14. אחריות

האחריות ליישום נוהל זה חלה על חטיבת הכספים ומנהלי היחידות בתחומי פעילותם.

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
24.07.2023	מתאריך: 2	גרסה מס':	פרק:
עמודים	12	מתוך: 8	פרק משנה:
	עמוד מס':	תקציב	

### 15. תחולה ותוקף

15.1 הנוהל אושר ע"י ועדת נהלים בישיבה שהתקיימה בתאריך 24.7.23 והוא תקף מעת פרסומו.

15.2 הנחיות נהל זה חלות על כל הגורמים המטפלים בהכנת תקציב קק"ל והן תקפות מעת פרסומן.

### 16. נספחים

נספח א' – תרשים תהליך הכנת התקציב.

נספח ב' – לוח גאנט

נספח ג' – סמכויות אישור לשינויים והעברות תקציביות.

שם הנוהל:	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	נוהל מס':	03.02.02
פרק:	כספים	גרסה מס':	2
פרק משנה:	תקציב	עמוד מס':	9
		מתוך:	12 עמודים
		מתאריך:	24.07.2023

נספח א'

## תהליך אישור תקציב

יולי - הועדות הדירקטוריוניות ינסחו מסמך המכיל קווי המדיניות ונושאי הליבה הנדרשים לקידום בשנת התקציב



יולי - ועדת כספים - הפצת מסמך תחזית הכנסות לשנת התקציב הבאה והמלצת המסגרת הכללית של התקציב והמלצת מסגרות יחידתיות



אוגוסט - דירקטוריון - אישור יעדי החטיבות ומסגרת התקציב הכללית והמסגרות היחידתיות



אוגוסט/ ספטמבר - סבב פגישות מנכ"ל ומנהל חטיבת הכספים עם מנהלי היחידות



ספטמבר/אוקטובר - סבב פגישות דירקטוריוניות



ספטמבר/אוקטובר - הצגת התכנון התקציבי על ידי מנהלי היחידות בוועדות הדירקטוריוניות



ספטמבר/אוקטובר - העברת תכניות עבודה ופירוט תקציבי נדרש של כל היחידות לאגף תקציבים



נובמבר/ דצמבר - דיון מסכם עם המנכ"ל



נובמבר/ דצמבר - ועדת כספים - הגשת טיוטת תקציב



נובמבר/דצמבר - ישיבת ועדת כספים מסכמת והמלצה לדירקטוריון לאישור הצעת תקציב



נובמבר/דצמבר - ועדת הנהלה - דיון מסכם וגיבוש המלצת התקציב



נובמבר/דצמבר - ועדת כספים - דיון מסכם וגיבוש המלצה לדירקטוריון יתקיים במידת הצורך



דצמבר - אישור הצעת התקציב ע"י דירקטוריון קק"ל

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
24.07.2023	מתאריך: 2	גרסה מס':	פרק: כספים
עמודים	12 מתוך:	10 עמוד מס':	פרק משנה: תקציב

נספח ב'

לוח גאנט לאישור תקציב (שוטף+תב"ר)	תאריך לביצוע
כל ועדה תציג את קווי המדיניות ונושאי הליבה הנדרשים לקידום בשנת התקציב	יולי
ועדת כספים – הפצת מסמך תחזית הכנסות לשנת התקציב הבאה והמלצת המסגרת הכללית של התקציב והמלצת מסגרות יחידתיות	יולי
דירקטוריון - אישור יעדי החטיבות ומסגרת התקציב הכללית והמסגרות היחידתיות	אוגוסט
סבב פגישות מנכ"ל ומנהל חטיבת הכספים עם מנהלי היחידות	אוגוסט/ספטמבר
סבב פגישות דירקטוריוניות	ספטמבר/אוקטובר
הצגת התכנון התקציבי על ידי מנהלי היחידות בוועדות הדירקטוריוניות	ספטמבר/אוקטובר
העברת תכניות עבודה ופירוט תקציבי נדרש של כל היחידות לאגף תקציבים	ספטמבר/אוקטובר
דיון מסכם עם המנכ"ל	נובמבר
ועדת כספים - הגשת טיוטת תקציב	נובמבר
ישיבת ועדת כספים מסכמת והמלצה לדירקטוריון לאישור הצעת תקציב	נובמבר
ועדת הנהלה - דיון מסכם וגיבוש המלצת התקציב	נובמבר
אישור הצעת התקציב ע"י דירקטוריון קק"ל	דצמבר

