

מנהיגות וניהול
בשירותי הרווחה בישראל

תיאוריה, מחקר ופרקטיקה

עורכים

הלל שמיד | יקותיאל צבע

רסלינג

Leadership and Management in Social Services in Israel Theory, Research and Practice

Editors: Hillel Schmid, Yekoutiel Sabah

Social sciences series

Series Editors: Dr. Itzhak Benyamini and Idan Zivoni

Academic Board: Prof. Ed Greenstein, Prof. Rivka Feldhay, Dr. Yotam Hotam

Language Editor: Noa Levy Hanaor

Graphic Design: Yael Nagar

Cover Design: As We Design

All Hebrew rights reserved by

© RESLING Publishing, Tel Aviv

www.resling.co.il

Printed in Israel, 2025

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאחסן במאגר מידע,
לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני,
אופטי או מכני או אחר - כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה.
שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה
אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

עריכת לשון: נועה לוי הנאור

סדר דפוס: יעל נגר

עיצוב עטיפה: As We Design

נדפס בדפוס קורדובה בע"מ

© כל הזכויות שמורות להוצאת רסלינג, תל אביב

נדפס בישראל, 2025

ניהול פיננסי של ארגוני רווחה

אלי מלכי

מבוא

פרק זה עוסק בניהול פיננסי של ארגונים חברתיים, שארגוני הרווחה הם חלק חשוב בתוכם. המונח "ארגון חברתי" מתייחס לארגונים שרשומים כעמותות או כחברות לתועלת הציבור (חל"צ), ופועלים להשגת מטרות חברתיות.

מהו תפקידו של הניהול הפיננסי בארגון חברתי?

השאלה נראית לכאורה טריוויאלית, אך מסתבר שאין זה כך. השיטות הנפוצות לניהול פיננסי פותחו בהתאמה לצרכים של חברה עסקית. הצלחתה של החברה העסקית נמדדת באמצעות נתונים כספיים ולכן הניהול הפיננסי קשור באופן ישיר להשגת מטרותיה. ארגון חברתי לעומת זאת פועל על מנת להשיג מטרות חברתיות, והצלחתו לא באה לידי ביטוי בנתונים כספיים. לפיכך, השאלה מהו תפקידו של ניהול פיננסי בארגון מקבלת משנה תוקף.

אומנם ארגון חברתי איננו פועל להשגת מטרות כלכליות, אולם מגבלת המשאבים מחייבת אותו להתנהל גם במישור הכלכלי ולקחת בחשבון שיקולים כלכליים ופיננסיים בתהליכי קבלת ההחלטות שלו. ניהולו של ארגון חברתי מחייב התייחסות לשני ממדים: מצד אחד שיקולים שנוגעים למטרות החברתיות שלשמן הוא הוקם, ומצד שני שיקולים כלכליים ופיננסיים.

מקובל להשתמש במונח "ניהול פיננסי של ארגון חברתי" ביחס לשני היבטים: ההיבט הראשון הוא תפעולי ומתייחס לכל אותן פעילויות שהן בבחינת תנאי הכרחי ליכולתו של הארגון להתקיים. פעילויות אלה כוללת בין היתר גביית כספים, תשלומי שכר והוצאות נלוות, רכש ותשלומים לספקים ודרישות רגולטוריות (רשויות המס, רשם העמותות וכו'). ההיבט השני הוא ניהולי ומתייחס לאותן פעילויות שיש להן קשר ישיר להשגת מטרותיו של הארגון וליכולתו להתקיים לאורך זמן. דוגמאות לכך הן תכנון ותקצוב, גיוס כספים ודיווח לגורמים מממנים, ניהול סיכונים פיננסיים באמצעות מעקב ובקרה.

פרק זה יעסוק רק בהיבט הניהולי של הניהול הפיננסי. היבט זה מחייב מעורבות עמוקה של הנהלת הארגון, ולעיתים גם של הוועד המנהל. כאמור לעיל, מטרותיו של ארגון חברתי אינן באות לידי ביטוי בנתונים פיננסיים ולכן נדרשת הגדרה מפורשת של המטרות שאותן צריך הניהול הפיננסי להשיג. חשוב לזכור שניהול פיננסי אינו מטרה בפני עצמה, אלא הוא כלי עזר לארגון להשגת מטרותיו החברתיות. לכן שיטות שונות להצגה ולניתוח של נתונים פיננסיים אינן צריכות להיבחן על פי השאלה אם הן "נכונות" או "לא נכונות", אלא רק על פי מידת תרומתן להשגת המטרות שהוגדרו עבורן. להלן תוצגנה שלוש מטרות שאותן נדרש הניהול הפיננסי בארגון חברתי להשיג:

(1) הצגה ברורה של ההיבט הכלכלי של כל התוכניות שמבצע הארגון. הצגה כזאת דרושה להנהלת הארגון כשיש צורך לקבל החלטות לגבי פתיחה או סגירה של תוכניות, או החלטות שנוגעות לתערוף בין תוכניות. בכל המקרים האלה המשמעות הכלכלית של החלטות אלה חייבת להיות מוצגת בצורה ברורה למקבלי ההחלטות;

(2) סיוע ותמיכה בגיוס כספים לתוכניות שמפעיל הארגון, ובמקביל הכנת דיווחים לגורמים מממנים. זו מטרה שהיא ייחודית לארגונים חברתיים. גיוס כספים לתוכניות שמפעיל הארגון מחייב במקרים רבים הצגה ברורה ומשכנעת של התקציב שנדרש עבור כל תוכנית. במקביל גורמים מממנים דורשים לעתים קרובות דיווחים שוטפים לגבי העלות בפועל של כל תוכנית;

(3) שמירה על יציבותו הפיננסית של הארגון ויכולת לנהל את הסיכונים הפיננסיים. במקביל להשגת מטרותיו החברתיות, הארגון חייב לפעול גם להשגת יציבות פיננסית. לשם כך נדרשים תכנון מתאים ובמקביל יכולת לעקוב אחרי נתונים פיננסיים שוטפים ולנהל באמצעותם את הסיכונים הפיננסיים.

בהמשכו של הפרק תוצגנה השיטות העיקריות להשגתן של מטרות אלה. חלק ב' יעסוק בתקציב הארגון שהוא כלי התכנון המרכזי שעומד לרשותו; חלק ג' יעסוק במדדים ליציבות פיננסית וחלק ד' יעסוק במעקב, בקרה וניהול סיכונים.

תקציב הארגון

התקציב הוא כלי התכנון העיקרי שעומד לרשותו של הארגון. התקציב מבוסס על הנחות תכנון שמתייחסות להכנסות ולהוצאות הצפויות. הגרסה הפשוטה ביותר של תקציב ארגוני מציגה את ההכנסות הצפויות על פי המקורות (ממשלה, תורמים, הכנסות עצמיות) ואת ההוצאות הצפויות על פי מהות ההוצאה (שכר, חומרים מתכלים, שירותים הוצאות מבנה), אולם הצגה תקציבית כזאת אינה יכולה לתת מענה למטרות שהוצגו בחלק א' שלעיל. הצגת ההיבט הכלכלי של כל תוכנית (מטרה (1)) וסיוע בגיוס כספים לתוכניות ספציפיות (מטרה (2)) מחייבות את הארגון להציג תקציב נפרד לכל תוכנית שהוא מפעיל. לפיכך המבנה העקרוני של התקציב הארגוני צריך להיות בהתאם לטבלה שלהלן:

	תוכנית א'	תוכנית ב'	תוכנית ג'	תוכנית ד'
הכנסות				
ממשלה				
תורמים				
הכנסות עצמיות				
....				
הוצאות				
שכר				
חומרים מתכלים				
....				

הכנה של תקציב במבנה כזה מחייבת שיוך של ההכנסות ושל ההוצאות לתוכניות השונות. לפיכך הצעד הראשון בבניית תקציב הוא קביעה של אותם קריטריונים שעל פיהם ישויכו ההכנסות וההוצאות לתוכניות.

שיוך הכנסות לתוכניות

ההכנסות של ארגונים חברתיים מתחלקות לשני סוגים:

- (1) הכנסות מיועדות: הכנסות שנובעות באופן ישיר מקיומה של תוכנית מסוימת שאותה מפעיל הארגון. אם התוכנית הנדונה תתבטל, ההכנסה המיועדת עבורה לא תתקבל.
- (2) הכנסות לא מיועדות: הכנסות שאינן נובעות מתוכנית מסוימת, אלא מיועדות לתמיכה כללית בפעילות הארגון.

במקביל לסיווג הנ"ל של ההכנסות, מקובל לחלק את הגורמים המממנים של ארגונים חברתיים לשני סוגים (Overholser & Reigel 2010): "קונה" (Buyer) – גורם מממן שתומך בתוכנית ספציפית בלבד ולא מתעניין בשאר הפעילות של הארגון; "בונה" (Builder) – גורם מממן שתומך בארגון באופן כללי ולא בתוכנית ספציפית, ומשקיע בבניית התשתית של הארגון (Capacity Building).

לאור האבחנות שלעיל, שיוך ההכנסות לתוכניות צריך להתבסס על הקריטריונים הבאים: כל הכנסה שמיועדת לתוכנית מסוימת ותלויה בקיומה תשוּיך לאותה תוכנית. אלה הן הכנסות שמקורן בגורמים מממנים "קונים". במקביל כל הכנסה שמקורה בגורמים מממנים "בונים", כלומר היא מיועדת לארגון באופן כללי ולא לתוכנית ספציפית, תשוּיך לתשתית הארגונית.

