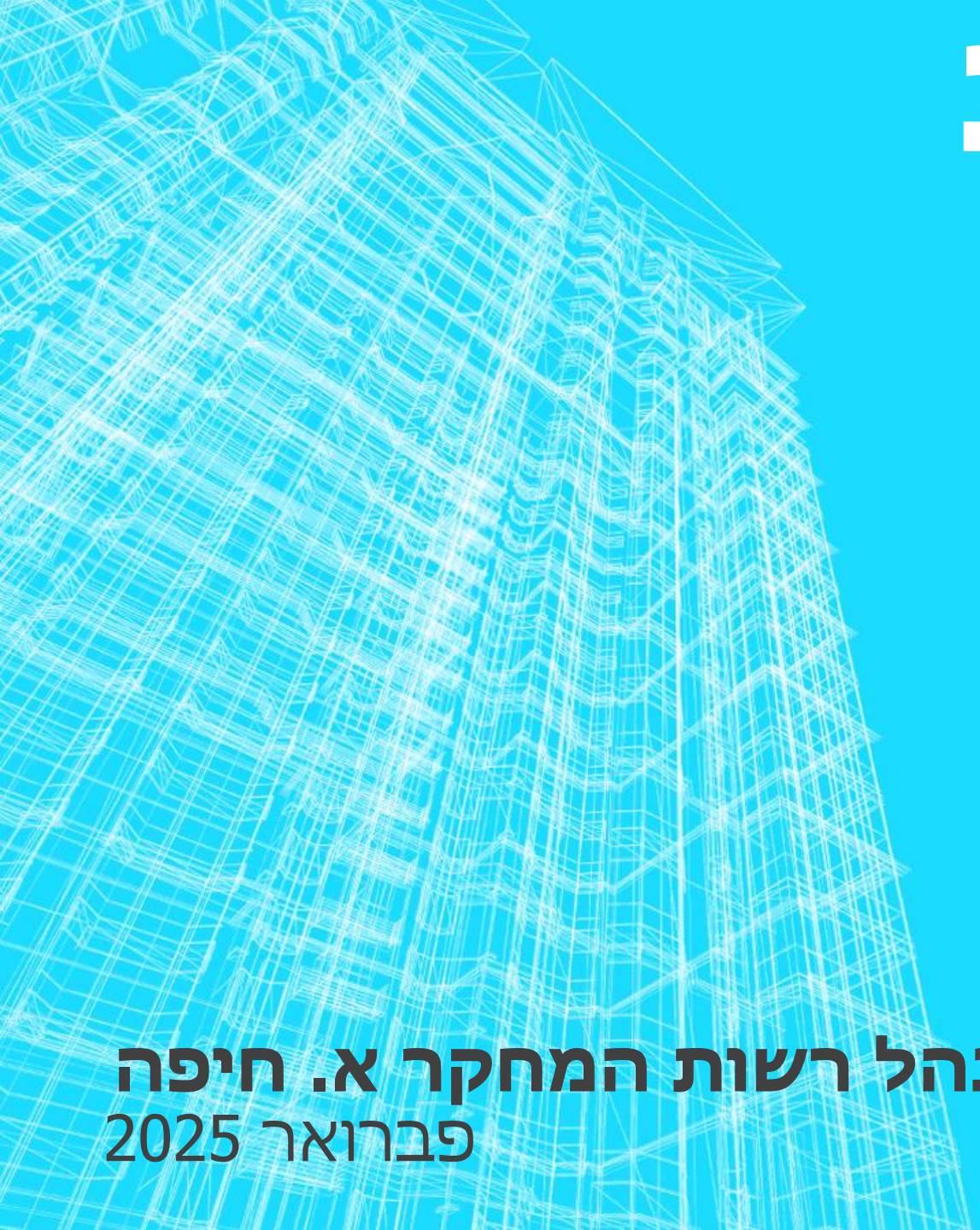


# תקציב, תקצוב ובקרה במעגלי מחקר

כלים, שיטות, ודגשים:
לתהליך אפקטיבי
ולבניית תקציב אפקטיבי

הרצאת אורח במכללת תל-חי
**אריה מרקו- ס. מנהל רשות המחקר א. חיפה**
פברואר 2025

הכנה

הכנה

הכנה

תהליך מוצלח:

- ✓ בחירת כ"א
- ✓ הדרכה
- ✓ כלים

# כל חלקי התהליך

- הכנה
- תקצוב
- הגשה
- ניהול
- בקרה
- דיווח

- שיטת העבודה: הפרדה ושיתוף

# לפני הכול ושלבים עיקריים בתהליך התקצוב

- **אני יודע מה אני רוצה לחקור!**
- **מכיר את כללי הממן**

  לקרוא ולהכיר היטב את הנחיות הקרן אליה מגישים
  מה נדרש?
- **תקורה – נוהל, אישור הממן, "מלמעלה" (מהכנסות)/ "מלמטה" (מהוצאות")**
- **הגשה דרך רשות המחקר**

  ונפגשים עם רשות המחקר
  מול מי אני עובד? הכרת רשות המחקר
- **הכרת הכלים?**

1. **הגדרת צרכים:**
   - ✓ משאבים דרושים (כוח אדם, ציוד, טכנולוגיה).
   - ✓ הוצאות תפעוליות ותחזוקה.
2. **אומדן עלויות:**
   - ✓ תמחור לכל רכיב (לדוגמה: עלות שכר, ציוד).
3. **תכנון לוחות זמנים:**
   - ✓ תכנון תקציבי לשלבי הפרויקט.
4. **בקרה ומעקב:**
   - ✓ שימוש בכלים לניהול ולדיווח.

# המלצות לרשות המחקר!

- חלוקת תפקידים, כללים ונהלים ברורים
- כלים ומשאבים
- הדרכה, הדרכה, הדרכה!
- פוגשים את כולם!
- לא להשאיר את כולם ליום האחרון – פרו אקטיביות
- הקבלות והקבלות חוקר
- שימוש כפול באותו מקור
- שע"ח עתידי – בייחוד במענקים המתפרשים ע"פ כמה שנים (לדוגמה – שכר בש"ח ומטבע המענק במט"ח. * דרכי ההתמודדות בניהול ובקרה)

# המלצות לחוקר!

- לא להשאיר ליום האחרון, מאידך לא לרוץ להגיש: להתייעץ, לחשוב, לקחת את הזמן אבל לא את כל הזמן.
- הצעות מחיר + מע"מ
- עלויות יבוא
- מרחק הזמן בין ההצעה לביצוע: שע"ח, הובלה ימית/ אווירית, מחירי עבודה וכדו')
- בנ"מ/ בצ"מ בתקצוב (דרך הפריטים) ותשומת לב לשע"ח
- זהירות בשימוש כפול באותו מקור כספי
- תקשורת: מיילים, מסירה, וכלל 2 המיילים. עומס מידע.

# עשה ואל תעשה!

**<u>המלצות לפי דרך התנהלות אוניברסיטת חיפה:</u>**

1. **העסקה** - יש להעסיק עובד רק לאחר אישור תקציבי ומהותי של רשות המחקר, ולאחר אישור משאבי אנוש. העסקה זו, יכולה להתבצע רק לאחר אישור חוזה המחקר ופתיחת סעיף מחקר מתאים (ס"ת).
אי- עמידה בכלל זה עלולה להביא להלנת שכר (ולהיכרך באישום פלילי אישי).

2. **רכש** - כל התקשרות עם גורם חוץ לקבלת טובין או שירות חייבת להתבצע ע"י מנגנון אישור במערכת הממוחשבת (SAP) ע"י דרישה או הזמנת תחזוקה, ולפי כללי המכרזים, בהם מחויבת האוניברסיטה.
אי- עמידה בכלל זה עלולה לגרום עיכוב תשלום לספק או תשלום ע"י החוקר, במידה ולא תאושר ע"י הגורמים המוסמכים.
אישור יתבצע ברשות המחקר טרם יציאה להתקשרות.