מקרא:

יחידות מקצועיות	ועדת הנהלה	חופשה	ועדות דירקטוריוניות	דירקטוריון	ועדת כספים
-----------------	------------	-------	---------------------	------------	------------

נספח ג'

שם הנוהל:	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	נוהל מס':	03.02.02
פרק:	כספים	גרסה מס':	2 מתאריך: 24.07.2023
פרק משנה:	תקציב	עמוד מס':	11 מתוך: 12 עמודים

### סמכויות לאישור העברות תקציביות

תחום השינוי	סמכות ואחריות
1. הסטה בתוך יחידה עד 0.25 מיליון ₪	הסטה בתוך יחידה עד 0.1 מיליון ₪ המבקש – מנהל מרכז שדה בחינוך/מנהל אזור במפ"ק הסטה בתוך יחידה עד 0.25 מיליון ₪ המבקש – מנהל מרחב/מנהל אגף/מנהל תחום עצמאי/מנהל אשכול בלשכה המשפטית המאשר – מנהלת אגף תקציבים ובעדכון מנהל חטיבת כספים.
2. הסטה בתוך יחידה מעל 0.25 מיליון ₪ ועד 0.5 מיליון ₪	המבקש – מנהל מרחב/מנהל אגף/מנהל תחום עצמאי/מנהל אשכול בלשכה המשפטית המאשר – מנהל חטיבת כספים ועדכון המנכ"ל.
3. הסטה בתוך יחידה מעל 0.5 מיליון ₪ ועד 1 מיליון ₪.	המבקש – מנהל מרחב/מנהל אגף/מנהל תחום עצמאי/מנהל אשכול בלשכה המשפטית המאשר – המנכ"ל ועדכון ועדת הכספים.
4. הסטה בתוך היחידה, מעל 1 מיליון ₪	המבקש – מנהל חטיבת כספים לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהל חטיבה/אגף עצמאי ולאחר קבלת אישור מהמנכ"ל. המאשר – ועדת הכספים של הדירקטוריון ודיווח לוועדת ההנהלה.
5. הסטה בין יחידות עד 0.1 מיליון ₪	המבקש – מנהל חטיבת כספים לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהלי שתי החטיבות/אגף עצמאי. המאשר – מנכ"ל החברה ודיווח לוועדת כספים.
6. הסטה מעל 0.1 מיליון ₪	המבקש – מנכ"ל החברה לאחר קבלת בקשה כתובה ממנהלי שתי החטיבות/אגף עצמאי והמלצת מנהל הכספים. המאשר – ועדת כספים ודיווח לדירקטוריון קק"ל
7. יצירת סעיף או ביטול סעיף קיים מסכום של 0.1 מ"ש"ח	המאשר – וועדת הכספים ודיווח לדירקטוריון
8. יצירת סעיף או ביטול סעיף קיים מסכום של 0.5 מ"ש"ח ומעלה	המאשר - המלצה וועדת הכספים ודירקטוריון קק"ל
9. כל שינוי במסגרת התקציב המאושרת	המבקש – מנהל חטיבת כספים ואישור מהמנכ"ל. המאשר – ועדת כספים ודירקטוריון.
10. הסטה של יותר מ 50% מהסעיף המוסר.	המבקש – מנהל חטיבת כספים ואישור מהמנכ"ל המאשר – ועדת כספים.
11. הערות	<p>א. הסטה - בין בהסטה אחת במשימה, ובין בפעולות הסטה מצטברות במשימה.</p> <p>ב. מנהל חטיבת כספים ידווח בתום כל רבעון לוועדת הכספים ולדירקטוריון על כלל ההסטות שבוצעו בתקציבן. בנוסף לכך יעדכן גם במייל את חברי ועדת הכספים על העברות תקציביות שבוצעו מעל 500,000 ₪ (חצי מיליון שקל חדש).</p> <p>ג. העברות התקציב המפורטות לעיל מוגבלות עד לתקרה מצטברת של 20% (עשרים אחוזים) מתקציב הפעולות המאושר של היחידה המסוימת. מעל התקרה האמורה, יידרש אישור ועדת כספים של הדירקטוריון לכל העברה תקציבית.</p>

03.02.02	נוהל מס':	הכנת התקציב השנתי ועדכונו	שם הנוהל:
24.07.2023	מתאריך: 2	גרסה מס':	פרק:
עמודים 12	מתוך: 12	עמוד מס':	פרק משנה:
		תקציב	