שיוך הוצאות לתוכניות

הדיסציפלינה שעוסקת בשיוך של עלויות למוצרים ולשירותים נקראת חשבונאות של עלויות (Cost Accounting), אולם המונח המקובל עבורה בעברית הוא "תמחיר". בתוך המסגרת הכללית של התמחיר קיימות שתי גישות שונות לשיוך של עלויות למוצרים ולשירותים (Wolk, Gerber & Porter 1988):

תמחיר ישיר Direct Costing. בשיטה זו, המכונה לעיתים "תמחיר תרומה" (ערן ורון, 2006), מבחינים בין הוצאות משתנות, שתלויות בהיקף התפוקה (מוצרים או שירותים), לבין הוצאות קבועות שאינן תלויות בהיקף התפוקה. רק ההוצאות המשתנות משויכות ליחידות התפוקה.

תמחיר מלא או תמחיר ספיגה Full Costing / Absorption Costing. בשיטה זו משייכים את כל ההוצאות של הארגון ליחידות התפוקה, באמצעות

העמסה של ההוצאות הקבועות על ההוצאות המשתנות שכבר שויכו ליחידות התפוקה באמצעות התמחיר הישיר.

על מנת ליישם את שתי השיטות הנ"ל בארגונים חברתיים, יש להגדיר את יחידות התפוקה. חלק מהארגונים החברתיים מספקים שירותים שהם ברי מדידה, ולכן ישנה משמעות עבורם לעלות ליחידת תפוקה. אולם על מנת ליצור מכנה משותף רחב שיכלול את כל הארגונים החברתיים, יש להתייחס לתוכניות כאל יחידות התפוקה של הארגון.

בשיטת התמחיר הישיר נשייך את ההוצאות לתוכניות באופן הבא:
פעילות חדשה: העלות שתתווסף לארגון במידה והתוכנית תתבצע.
פעילות קיימת: העלות שהייתה נחסכת לארגון אילו התוכנית הייתה מתבטלת.

פועל יוצא של ייחוס עלויות בשיטת התמחיר הישיר הוא שכל סעיפי ההוצאה שלא משויכים לתוכניות על פי הקריטריון הנ"ל, יסווגו כעלויות קבועות של הארגון.

שיטת התמחיר הישיר מאפשרת להנהלת הארגון להשתמש בתקציב ככלי לתכנון ולקבלת החלטות כלכליות, כפי שיוסבר באופן יותר מפורט בהמשך. כלומר מטרה (1) תושג רק באמצעות התמחיר הישיר.

על מנת להשיג את מטרה (2) – סיוע ותמיכה בגיוס כספים – חייבים להשתמש בשיטת התמחיר המלא. כפי שהוצג קודם, ההכנסות הארגוניות מתחלקות להכנסות מיועדות ולהכנסות לא מיועדות. ברוב המקרים משקלן של ההכנסות המיועדות גדול יותר משל ההכנסות הלא מיועדות. כתוצאה מכך ארגונים חברתיים נאלצים "למכור" את התוכניות שהם מפעילים לגורמים מממנים "קונים", ולקבל עבורם תמורה שתספיק לכסות הן את ההוצאות הישירות של התוכנית והן את החלק היחסי של ההוצאות הקבועות של הארגון. פועל יוצא מכך הוא שאומדן העלויות של התוכנית, שהארגון מציג לגורמים מממנים "קונים", צריך להיעשות על פי גישת התמחיר המלא ולא על פי גישת התמחיר הישיר.

התובנה החשובה שעולה מהדיון שלעיל היא שארגון חברתי צריך הצגה תקציבית דואלית (Malki (2014) – אחת על פי גישת התמחיר הישיר על מנת לקבל תמונה כלכלית ברורה של הארגון, והשנייה על פי גישת התמחיר המלא על מנת לגייס כספים. שתי השיטות להצגת תקציבו של הארגון אינן סותרות אחת את השנייה, אלא להפך, הן משלימות זו את זו. כל אחת מהן מאפשרת

להשיג מטרה ניהולית אחרת, ולכן שתיהן נדרשות במקביל. בישראל מקובלת שיטת סיווג עלויות שנקבעה על ידי החשב הכללי (חשכ"ל) של משרד האוצר (הוראה 6.1.3 הגבלת הוצאות הנהלה וכלליות). שיטת הסיווג של החשכ"ל מבוססת על התמחיר המלא, וקובעת את סעיפי הוצאה שיש לסווגם כהוצאות הנהלה וכלליות. כל שאר סעיפי ההוצאה שאינם מסווגים כהנהלה וכלליות יחשבו כהוצאות של התוכניות. להלן מוצגת השוואה בין סיווג ההוצאות על פי התמחיר הישיר לכללי סיווג ההוצאות של החשכ"ל.

תמחיר ישיר	תמחיר מלא (חשכ"ל)
משתנה (תלויה בקיומה של תוכנית ספציפית)	תוכניות
קבועה (לא תלויה בקיומה של תוכנית ספציפית)	תוכניות
קבועה (לא תלויה בקיומה של תוכנית ספציפית)	הנהלה וכלליות

ראשית נברר מדוע נדרשת הפרדה של הוצאות בין תוכניות לבין הנהלה וכלליות (כי הרי שיטת התמחיר המלא איננה מחייבת הפרדה כזאת). הסיבה לכך היא הסברה אצל גורמים מממנים "קונים" שהוצאות הנהלה וכלליות הן רע הכרחי ולכן עדיף שהן תהיינה נמוכות ככל האפשר. יתרה מכך, בישראל מוטלת מגבלה על הוצאות הנהלה וכלליות של ארגונים חברתיים, שגם היא נקבעה על ידי החשכ"ל. סברה זו בנוגע להוצאות הנהלה וכלליות נמצאת במחלוקת חריפה, ויש הטוענים שנוקיה גדולים מתועלתה (Bedsworth, Gregory & Howard 2008). עם כל זאת, מכיוון שהפרדה בין הוצאות תוכנית להוצאות של הנהלה וכלליות הפכה להיות אמת מידה עבור רוב הארגונים החברתיים בישראל, נשתמש בה בהמשך הדיון.

ההשוואה שלעיל מחלקת את מבנה ההוצאות של הארגון החברתי לשלוש קטגוריות:

- (1) **עלות תוכנית משתנה.** אלה הן אותן הוצאות שנובעות באופן ישיר מקיומה של התוכנית. לשם המחשה, בתוכנית של מרכז יום יכללו בקטגוריה זו עלות השכר של הצוות שמועסק בתוכנית, העלות של חומרים מתכלים, העלות של שירותים שנרכשים עבור התוכנית וכו'.

נוסף לכך, כאשר הארגון שוכר מבנה ייעודי לטובת התוכנית, כל ההוצאות שקשורות לאותו מבנה תשויכנה לעלות התוכנית המשתנה.

(2) **עלות תוכנית קבועה.** אלה הן אותן הוצאות שעל פי הסיווג של החשב הכללי משויכות לתוכניות, אולם בהיבט של התמחיר הישיר הן הוצאות קבועות. לדוגמה, ארגון שפועל בתוך מבנה קיים (בין אם בבעלותו או בשכירות) שבו מתקיימות מספר תוכניות, בין היתר גם תוכנית מרכז היום. במצב כזה העלויות שקשורות במבנה הן ברובן הגדול הוצאות קבועות, ביחס לכל אחת מהתוכניות הספציפיות שמתבצעות בו. סגירתו של מרכז היום לא תחסוך את ההוצאות על שכר דירה וארנונה, וכמעט שלא תשפיע על ההוצאות של חשמל, חימום וכו'. לכן במקרה זה הוצאות המבנה תסווגנה כעלות תוכניות קבועה. דוגמה נוספת היא כשיש לארגון מטה מקצועי שעוסק בהכשרת עובדים ובפיקוח מקצועי על עבודת הצוותים בתוכניות השונות. גם במקרה כזה מדובר בהוצאה שתסווג כעלות תוכניות קבועה.

(3) **עלות הנהלה וכלליות קבועה.** אלה הם סעיפי ההוצאה שעל פי כללי החשב הכללי יסווגו כהנהלה וכלליות. הוצאות אלה הן כמעט תמיד קבועות.

לאור האמור לעיל ניתן לקבוע כיצד תיראה הצגה דואלית של תקציבו של ארגון חברתי:

על מנת לקבל תמונה כלכלית ברורה (מטרה (1)) נשתמש בתמחיר הישיר ונפריד בין ההוצאות המשתנות שנובעות באופן ישיר מהפעלתן של התוכניות לבין ההוצאות הקבועות.

על מנת לסייע ולתמוך בגיוס כספים (מטרה (2)) נשתמש בתמחיר המלא, ונעמיס גם את הוצאות הקבועות על התוכניות. עם כל זאת, נצטרך בדרך כלל להפריד בין הוצאות קבועות שמסווגות כתוכניות לבין הוצאות קבועות שמסווגות כהנהלה וכלליות.

נציג כעת מספר דוגמאות לשימוש בתמחיר ישיר ולשימוש בתמחיר מלא, באמצעות נתונים של ארגונים חברתיים קיימים (כמובן ללא חשיפת זהותם).