3. **התקשרות** - בהמשך לסעיף 2: כל התקשרות עם ספק חיצוני תיעשה טרם ביצועה ולא אחרי קבלת חשבונית או חשבון (לא בדיעבד, והכוונה היא לביצוע של החוקר מול רשות המחקר ומול הרכש, טרם אישור ביצוע לספק חיצוני, שצריך להינתן ע"י הגורמים המוסמכים).

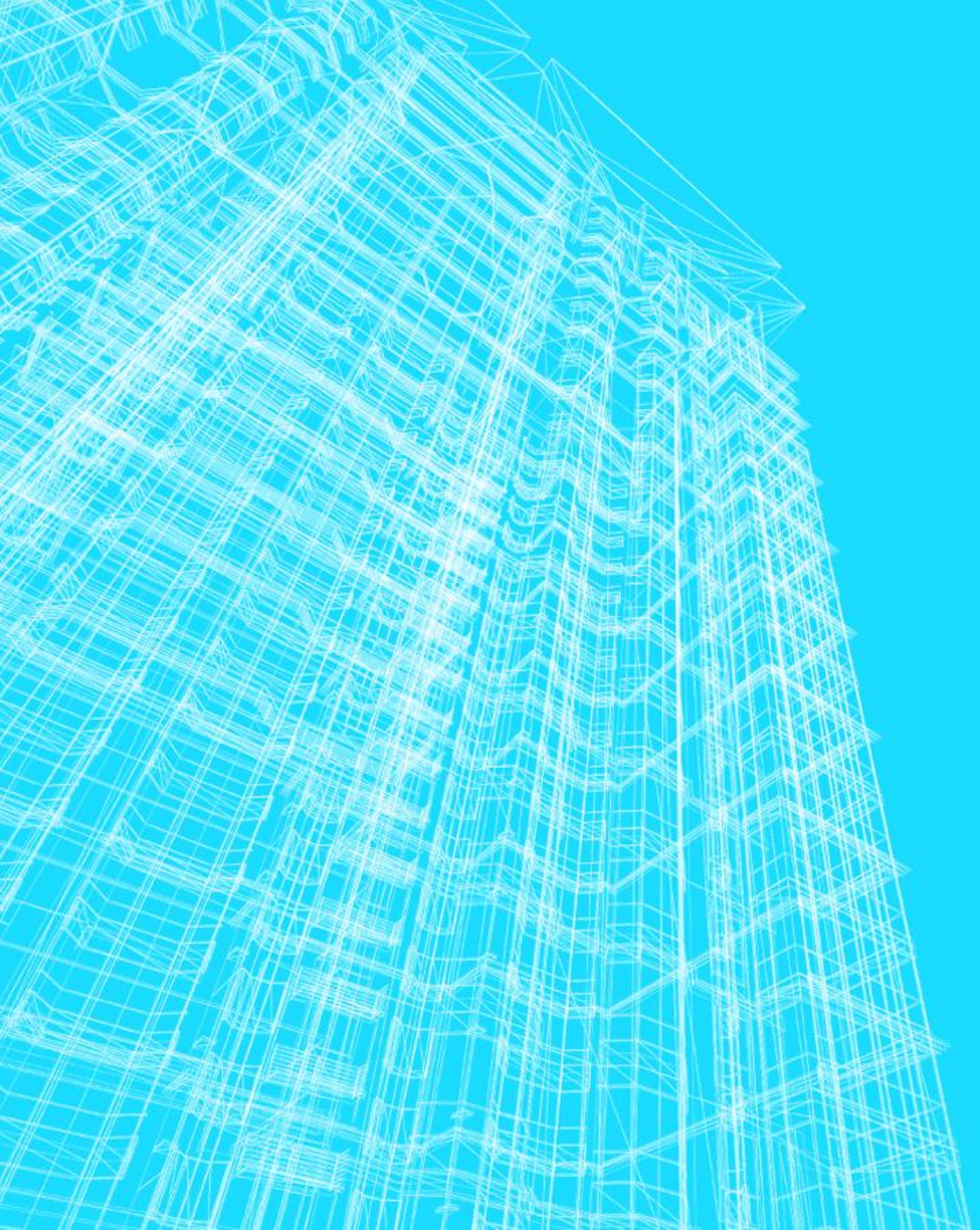
4. **חוזה** – חוזה/ הסכם ייחתם **<u>אך ורק</u>** ע"י מורשי החתימה של האוניברסיטה ובהתאם לנוהל אוניברסיטאי.
אין רשות לאף חבר סגל להתחייב/ לחתום בשם האוניברסיטה, וכפועל יוצא של זה, לחייב את האוניברסיטה בתשלום או במחויבות אחרת כלשהי, שלא לפי נוהל זכויות חתימה ומורשי- החתימה.
אי- עמידה בכלל זה, כמוה כחוזה אישי, שאין בינו לבין האוניברסיטה דבר חובה כלשהו.

# החוזה

- לא להשאיר ליום האחרון
- התחייבויות חוזיות עתידיות

# דברים שקל לשכוח

- אחריות החוקר
- מועדי הגשה: לקרן, לרשות
- טייפ מנהלים, מחשב, מחשב נייד, עריכה, תרגום, תמלול
- אירוח
- רכש ויבוא חו"ל - מע"מ/ הוצאות יבוא/ מכס/ שע"ח/ בנ"מ (40% בהתחייבויות באוני. חיפה)
- נסיעות כולל חו"ל
- עלויות אירוח
- בדיקות
- ייעוץ סטטיסטי
- Open access
- התחייבויות חוזיות עתידיות
- סטודנטים



# ניהול ובקרה

# השלבים בתהליך התקצוב וניהול המחקר

- **הגדרת צרכים** : כוח אדם, ציוד, הוצאות תפעול.
- **אומדן עלויות** : חישוב לכל סעיף (שכר, חומרים).
- **תכנון לוחות זמנים**: חלוקת משאבים לפי שלבים. התאמה לפעילות
- **בקרה ומעקב** : שימוש בדיווחים שוטפים.
  טבלאות תכנון מול ביצוע ויתרה

# **חלקי התקציב** - קטגוריות עיקריות בתקציב מחקר

- ✓ **כוח אדם ומלגות**: חוקרים ראשיים, עוזרי מחקר, טכנאים, מנהל מחקר, כ"א מנהלי (ברוטו, ~~נטו~~ **ועלויות מעביד**, שעות/ חוזה/ מלגה, אופי התפקיד)
אם ידועים נתונים ספציפיים, אין לקחת נתונים ממוצעים מטבלאות. לקחת בחשבון עלייה בדרגה.
- ✓ **ציוד**: רכישת מכשור
- ✓ **שירותים מקצועיים**: בדיקות ואנאליזות, ייעוץ סטטיסטי, עריכה ותרגום
- ✓ **חומרים ותשתיות**: רכישת חומרים מתכלים
- ✓ **נסיעות וכנסים**: טיסות, לינה, דמי השתתפות
- ✓ **תקורה**

# התקצוב - 1

- עפ"י רוב הגורם הקובע הוא ההצעה האקדמית.
- התקציב אולי משני להצעה, אך ההצעה התקציבית מצביעה על רצינות ועקיבות.
  אולם, לאחר הזכייה ולכל אורך חיי המענק, התקציב מלווה את הביצוע ואז מסייע, אם נבנה נכון, ומהווה מכשלה ועיכובים, אם הוא חסר או עודף.
- ההצדקות (Budget Justification) לתקציב תהיינה עקביות עם התקציב עצמו ועם הנחיות הקרן.
- יש לשים לב לתקצב את כל המרכיבים המתאימים ולהתאימם לחלק הנרטיבי של המחקר, לדוגמא:
  - אם יש ניסוי עם איסוף נתונים, לא לשכוח ניתוח סטטיסטי
  - אם יש ראיונות לא לשכוח לתקצב מכשירי הקלטה ותמלול/ שקלוט אם נדרש
  - אם יש איסוף נתונים בשטח – לא לשכוח לתקצב נסיעות ולחשוב על הכמות הנדרשת, אמצעי תצפית ועוד
- לקחת הצעות מחיר
- לא לשכוח להוסיף מע"מ, אלא אם כן רשום בהצעה כי המחיר כולל מע"מ
- לקחת בחשבון ולחשוב קדימה על כלל תקופת המחקר ולא רק על שנה ראשונה