המפה הכלכלית

המונח "מפה כלכלית" (Malki, 2010) מתייחס להצגה של תקציב הארגון בשיטת התמחיר הישיר, ובאמצעות כללי הסיווג שהוצגו בדיון שלעיל. המפה הכלכלית היא כלי תכנוני חשוב שבעזרתו יכולה ההנהלה לבחון את האינטראקציה הכלכלית בין התוכניות השונות שמפעיל הארגון, וכן את ההשלכות של צעדי מדיניות שונים.

לשם המחשה מוצגת בטבלה 1 שבסוף הפרק מפה כלכלית של ארגון שפועל בתחום שירותי הרווחה.

כפי שהוסבר כבר, לכל תוכנית שויכו אותם סעיפי הוצאה שהיו נחסכים אילו הארגון היה מפסיק את פעילותה. במקביל שויכו לכל תוכנית אותם סעיפי הכנסה שנובעים באופן ישיר מקיומה. ההפרש בין ההכנסות וההוצאות שמשויכות לאותה תוכנית, על פי ההגדרות שלעיל, הוא ה"תרומה הכלכלית" שלה לארגון. השימוש במונח "תרומה כלכלית" מדגיש שהכוונה כאן ל- Contribution בשונה מהמונח "תרומה" שנשתמש בו בהקשר של Donation. התרומה הכלכלית מראה כמה תורמת כל תוכנית לכיסוי ההוצאות הקבועות של הארגון. אם הנהלת הארגון תחליט לסגור תוכנית מסוימת, הארגון יאבד את ההכנסות שמיועדות לאותה תוכנית, אך במקביל יחסוך את אותן הוצאות ששייכנו אליה (הוצאות תוכנית משתנות). לפיכך התרומה הכלכלית היא ההשפעה הכלכלית נטו שיש לכל תוכנית על הארגון. סגירתה של תוכנית עם תרומה כלכלית חיובית תיצור גירעון (או תקטין את העודף) בגובה התרומה הכלכלית. תוכנית כזאת היא תוכנית מסבסדת. במקביל סגירתה של תוכנית עם תרומה כלכלית שלילית תיצור עודף (או תקטין את הגירעון). תוכנית כזאת היא תוכנית מסובסדת.

המפה הכלכלית מאפשרת להנהלת הארגון לבחון כל תוכנית בשני ממדים: תרומתה להשגת מטרות הארגון ותרומתה הכלכלית. בדוגמה שבטבלה 1 תוכניות א', ב' ו-ג' הן התוכניות המסבסדות של הארגון, ולעומתן תוכניות ד' ו-ה' הן תוכניות מסובסדות. סגירתן של תוכניות מסובסדות תיטיב עם הארגון מבחינה כלכלית, ולכן הארגון צריך לשקול האם תרומתן של תוכניות אלה למטרות הארגון מצדיקה את המשך הסבסוד שלהן (Malki 2014). למעשה המפה הכלכלית שמה "תג מחיר" על התוכניות המסובסדות, בכך שהיא ממחישה להנהלת הארגון מהו המחיר שמשלם הארגון תמורת המשך סבסודן.

נוסף על כך, המפה הכלכלית מציגה גם את ההוצאות הקבועות של הארגון, שמחולקות להוצאות קבועות של תוכניות (שמוצגות בטבלה תחת הכותרת "תשתית ארגונית") ולהוצאות קבועות של הנהלה וכלליות. במקביל ההכנסות הלא מיועדות משויכות במפה הכלכלית לתשתית הארגונית.

רוב הכנסותיו של הארגון שבדוגמה זו הן מיועדות. לכאורה נראה שישנה תרומה כלכלית חיובית בתשתית הארגונית, אולם היא מקוזזת על ידי התרומה הכלכלית השלילית של הוצאות הנהלה והכלליות. סך ההוצאות הקבועות (התשתית הארגונית והוצאות הנהלה והכלליות) גבוה מההכנסות הלא מיועדות. לפיכך ארגון זה תלוי לחלוטין בתוכניות המסבסדות. זהו מבנה כלכלי שנפוץ מאוד בארגונים חברתיים, שמבטא את המגמה אצל גורמים מממנים להיות "קונים" ולא "בונים". עם זאת, ישנם ארגונים שעיקר הכנסותיהם מבוסס על הכנסות לא מיועדות. בארגונים כאלה המבנה הכלכלי יהיה הפוך: תרומה כלכלית חיובית בתשתית הארגונית מכסה את כל ההוצאות הקבועות ונוסף לכך מאפשרת לארגון להפעיל תוכניות מסובסדות.

נקודה נוספת שמוצגת בדוגמה זו היא שתקציבו של הארגון מתוכנן להיות בעודף. במציאות כלכלית שבה רוב הגורמים המממנים מעדיפים להיות "קונים" ולא "בונים", ארגונים חברתיים נדרשים להציג תקציבים שבהם ההוצאות של התוכנית שוות להכנסות מהן (תקציב מאוזן). מצד שני, ארגונים חברתיים צריכים להיות יציבים מבחינה כלכלית על מנת לשרוד. כפי שיוצג בהמשך, התנאי ליציבות כלכלית הוא קיומה של רזרבה לא מיועדת שמאפשרת לארגון "לספוג" ירידה בהכנסות. רזרבה כזאת יכולה להיווצר רק כאשר הארגון "חוסך", כלומר כאשר ההוצאות נמוכות יותר מההכנסות. על מנת ליצור חסכון כזה הארגון חייב, לפחות בחלק מהזמן, לתכנן תקציב ארגוני עם עודף. בנקודה זו נעסוק בהרחבה בהמשך הפרק.

בדיקת היתכנות כלכלית לתוכניות חדשות

לעיתים קרובות ארגון חברתי נדרש לתכנן פעילויות חדשות ולהכין תקציב עבורן. כמובן שכל תוכנית חדשה צריכה לתרום להשגת מטרות הארגון, אולם במקביל היא צריכה גם להיבדק מבחינה כלכלית. בדיקת היתכנות כלכלית לתוכנית חדשה צריכה להתבצע באמצעות התמחיר הישיר. השימוש בתמחיר מלא לבדיקת היתכנות כלכלית מביא להחלטות שגויות שמחירן הכלכלי עלול להיות יקר.

נקודה זאת תומחש כאן באמצעות דוגמה אמיתית של ארגון בתחום שירותי הרווחה שנדרש לקבל החלטה כלכלית. הארגון הנדון הפעיל שתי תוכניות טיפוליות לנוער ולבוגרים במימון של משרד הרווחה. מודל המימון של משרד הרווחה היה כזה שהתשלום עבור טיפול בבוגרים היה נמוך באופן משמעותי מהתשלום עבור טיפול בבני נוער. באותה עת הוצע לארגון להגדיל את מספר המטופלים הבוגרים מ-31 ל-51. מובן מאליו שמבחינת המטרות החברתיות של הארגון הגדלת מספר המטופלים היא דבר חיובי. אולם באותה תקופה הארגון היה במצב כלכלי קשה, ולכן התנאי לקבלת ההצעה היה השפעתה הכלכלית על הארגון.

בשלב הראשון הארגון ניסה לבצע בדיקת היתכנות באמצעות התמחיר המלא כפי שמוצג בחלקה הראשון של טבלה 2 שבסוף הפרק. מכיוון שהתעריפים של משרד הרווחה נקבעים על בסיס חודשי, הנהלת הארגון החליטה לחשב את העלות החודשית של הטיפול בבוגר. לשם כך נאספו נתונים של עלות השכר של כל הצוות הטיפולי, וכן של כל העלויות הנוספות שכרוכות בהפעלתה של התוכנית הטיפולית לבוגרים (מזון, תרופות, שירותים וכיוב').

נוסף לעלויות של הפעלת התוכנית, הנהלה סברה שעליה לשייך לה גם את החלק היחסי של העלויות הקבועות על מנת לדעת מהי העלות ה"אמיתית" של הטיפול בבוגר. לפיכך שויכו לתוכנית הטיפולית לבוגרים 45% מהעלויות הקבועות של התוכניות (התשתית הארגונית) ו-48% מהוצאות הנהלה וכלליות. שיטות החישוב של מפתחות ההעמסה להוצאות הקבועות תוצגנה בחלק הבא, אולם ניתן כבר לראות באמצעות דוגמה זו כיצד מחושבת העלות של תוכנית באמצעות התמחיר המלא.

העלות החודשית למטופל מחושבת באמצעות חלוקה של העלות החודשית המלאה במספר המטופלים. הנהלת הארגון סברה שההשוואה בין העלות החודשית למטופל (10,711 ₪) לבין התעריף שמציע משרד הרווחה (5,950 ₪), מצביעה על כך שהתוכנית איננה כדאית ולכן רצתה לדרחות את ההצעה של משרד הרווחה. אולם החלטה זאת, שכמעט והתקבלה, הייתה שגויה. על מנת לבצע בדיקת היתכנות כלכלית נכונה התבקשה הנהלת הארגון להכין תקציב חדש, שמשקף את עלות התוכנית לאחר השינוי (כלומר עם 51 מטופלים במקום 31 מטופלים). התקציב החדש, שמשקף את עלות התוכנית לאחר השינוי, מוצג בחלקה השני של טבלה 2. העלות למטופל שנגזרת מהתקציב

החדש (7,976 טו), שגם היא חושבה באמצעות התמחיר המלא, היא מצד אחד נמוכה יותר ביחס לחישוב הקודם, אך מצד שני עדיין גבוהה יותר מהתעריף שמציע משרד הרווחה. על פניו נראה שהחישוב הנוסף לא שינה את ההחלטה לדחות את ההצעה. אולם מסתבר שגם חישוב כזה מביא להחלטה שגויה. על מנת לקבל החלטה נכונה צריך להשתמש בגישת התמחיר הישיר, שמוצגת בחלקה השלישי של טבלה 2.