# התקצוב - 2

- תקצוב שכר בהתחשב במצב העתידי וזחילת שכר
- במידת הצורך לקחת בחשבון עליית מחיר ושינוי בשע"ח – המלצה 10%
- יש לקחת בממוצע השכר השנתי זחילת שכר
- כדאי להגיש תקציב שווה בין השנים, בגלל ההתנהלות התקציבית של ISF
- אין לקחת נתוני שכר ממוצעים מטבלאות, כאשר ידוע בוודאות מי מתוקצב.
- יש לשאול ולקחת בחשבון עלייה בדרגה בזמן הפרויקט, לגבי חיוב שכר ו/או תוספת מחקר א'.

# זכיה וחוזה

- **בשעה טובה זכית במענק המחקר**
- סכום הזכייה
- מס' שותפים ושותפים ממוסדות אחרים
- הניהול לפי צורכי המחקר, שנים אקדמיות או קלנדריות, תקופות אחרות.
- מכתב זכייה או חוזה ותהליך ניהול חוזה. מורשי חתימה, חלוקת תפקידים בין הרשות לפקולטות השונות.
  מהו מחקר ומה אינו מחקר.
- תנאי מעבר ותקצוב בין שנה לשנה, בין תקופה לתקופה
  במספר לא מבוטל של קרנות, שבהם ההמשך מותנה בביצוע כלשהו, כמו דיווח וכדומה.
- רצף העסקה לעומת קיטוע תקציבי
- גיבוי רישומי
- יש להיערך לכך, כי סכום הזכייה בד"כ אינו תואם את סכום ההגשה וההתאמה הנדרשת "כואבת".
- דיווח למודל המחקר בות"ת

# בקרה תקציבית וניהול שוטף

- קונפליקט מובנה בין הרגולציה והרגולטור (רשות המחקר) לחוקר
- התחייבויות ברגע הראשון הידוע
- התאמת התקציב לדרישות הממן

# כללי ודגשים נוספים

1. **העברה משנה לשנה**
2. **גמישות**: שכר מול מלגות, העברה בין סעיפי התקציב, העברה בין שנים
3. **הצדקות** (BUDGET JUSTIFICATIONS): למחקר ולציוד אם נדרש, למעט בפירוט למניעת חישוק עצמי – ולא חישובים מדויקים
4. **תכנון מדויק**: הערכה ריאלית של הוצאות, תיעדוף משאבים: מה קריטי ומה ניתן לדחות, בייחוד אם לא כל התקציב המבוקש מאושר.
   התאמת התקציב לדרישות המממן.
5. **לוחות זמנים:** חלוקת משאבים לפי שלבים.
6. **מעקב ודיווח**: שימוש בכלים לניהול ובקרה, מעקב בזמן אמת, דוחות חודשיים, שימוש בתוכנות ERP, כלים לחוקר. בדיווחים שוטפים/ דוחות חודשיים, מעקב אחר עלויות לאורך הפרויקט.
   הערכת ביצוע: טבלאות תכנון מול ביצוע.
7. **כלים**
8. **שינויים** בהתאם לצרכים ובתיאום המממן
9. **קשר עם צוות המחקר**
10. **שקיפות**

# טיפים וסיכום

תקציב מחקר אפקטיבי תורם להצלחת הפרויקט

יש לתכנן, לעקוב ולנהל את התקציב באופן מושכל

בקרה שוטפת

תקשורת פתוחה עם צוות המחקר

התאמות שוטפות לתקציב

אחריות משותפת (100%)

שקיפות ודיווח לגורמים מממנים

# שו"ת - SHOOT






להתראות
אריה מרקו