בשלב ראשון מחשבים את התוספת להכנסות שנובעת מהגדלת מספר המטופלים. בשלב השני מחשבים את התוספת להוצאות שנובעת גם היא מהגדלת מספר המטופלים. ההפרש בין התוספת להכנסות לתוספת להוצאות הוא התרומה הכלכלית של השינוי. אם התרומה כלכלית הזאת היא חיובית השינוי כדאי לארגון מבחינה כלכלית.

בדוגמה שמוצגת בטבלה 2 נמצא שהגדלת מספר המטופלים מביאה לתרומה כלכלית חודשית של כ-44 אלף ש"ח (כחצי מיליון ש"ח בשנה). לפיכך הגדלת מספר המטופלים הייתה כדאית לארגון, וההנהלה החליטה לקבל את ההצעה. למותר לציין שהחלטה זו סייעה מאוד לארגון לשפר את מצבו הכלכלי.

דוגמה זו ממחישה כיצד השימוש בתמחיר מלא מביא לקבלת החלטות כלכליות שגויות ולכן אין להשתמש בו למטרה זו. בדיקת היתכנות כלכלית לתוכניות חדשות צריכה להיעשות רק באמצעות התמחיר הישיר.

הכנת תקציב לבקשות למימון

ראינו עד כה שהשימוש בתמחיר הישיר, והצגת התקציב כמפה כלכלית, הם הדרך המיטבית כשהארגון נדרש לתכנן ולקבל החלטות כלכליות. אולם כאשר הארגון צריך להציג את תקציבו לגורמים מממנים, המפה הכלכלית איננה נותנת מידע מספיק לגבי צורכי המימון שלו. הסיבה לכך היא שהארגון איננו יכול להסתפק בכיסוי ההוצאות המשתנות של התוכניות בלבד, אלא חייב לכסות גם את ההוצאות הקבועות שלו. לפיכך ישנו צורך להעמיס את ההוצאות הקבועות על ההוצאות המשתנות של התוכניות, על מנת לקבל אומדן לעלות המלאה של כל תוכנית.

שיוכן של ההוצאות הקבועות לתוכניות נעשה באמצעות מפתחות העמסה שעל פיהם נקבע החלק היחסי של ההוצאה הקבועה שמיוחס לכל תוכנית. לפני שנציג את השיטות המקובלות לקביעה של מפתחות העמסה, חשוב לחזור שוב למטרה שלשמה אנו משתמשים בתמחיר המלא. ישנה השקפה שעל פיה

התמחיר המלא משקף את ה"עלות האמיתית" של התוכנית. אולם ראינו כבר בדוגמה הקודמת שלמונח "עלות אמיתית" אין משמעות מעשית. חשוב לזכור שההעמסה של חלק מההוצאות הקבועות על תוכנית מסוימת נועדה לשכנע את הגורמים המממנים ה"קונים" שהוצאות אלה הן חלק אינטגרלי מעלות התוכנית. לכן מפתח ההעמסה צריך להיבחן על פי מידת האפקטיביות שלו, קרי: עד כמה הוא מסייע לארגון להצדיק את השיוך של אותו חלק יחסי של ההוצאה הקבועה לתוכנית הנדונה.

ניתן ליצור מפתחות העמסה אפקטיביים באמצעות מחוללי עלות – Cost Drivers. מחולל עלות הוא משתנה שבאמצעותו ניתן להסביר את הקשר בין מרכיב מסוים של ההוצאה הקבועה לבין התוכנית שאליה אנו משייכים אותו (Kaplan & Cooper 1998).

להלן מוצגים מספר מחוללי עלות מקובלים, ביחד עם סעיפי ההוצאה שמתאימים להם:

מחולל העלות	הוצאה קבועה מתאימה
שטח	שכר דירה, ארנונה, אחזקה, חשמל, חימום
מספר תקנים / עובדים	הדרכת צוות, פעילויות לעובדים, תוכניות פיתוח לצוות
מספר מקבלי שירות	טיפולים (מרפאה, פסיכולוגים וכיוב'), שיווק, גיוס לקוחות, רישום
עלות התוכנית (העמסה ישירה)	הנהלה וכלליות (תקורה)

בטבלה 3 שבסוף הפרק מוצגת דוגמה של העמסת הוצאות קבועות בשני שלבים:

- (1) העמסת עלות התוכניות הקבועה. באמצעות מחוללי עלות נפרדים לסעיפי הוצאה שונים.
- (2) העמסת עלות הנהלה וכלליות. באמצעות שיטת ההעמסה הישירה.

בשורה הראשונה שבחלקה הראשון של טבלה 3 מוצגות ההוצאות המשתנות של התוכניות, על פי הקריטריונים של התמחיר הישיר. חשוב לשים לב שהוצאות אלה הן זהות להוצאות שמוצגות בטבלה 1 שלעיל. בשלב הראשון נעמים על

התוכניות את כל אותן הוצאות שסווגו בטבלה 1 כתשתית הארגונית (קרי, ההוצאות הקבועות של התוכניות). על מנת להדגים את השימוש במחוללי עלות, חולקו הוצאות התשתית הארגונית לשני מרכיבים:

הוצאות על שכר דירה, ארנונה, חשמל ומים שלהן חושב מפתח העמסה על פי חלוקת השטח בין התוכניות, והוצאות תקשורת, להן חושב מפתח העמסה על פי מספר התקנים בכל תוכנית.

חשוב לציין שהשימוש במחוללי עלות נפרדים לסעיפי הוצאה שונים הוא לשם המחשה בלבד. כדאי לבצע הפרדה כזאת כאשר הארגון נדרש לתת הסברים לגבי שיטת ההעמסה שבה הוא השתמש. במקרה כזה הקשר לכאורה שבין מחולל העלות לבין הסעיף של ההוצאה הקבועה יכול לסייע בהצגת הטיעון. במקרים בהם הארגון לא נדרש להסברים, ניתן להשתמש במפתח העמסה אחיד לכל ההוצאות של התשתית הארגונית.

הסכום של הוצאות התוכנית המשתנות ועוד החלק היחסי של הוצאות התשתית הארגונית שווה לסך ההוצאות על תוכנית, על פי הגדרות החשב הכללי שהוצגו קודם. הצגה כזאת של תקציב התוכנית היא חשובה לארגון מכיוון שהגורמים המממנים מבקשים במקרים רבים להבחין בין הוצאות של תוכניות לבין הוצאות של הנהלה וכלליות.

בשלב השני נעמים את הוצאות הנהלה וכלליות באמצעות מפתח העמסה של הקצאה ישירה, שמחושב באמצעות היחס בין העלות של כל תוכנית לבין העלות הכוללת של כל התוכניות. לשיטת ההקצאה הישירה ישנה תכונה נוספת שמקלה מאוד על השימוש בה. ניתן לבצע את ההעמסה הישירה באמצעות מקדם קבוע שמחושב כיחס שבין ההוצאות הנהלה וכלליות לבין העלות הכוללת של כל התוכניות. למקדם זה נקרא "מקדם העמסה" ובדוגמה שבטבלה 2 הוא עומד על 23%. בשיטת חישוב כזו ההעמסה של הוצאות הנהלה וכלליות נעשית באמצעות הכפלת העלות של כל תוכנית במקדם ההעמסה.

לאחר שהושלמו שני השלבים של העמסת ההוצאות הקבועות מתקבלת העלות המלאה של כל תוכנית. כעת ניתן לראות את יישומה של שיטת התמחיר המלא: כל ההוצאות של הארגון מועמסות באופן מלא על התוכניות. בחלקה השני של טבלה 3 מוצגת העלות המלאה של כל תוכנית ביחס להכנסות המיועדות עבור אותה תוכנית. ההפרש בין ההכנסות המיועדות של כל תוכנית לעלות המלאה שלה הוא העודף או הגירעון שנובע מהתוכנית. חשוב לשים לב למונחים: ההפרש בין ההכנסות המיועדות לעלות התוכנית

המשתנה נקרא תרומה כלכלית והוא מוצג בטבלה 1. ההפרש בין ההכנסות המיועדות לעלות המלאה של התוכנית נקרא עודף או גירעון והוא מוצג בטבלה 3. ניתן לראות שקיימים הבדלים מהותיים בין שני הערכים: תוכניות א' ו-ב' שלהן יש תרומה כלכלית חיובית גדולה הופכות לגירעוניות לאחר העמסה מלאה של ההוצאות הקבועות.

השורה התחתונה בטבלה 3 ממחישה שכל התוכניות של הארגון נמצאות בגירעון, למעט תוכנית ג'. גובה הגירעון בכל תוכנית משקף את תוספת ההכנסה שנדרשת לה, על מנת שההכנסות המיועדות של אותה תוכנית תכסינה את העלות המלאה שלה. לכן טבלה זו היא כלי תכנוני חשוב לקביעת יעדי גיוס המשאבים של הארגון.

ההכנסות הלא מיועדות של הארגון מוצגות בטור נפרד ולא כחלק מההכנסות של התוכניות. הסיבה לכך היא שהכנסות אלה הן המקור שבעזרתו הארגון יכול לבנות לעצמו רזרבה שתבטיח את יציבותו הכלכלית. במצב האידיאלי היינו רוצים שכל התוכניות תהיינה ממומנות באופן מלא מההכנסות המיועדות, ואילו ההכנסות הלא מיועדות תתווספנה לרזרבה של הארגון. בדוגמה שבטבלה 3 ההכנסות המיועדות אינן מכסות את העלות המלאה של התוכניות ונוצר פער, שנסגר באמצעות ההכנסות הלא מיועדות.

תוכנית ג' היא חריגה מכיוון שההכנסות המיועדות שלה גבוהות מהעלות המלאה של התוכנית. בהיבט של יציבות פיננסית תוכנית זו היא רווחית ולכן מגדילה את החיסכון של הארגון. אולם בהיבט של הצגה לגורמים מממנים ישנה בעיה, מכיוון שהתורמים לתוכנית זו עשויים להסתייג ממימונה של תוכנית רווחית. פתרון אפשרי במצב כזה הוא להגדיל את היקף התוכנית כך שהעלות המלאה שלה תהיה שווה להכנסות המיועדות.

סוגיות תקציביות בין ארגונים חברתיים לבין הגורמים המממנים

חלק ניכר מהמשא ומתן שמתנהל בין גורמים מממנים "קונים" לבין ארגונים חברתיים נוגע למימון הוצאות הנהלה וכלליות. מצד אחד העלות הרלוונטית לבקשת מימון היא העלות המלאה של התוכנית, שכוללת בתוכה גם את החלק היחסי של ההוצאות הקבועות של הארגון (כולל הוצאות הנהלה וכלליות). מצד שני גורמים מממנים מתייחסים לעתים קרובות להוצאות הנהלה וכלליות כאל רע הכרחי ולכן שואפים לממן כמה שפחות מהן (Bedsworth, Gregory & Howard 2008). הפתרון לבעיה זו איננו קל, אולם ניתן להשתמש במספר

כללים פשוטים ושקופים שיסייעו להתנהלות של שני הצדדים. ראשית, חשוב להבין שהוצאות הנהלה וכלליות משרתות את כל הארגון ולכן צריך לבחון את סבירותן ביחס לפעילות הכללית של הארגון, לפני שבודקים את סבירותו של החלק היחסי שמועמס על כל תוכנית. על פי הכללים שקבע החשכ"ל ארגון שסך ההכנסות שלו לא עולה על 10 מיליון ש"ח יכול להוציא על הנהלה וכלליות עד 22% מהכנסותיו. ניקח לדוגמה ארגון שתקציבו השנתי הוא 10 מיליון ש"ח והוצאות הנהלה והכלליות שלו הן 2 מיליון ש"ח. ארגון כזה עומד בכללי החשכ"ל מכיוון שהוצאות הנהלה והכלליות שלו הן 20% מהכנסותיו. אם הארגון יבחר להעמיס את הוצאות הנהלה והכלליות בשיטת ההקצאה הישירה מקדם ההעמסה יהיה 25% (הוצאות הנהלה וכלליות בסך של 2 מיליון ש"ח ביחס להוצאות של תוכניות בסך של 8 מיליון ש"ח). כלומר אם ארגון זה מגיש בקשת מימון לתוכנית שעלותה היא 1 מיליון ש"ח הוא יכול להוסיף לבקשה עוד 250 אלף ש"ח עבור הוצאות הנהלה וכלליות, ועדיין לעמוד במסגרת הכללים שקבע החשכ"ל. הניסיון מלמד שגורמים מממנים אינם רואים את הדברים כך. הדבר בולט במיוחד בהתנהלותם של משרדי ממשלה שלוקים בחוסר עקביות, בכך שאינם מתאימים את דרישותיהם לכללים שנקבעו על ידי החשכ"ל.

שנית, ניתן לקבוע מחוללי עלות מוסכמים לסעיפים שונים של הוצאות הקבועות, כפי שהוצג בדוגמה שלעיל. הסכמה על כללים אחידים למידת הסבירות של הוצאות הנהלה וכלליות של הארגון (כדוגמת כללי החשכ"ל), יחד עם מחוללי עלות מוסכמים לשאר הסעיפים של הוצאות הקבועות, יהפכו את הוויכוח על הוצאות הנהלה וכלליות למיותר ברוב המקרים.

הסוגיה השלישית נוגעת ליציבותו הפיננסית של הארגון, שתלויה כאמור ברזרבה שעומדת לרשותו. דיון מפורט ברזרבה זו יוצג בחלק הבא, אולם חשוב להבין שרזרבה כזאת נוצרת מעודפי הכנסות שמצטברים לאורך זמן. כפי שהוצג בדיון הקודם, המקור העיקרי ליצירת עודפי הכנסות כאלה הן ההכנסות הלא מיועדות. באופן פרדוקסלי, לגורמים המממנים ה"קונים" ישנו אינטרס ברור שיהיו לארגון גם הכנסות לא מיועדות מגורמים מממנים "בונים". היעדר מוחלט של מקורות הכנסה לא מיועדים עלול להביא לקריסה של כל המגזר החברתי.

יציבות פיננסית

בחלקים הקודמים הוזכרה כבר חשיבותה של היציבות הפיננסית לפעילותו התקינה של הארגון. בחלק זה יוצגו המדדים המקובלים ליציבות פיננסית וכיצד ניתן להשתמש בהם בתהליכי התכנון בארגון.

מבנה פיננסי של ארגון חברתי

המפתח להבנה של מצבו הפיננסי של הארגון הוא הרוח הכספי שלו, ובאופן יותר ספציפי המאזן. המבנה העקרוני של מאזן של ארגון חברתי מוצג להלן:

נכסים	התחייבויות
רכוש שוטף	התחייבויות שוטפות
רכוש קבוע	התחייבויות לזמן ארוך
	נכסים נטו – ללא מגבלה לפעילות
	נכסים נטו – ללא מגבלה לרכוש קבוע
	נכסים נטו – עם מגבלה

צד הנכסים מציג את כל הנכסים של הארגון. הרכוש השוטף מתייחס לנכסים הפיננסיים של הארגון לטווח קצר וכולל בתוכו מזומן, פיקדונות לטווח קצר והתחייבויות קצרות טווח של גורמי חוץ לארגון. באופן כללי ניתן לחלק את הרכוש השוטף למזומן (כולל פיקדונות לזמן קצר) וליתרת החייבים. להלן מספר דוגמאות ליתרת החייבים: הכנסות שנרשמו בשנת הרוח ועדיין לא התקבלו, הוצאות ששולמו מראש עבור שנה הבאה, הלוואות קצרות טווח שניתנו לעובדים וכו'. הרכוש הקבוע כולל את כל הנכסים שאינם פיננסיים, כגון מבנים, רכבים, ריהוט, מחשבים וכו'. כמוכן גם השקעה בנכסים לא מוחשיים כגון תוכנות, אתרי אינטרנט וכו' היא חלק מהרכוש הקבוע. צד ההתחייבויות מציג את כל ההתחייבויות של הארגון ואת היתרות שעומדות לרשותו.

חלקו הראשון של צד ההתחייבויות מתייחס להתחייבויות לגורמי חוץ. התחייבויות שוטפות כוללות את כל ההתחייבויות קצרות הטווח של הארגון.

להלן מספר דוגמאות להתחייבויות שוטפות: משיכת יתר והחזרי הלוואות בשנה הקרובה (חלויות שוטפות), המחאות שלא נפרעו, הוצאות שנרשמו בשנת הדוח ועדיין לא שולמו (ספקים, שכר עובדים, תשלומים לקרנות פנסיה והשתלמות, תשלומים למס הכנסה ולביטוח לאומי).

התחייבויות לזמן ארוך כוללות בדרך כלל את יתרת ההלוואות מעבר לשנה הקרובה ואת ההתחייבויות נטו בגין סיום יחסי עובד-מעביד (שהן למעשה אומדן לסכום שהארגון יצטרך להשלים כפיצויי פיטורים מעבר למה שכבר הופרש על ידו עבור פיצויים). חשוב לציין שיתרת ההלוואות במאזן מתייחסת לתשלומי הקרן בלבד ואילו הריבית וההצמדה נרשמות כהוצאות בדוח על הפעילויות.

החלק השני של צד ההתחייבויות נקרא "נכסים נטו" והוא משקף את היתרות של הארגון. בחברה עסקית הערך המקביל לנכסים נטו נקרא הון עצמי, המשקף את ההתחייבות של החברה לבעלי המניות שלה. בארגון חברתי, שבו אין בעלי מניות, קיים קושי מושגי להגדיר את סעיפי הנכסים נטו כהתחייבות (התחייבות למי?).

לאור זאת, עדיף להסתכל על צד ההתחייבויות כעל מקורות המימון של כלל הנכסים ששייכים לארגון. הנכסים שבבעלות הארגון מומנו או ממקורות חיצוניים (התחייבויות שוטפות והתחייבויות לזמן ארוך), או ממקורות פנימיים (נכסים נטו). כיצד יכול ארגון חברתי ליצור לעצמו מקורות פנימיים? כפי שהוצג כבר בסעיפים קודמים הדרך היחידה לעשות זאת היא באמצעות עודפים שוטפים שמצטברים לאורך זמן. לפיכך הסעיפים שנמצאים תחת הכותרת הכללית נכסים נטו מייצגים את העודף (או הגירעון) המצטבר של הארגון מיום הקמתו.

הנכסים נטו של ארגון חברתי מתחלקים לשני מרכיבים: נכסים נטו עם מגבלה ונכסים נטו ללא מגבלה. זוהי הפרדה שהיא ייחודית לארגונים חברתיים ומתייחסת למבנה ההכנסות שכבר הוצג קודם, שמחולק להכנסות מיועדות ולהכנסות שאינן מיועדות. כאשר ארגון מקבל הכנסה מיועדת, אך לא מוציא אותה במלואה במהלך שנת הדוח, נוצרת בסוף השנה יתרה. לכאורה יתרה זו היא עודף שמתווסף לרזרבה של הארגון. אולם למעשה ישנה לארגון התחייבות כלפי הגורם המממן להוציא את היתרה הזאת בעתיד. לפיכך היתרות מההכנסות מיועדות מייצגות למעשה התחייבויות של הארגון לגורמים המממנים שלו.

הנכסים נטו ללא מגבלה מייצגים את סך היתרה מצטברת של הארגון שהיא חופשית מהתחייבויות לגורמי חוץ. גם בתוך סעיף זה ישנה חלוקה לשני סעיפי משנה: נכסים נטו ששימשו לפעילויות, ונכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע. הערך של נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע שווה בהגדרה לערך של הרכוש הקבוע בצד הנכסים. חלוקה זאת מאפשרת לדעת איזה חלק מהעודף המצטבר מושקע ברכוש קבוע ואיזה חלק מושקע בנכסים פיננסיים.

המדדים ליציבות פיננסית יוגדרו באמצעות אומדנים למידת יכולתו של הארגון לספוג ירידה בהכנסות ללא פגיעה בפעילותו. בהיבט של יציבות פיננסית הרכוש הקבוע איננו רלוונטי, מכיוון שהוא לא נזיל, ולכן ניתן להתעלם ממנו. על מנת להתמקד במדדים ליציבות פיננסית נציג את המבנה הפיננסי של הארגון בדרך פשוטה יותר, שתיקרא להלן "המאזן המפושט" (Malki 2016).

הדרך מהמאזן הרגיל למאזן המפושט מורכבת ממספר שלבים: בשלב הראשון ברצוננו לבטל את ההצגה של הרכוש הקבוע, שכאמור איננו רלוונטי למדידתה של היציבות הפיננסית. מכיוון שהערך של "נכסים נטו ללא מגבלה – לרכוש קבוע" בצד ההתחייבויות שווה בהגדרה לערך של "רכוש קבוע" בצד הנכסים, ניתן לבטל את הסעיפים הנ"ל משני הצדדים של המאזן (כפי שמוצג להלן).

נכסים	התחייבויות
רכוש שוטף	התחייבויות שוטפות
	התחייבויות לזמן ארוך
	נכסים נטו – ללא מגבלה לפעילות
	נכסים נטו – ללא מגבלה לרכוש קבוע
	נכסים נטו – עם מגבלה

בשלב השני נציג את המושג "הון חוזר" (Working Capital) שמוגדר כהפרש בין "רכוש שוטף" ל"התחייבויות שוטפות".

הון חוזר = רכוש שוטף פחות התחייבויות שוטפות
 באמצעות ההון החוזר ניתן לפשט את המאזן עוד יותר, על ידי כך שנפחית

את ההתחייבויות השוטפות משני הצדדים, וכך נקבל את המבנה הסופי של המאזן המפושט שמוצג להלן.

התחייבויות	נכסים
התחייבויות לזמן ארוך	הון חוזר
נכסים נטו – ללא מגבלה לפעילות	
נכסים נטו – עם מגבלה	

ישנם ארגונים שמחזיקים גם נכסים פיננסיים לזמן ארוך, ואז הם יוצגו ביחד עם ההון החוזר בצד הנכסים.

מדדים ליציבות פיננסית

המאזן המפושט מציג באופן מפורש את שני המדדים ליציבותו הפיננסית של הארגון:

הון חוזר – מדד לטווח הקצר, ונכסים נטו ללא מגבלה לפעילות – מדד לטווח הארוך.

הון חוזר. ההפרש בין הרכוש השוטף להתחייבויות השוטפות. המדד מתאר מה יקרה לארגון אם מצד אחד הוא יצטרך לשלם את כל ההתחייבויות שלו לשנה הקרובה, ומצד שני יצליח לגבות את כל הכספים שחייבים לו, ואמורים להיכנס בשנה הקרובה. כאשר ההון חוזר הוא חיובי, הרכוש השוטף שברשות הארגון מאפשר לו לעמוד בתשלום של כל ההתחייבויות השוטפות שלו, ועדיין תישאר ברשותו יתרת מזומן. ככל שערכו של ההון החוזר גבוה יותר, כך גדלה גם יכולתו של הארגון לספוג זעזועים פיננסיים בטווח הקצר (כגון עיכובים בהכנסות וכיוב'). לעומת זאת, גירעון בהון החוזר משמעו שהרכוש השוטף שברשות הארגון לא מאפשר לו לעמוד בתשלום של כל ההתחייבויות השוטפות שלו. במצב כזה הארגון יימצא בבעיית נזילות. הוא ייאלץ לדחות תשלומים עוד יותר (בכפוף למגבלות החוק) וכל עיכוב בקבלת הכנסות יביא אותו למצבים שגובלים בחדלות פירעון.

לפיכך, ההון החוזר משמש כמדד למידת יציבותו הפיננסית של הארגון בטווח הקצר. התנאי ליציבות פיננסית הוא הון חוזר חיובי (או לכל הפחות אפס) וככל שערכו של ההון החוזר גבוה יותר, גדלה מידת היציבות הפיננסית של הארגון בטווח הקצר.

נכסים נטו ללא מגבלה לפעילות. מדרד זה מכונה גם "רזרבה תפעולית" (The Nonprofit Operating Reserves Initiative Workgroup 2008) והוא משמש כמדד ליציבות הפיננסית בטווח הארוך. ניתן לראות באמצעות המאזן המפושט שהרזרבה התפעולית היא למעשה ההון החוזר בניכוי של ההתחייבויות לטווח הארוך לגורמי חוץ ושל ההתחייבויות לתורמים (נכסים נטו עם מגבלה). לכן הרזרבה התפעולית היא למעשה היתרה שתישאר לאחר שהארגון יפרע את כל ההתחייבויות שלו, הן לטווח קצר, הן לטווח ארוך והן לתורמים.

רזרבה תפעולית חיובית משמעה שלארגון ישנה יתרה לטווח ארוך שמאפשרת לו לתכנן תקציב גירעוני. לעומת זאת גירעון ברזרבה התפעולית משמעו שלארגון צפויים קשיים פיננסיים בטווח הארוך.

תכנון פיננסי וניהול סיכונים

למדדים ליציבות פיננסית שהוצגו כאן ישנו תפקיד מרכזי בתהליך התכנון התקציבי של הארגון. ככלל, הכנת התקציב הארגוני מתחילה בתחזית הכנסות לשנת התכנון הבאה. מטרתה של תחזית ההכנסות היא להעריך מהו היקפם והרכבם של המשאבים שיעמדו לרשות הארגון. על מנת להכין תחזית הכנסות לשנה הבאה ישנו צורך לערוך טבלה שמפרטת את מקורות ההכנסה השונים על פי התוכניות השונות של הארגון. לגבי כל מקור הכנסה צריך להכין תחזית לשנה הבאה ולקבוע את רמת הביטחון של ההכנסה הצפויה.

מקובל להעריך את רמת הביטחון של ההכנסות על פי הקריטריונים הבאים:

- (1) הכנסות מובטחות באמצעות חוזים או התחייבויות עם רמת אמינות גבוהה תיחשבנה כבעלות רמת ביטחון גבוהה מאוד;
- (2) הכנסות צפויות שעל סמך ניסיון העבר ישנה סבירות גבוהה מאוד שהן תתקבלנה, תיחשבנה כבעלות רמת ביטחון גבוהה;
- (3) הכנסות צפויות שקיימת אי-ודאות משמעותית לגביהן תיחשבנה כבעלות רמת ביטחון נמוכה.

ההחלטה המהותית ביותר שהנהלת הארגון צריכה לקבל בתהליך הכנת התקציב היא מה מידת הסיכון שהיא מוכנה לקחת כאשר היא מאשרת את תקציב ההוצאות. להחלטה זו ישנן משמעויות כבדות משקל לגבי הארגון ולכן חשוב להבין אותה לעומק. נניח שהנהלת הארגון הכינה תקציב שמשקף

את הפעילות שאותה הנהלה רוצה לבצע בשנה הקרובה. נסתכל על שלושת המצבים שלהלן:

מצב	סיכון
1. ההכנסות המובטחות מספיקות על מנת לכסות את התקציב הרצוי.	כמעט שאין לארגון סיכון.
2. ההכנסות המובטחות + ההכנסות ברמת ביטחון גבוהה מספיקות על מנת לכסות התקציב הרצוי.	יש לארגון סיכון נמוך שנובע מכך שגם הכנסות ברמת ביטחון גבוהה עשויות שלא להתקבל.
3. ההכנסות המובטחות + ההכנסות ברמת ביטחון גבוהה לא מספיקות על מנת לכסות את התקציב הרצוי.	יש לארגון סיכון גבוה, שעלול להביא אותו לקריסה כלכלית.

לרוע המזל, ארגונים חברתיים רבים מוצאים את עצמם בשלב של תכנון התקציב במצב שמתואר בסעיף (3) שבטבלה שלעיל. הסיבה לכך היא חוסר הוודאות המובנה שמאפיין את תחזית ההכנסות בארגונים חברתיים. מדדי היציבות הפיננסית שהוצגו כאן מאפשרים לארגון להעריך מחדש את הסיכון שעומד בפניו. כאשר לארגון רזרבה תפעולית מספיק גדולה, הוא יכול להרשות לעצמו לאשר תקציב גם במצב שמוצג בסעיף (3) שלעיל, אם מתקיים התנאי הבא:

מצב	סיכון
3-א. אומדן לרזרבה התפעולית (*) + ההכנסות המובטחות + ההכנסות ברמת ביטחון גבוהה מספיקים על מנת לכסות את התקציב הרצוי.	כמו בסעיף (2) בטבלה הקודמת. כמו כן, השימוש ברזרבה התפעולית לכיסוי הפער עלול לגרום לקשיים בשנה הבאה.

(*) חשוב לציין שהרזרבה התפעולית שאותה רואים ברוח הכספי מתייחסת לסוף השנה הקודמת. הרזרבה התפעולית שרלוונטית לתחילת שנת התכנון (קרי לסוף השנה הנוכחית) איננה ידועה וצריך לאמוד אותה באמצעות הרזרבה

התפעולית שמופיעה בדוח הכספי ואומדני הכנסות והוצאות לשנה הנוכחית. האמור לעיל ממחיש שרזרבה תפעולית יוצרת לארגון מרווח ביטחון שמאפשר לו לאשר תקציב, גם כאשר התחזית הסבירה של ההכנסות נמוכה ביחס לתקציב הרצוי. כמובן שבמקרה ההפוך, כאשר הרזרבה התפעולית היא שלילית, הארגון חייב לתכנן תקציב שבו ההוצאות נמוכות מההכנסות הצפויות. גירעון גדול ברזרבה התפעולית מחייב את הארגון לתוכנית הבראה פיננסית שתחזיר אותו למצב של יציבות.

שאלה נוספת שמתבקשת בהקשר זה היא: מהי הרזרבה התפעולית הרצויה לארגון חברתי על מנת שייחשב כיציב?

המדד המקובל ליציבות פיננסית הוא רזרבה תפעולית שעומדת על לפחות 25% מסך ההכנסות (או מהתקציב) של הארגון. המשמעות היא שלארגון ישנה רזרבה תפעולית שתספיק לו לשלושה חודשי פעילות ללא הכנסות בכלל. יעד תכנוני מומלץ ליציבות פיננסית הוא רזרבה תפעולית שנעה בין 25% ל-50% מההכנסות (או מהתקציב) של הארגון.

מעקב, בקרה וניהול סיכונים

הכלי העיקרי לניהול הסיכון הפיננסי בארגון חברתי הוא דוח תקופתי של תקציב מול ביצוע (שייקרא להלן "דוח ביצוע"). דוח זה מציג את ההכנסות בפועל בהשוואה לתחזית, ובמקביל את ההוצאות בפועל בהשוואה לתקציב שאושר. בקרה תקציבית על הביצוע ביחס לתכנון מאפשרת לארגון לנהל את הסיכון הפיננסי שלו, באמצעות מתודולוגיה פשוטה שתוצג להלן.

נגדיר סיכון פיננסי כמצב שבו הארגון איננו מסוגל לעמוד בהתחייבויות הכספיות שלו. תופעת הלוואי הראשונית שמאפיינת מצבים של סיכון פיננסי היא קושי תזרימי, שמביא לכך שהארגון נאלץ לדחות תשלומים. אולם מצב מתמשך של סיכון פיננסי עלול להביא את הארגון עד לחדלות פירעון ולהפסקה מוחלטת של פעילותו. לאור זאת, הבקרה התקציבית חייבת להתריע מראש על מצבים שעלולים להביא לסיכון פיננסי בעתיד, על מנת שהנהלת הארגון תוכל להיערך בזמן ולנקוט את הצעדים הנדרשים.

ישנן שתי סיבות שמביאות לכך שארגון מגיע למצב של סיכון פיננסי (Malki 2016): סיכון תקציבי וסיכון תזרימי.

המונח "סיכון תקציבי" מתייחס למצב שבו התחזיות שעל פיהן נבנה תקציב

הארגון לא מתממשות. כפי שהוצג בחלק הקודם, התקציב הארגוני מבוסס על הנחות לגבי ההכנסות הצפויות בשנה הקרובה, שעל פיהן נקבע היקף ההוצאות המתוכנן. אם מסתבר במהלך השנה שהנחות לגבי ההכנסות היו אופטימיות מדי, כלומר שההכנסות בפועל תהיינה נמוכות מהתחזית שעל פיה אושר התקציב, נוצר למעשה גירעון עתידי. ארגון שממשיך להוציא כספים על פי תקציב שמבוסס על תחזית הכנסות שלא תתממש, עלול לגלות לקראת סוף השנה שהוא מתקשה לעמוד בהתחייבויותיו הכספיות. חשוב להבין שהסיכון התקציבי איננו נובע מניהול תזרים המזומנים, אלא דווקא מניהול התקציב. כאשר הארגון מגלה מבעוד מועד שהוא ניצב בפני סיכון תקציבי – קרי ההכנסות הצפויות נמוכות מההוצאות הצפויות – הוא יכול לפתור את הבעיה רק באמצעות קיצוץ בהוצאות.

המונח "סיכון תזרימי" מתייחס למצב שבו ההנחות התקציביות עדיין תקפות, אולם אין התאמה בין עיתוי ההוצאות לבין עיתוי ההכנסות. בעוד שהעיתוי של ההוצאות הוא פחות או יותר קבוע וניתן לחיזוי, המצב שונה לחלוטין לגבי העיתוי של ההכנסות. קשה מאוד לצפות ולתכנן מתי יתקבלו מענקים, תרומות או תמיכות מהממשלה. כתוצאה ממצב זה של היעדר סדירות בעיתוי של ההכנסות, גם ארגון שתקציבו מתוכנן לעודף או לאיזון עלול באופן זמני להיות במצב של סיכון פיננסי. חשוב להבין שהסיכון התזרימי שונה באופן מהותי מהסיכון התקציבי מכיוון שהוא בעל אופי זמני. כתוצאה מכך הצעדים הנדרשים על מנת להתמודד איתו הם אחרים. במצב של סיכון תזרימי ארגון יכול לפנות לגופים מממנים ולבקש הקדמת מימון, לקחת הלוואות גישור, לבקש קו אשראי מהבנק, או לדחות תשלומים לספקים.

ברור אפוא שעל מנת להיערך לסיכון הפיננסי הנהלת הארגון חייבת לדעת להבחין בין שני הסיכונים הנ"ל. כאשר תקציב הארגון נמצא בגירעון, דחיית תשלומים או הקדמת מימון לא יעזרו. במקביל אין שום הגיון לקצץ בהוצאות על מנת לפתור בעיית תזרים זמנית. ההבחנה בין סיכון תקציבי לסיכון תזרימי נעשית באמצעות ניהול דינמי של התקציב, שמשמעו עדכון התקציב כאשר ישנם שינויים בהנחות התכנון. אם נוצר גירעון לאחר עדכון התקציב המסקנה היא שקיים סיכון תקציבי. בטבלה 4 שבסוף הפרק מוצגת מתודולוגיה לניהול תקציב דינמי על פי השלבים הבאים:

מסקנה	פעולה
אם אין סטיות משמעותיות, אין אינדיקציה לסיכון פיננסי.	בדיקה של דוח הביצוע ואיתור סטיות משמעותיות של הביצוע ביחס לתכנון.
אם ההנחות נכונות אין סיכון תקציבי. הסטיות מצביעות על סיכון תזרימי.	לאור הסטיות שנמצאו, בדיקה של הנחות התקציב בסעיפים הרלוונטיים.
אם לאחר עדכון התקציב נוצר גירעון, המסקנה היא שיש סיכון תקציבי ונדרש קיצוץ בהוצאות.	עדכון התקציב בהתאם לשינוי בהנחות התכנון.
אם לא נוצר גירעון אין סיכון תקציבי והסטיות בדוח הביצוע המתוקן מצביעות על סיכון תזרימי.	

נדגים את השימוש בתקציב הדינמי באמצעות טבלה 4, שבה מוצגים שני דוחות ביצוע שמראים את תקציבו השנתי של הארגון ואת הביצוע המצטבר שנלקח מהנהלת החשבונות של הארגון (בדוגמה זו עד סוף חודש מאי). נוסף לכך, מוצגים בדוחות שלושה ערכים מחושבים:

תקציב לתקופה. מחושב באמצעות מכפלה של אחוז הביצוע הסטנדרטי בתקציב השנתי. אחוז הביצוע הסטנדרטי מתקבל באמצעות חלוקה של החודש השוטף ב-12. החודש השוטף נקבע על פי שנת התכנון (שנה קלנדרית, שנת לימודים). בדוגמה הנוכחית מדובר בשנה קלנדרית, ולכן חודש מאי הוא החודש החמישי ואחוז הביצוע הסטנדרטי הוא $5/12 = 41.67\%$. התקציב לתקופה משמש כאמת מידה לבדיקה של סטיות בהכנסות ובהוצאות. הוא משקף את המצב שבו ההכנסות מתקבלות בפעילות שוות כל חודש, ובמקביל את המצב שבו ההוצאות מתבצעות בפעילות שוות בכל חודש.

סטייה. מחושבת כהפרש בין הביצוע בפועל לבין התקציב לתקופה. סטייה שלילית בהכנסות מתקבלת כאשר ההכנסה בפועל נמוכה מהתקציב לתקופה, כלומר ההכנסות מפגרות ביחס לתכנון (וההפך כאשר הסטייה היא חיובית). סטייה שלילית בהוצאות מתקבלת כאשר ההוצאה בפועל גבוהה מהתקציב לתקופה, כלומר ההוצאות משיגות את התכנון (וההפך כאשר הסטייה היא חיובית).

אחוז הביצוע. מחושב כיחס שבין הביצוע המצטבר לבין התקציב. בחלקה הראשון של טבלה 4 מוצג דוח הביצוע המקורי לפני שבוצעו עדכונים לתקציב. בחינה של הדוח מצביעה על פיגור משמעותי בהכנסות מתורמים לתוכנית ב' ולפריקט ההצטיידות. במקביל ישנו עיכוב משמעותי בהוצאות של פרויקט ההצטיידות.

לאחר בחינה מחודשת של הנחות התקציב הסתבר שהתרומה שהייתה צפויה עבור פרויקט ההצטיידות לא תגיע בשנה הנוכחית. בעקבות זאת החליטה הנהלת הארגון לעצור את פרויקט ההצטיידות (למעט ההוצאות שכבר נעשו), ולחדש אותו בשנה שלאחר מכן, אם תתקבל התרומה.

בחלקה השני של טבלה 4 מוצג התקציב לאחר ביצוע העדכונים שנובעים מהשינוי בהנחות התכנון. ניתן לראות שהשינויים בתקציב הביאו לכך שהעודף שהיה בתקציב המקורי גדל. בהינתן שהתקציב המקורי תוכנן כך שלא היה סיכון תקציבי, השינויים בהנחות התכנון לא הביאו ליצירת סיכון תקציבי. עדיין קיימת סטייה משמעותית בהכנסות מתורמים לתוכנית ב', אולם היא מבטאת סיכון תזרימי ולכן צריכה להיות מטופלת בכלים שמתאימים לסיכון כזה, כגון: הקדמת מימון, דחיית הוצאות וכו'.

סיכום

בפרק זה נסקרו האתגרים העיקריים שעומדים בפני העוסקים בניהול פיננסי בארגונים חברתיים, שנוגעים לליבת הפעילות של הארגון, ולכן תפקידו של הניהול הפיננסי הוא לתת להם מענה. האתגרים שמוצגים בפרק מפורטים להלן:

- (1) קבלת החלטות בהיבט הכלכלי ותעדוף בין תוכניות;
- (2) סיוע ותמיכה בגיוס כספים, במציאות שבה רוב הגורמים המממנים מתעניינים בתוכניות ספציפיות בלבד ולא בקיימות של הארגון;
- (3) שמירה על יציבותו הפיננסית של הארגון וניהול מושכל של הסיכונים הפיננסיים.

המתודולוגיות לניהול פיננסי שמוצגות בפרק זה נבחנו על פי יכולתן לתת מענה לאתגרים אלה.

הצגה תקציבית דואלית. מאפשרת להציג תמונה כלכלית ברורה הן של התוכניות והן של הארגון ככלל ובמקביל להציג את מלוא העלות של התוכניות

השוונת לגורמים המממנים.
שילוב של מדדי יציבות פיננסית בתהליך התקצוב. מאפשר לארגון לאזן בין הצורך להשיג את מטרותיו החברתיות לבין הצורך לשמור על יציבותו ולהימנע ממצבים שעלולים לסכן אותו.
תקציב דינמי. מאפשר לארגון לבצע בקרה שוטפת על הנחות התכנון שלו ולהגיב בזמן לשינויים בהנחות התכנון לפני שייצרו סיכונים פיננסיים משמעותיים.

מקורות

ערן, י. ורונן, ב. (2006). לי זה עולה יותר – קבלת החלטות ניהוליות, תמחיר והשבחת חברות. הרצליה: הוצאת הור עמי.

Bedsworth W., Gregory A. G. & Howard D. (2008). Nonprofit overhead costs: Breaking the vicious cycle of misleading reporting, unrealistic expectations, and pressure to conform.

Retrieved on September 30, 2022, from Bridgespan:

<https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/nonprofit-overhead-costs/Nonprofit-Overhead-Costs.pdf>

Kaplan, R. S. & Cooper R. (1998). Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance. Boston: Harvard Business School Press.

Malki, E. (2010). Measuring the things that count: Quantitative methods for the management of Nonprofits. LAP Lambert Academic Publishing.

Malki E (2014). A servant of two masters: The dual role of the budget in nonprofits. Journal of Accounting, Auditing and Taxation, 1(1): 002-007.

Retrieved at September 30, 2022, from Academia:

https://www.academia.edu/53492455/A_servant_of_two_masters_The_dual_role_of_the_budget_in_nonprofits.

Malki, E. (2016). A simple model for cash flow management in nonprofits.

Retrieved at September 30, 2022, from SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2732052

Overholser, G. M. & Reigel C. (2010). Nonprofit sector 2010 SEGUE portfolio performance report: Full analysis of philanthropic equity campaigns.

Retrieved at September 30, 2022, from Nonprofit Finance Fund:

<https://nff.org/report/2010-segue-portfolio-performance-report-full-analysis-philanthropic-equity-campaigns>

The Nonprofit Operating Reserves Initiative Workgroup. (2008). Maintaining nonprofit operating reserves: An organizational imperative for nonprofit stability

אלי מלכי

Retrieved at September 30, 2022, from The Nonprofit Operating Reserves Initiative Workgroup:

<https://www.nonprofitaccountingbasics.org/sites/default/files/01-OperatingReservesWhitePaper2009.pdf>

Wolk, H. I., Gerber, Q. N. & Porter, G. A. (1988). Management accounting: Planning and control. Boston: PWS – Kent Publishing Company.

ניהול פיננסי של ארגוני רווחה

סדר"כ	הנהלה וכלליות	תשתיות ארגוניות	תוכנית ד'	תוכנית ר'	תוכנית ג'	תוכנית ב'	תוכנית א'	מספר כלכלית
11,614,315		1,339,592	421,791	119,247	1,363,460	4,305,820	4,064,403	הכנסות
5,889,634						4,191,327	1,698,307	ממשלה ורשויות מקומיות
1,774,051		955,035			819,016			תורמים
3,548,073			421,791	119,247	544,444	105,493	2,357,097	תשלום עבור שירותים
402,557		384,557				9,000	9,000	אחר
11,009,923	2,062,201	1,038,790	727,485	194,273	691,058	3,169,329	3,126,787	הוצאות
6,292,774	1,254,793		461,528	179,100	423,328	2,113,510	1,860,515	שכר
508,259	15,722				64,180	149,155	279,202	קניית שירותים
318,295	14,834			15,173	15,173	136,557	136,557	אחזקה
335,129		306,797			1,417	13,457	13,457	חשמל, מים, ואינונה
500,000		500,000						שכר דירה
798,653	391,340				135,771	135,771	135,771	נסיעות ורכיבים
231,993		231,993						תקשורת
425,453	355,512					41,965	27,976	אדמיניסטרטיביות
1,569,367			265,957		51,188	578,914	673,308	קניית חומרים מתכלים
30,000	30,000							אחרות
604,392	(2,062,201)	300,802	(305,693)	(75,026)	672,402	1,136,492	937,617	תרומה כלכלית

טבלה 1
(סכומים במיליון מוצגים בסוגריים)

אלי מלכי

חלק א': עלות של תוכנית טיפולית לבוגרים – לפני השינוי	עלות חודשית	עלות למטופל	
עלות שכר	132,630	4,278	
עלות תוכניות משתנה	91,373	2,948	
עלות תוכניות קבועה (45%)	33,465	1,080	
הנהלה וכלליות (48%)	74,570	2,405	
סך עלות	332,038	10,711	
מספר מטופלים	31		

חלק ב': עלות של תוכנית טיפולית לבוגרים – אחרי השינוי	עלות חודשית	עלות למטופל	שינוי
עלות שכר	172,419	3,381	39,789
עלות תוכניות משתנה	125,979	2,470	34,606
עלות תוכניות קבועה (45%)	33,797	663	332
הנהלה וכלליות (48%)	74,570	1,462	
סך עלות	406,765	7,976	74,727
מספר מטופלים	51		

חלק ג': חישוב לפי תמחיר ישיר			
תעריף משרד הרווחה	5,950		
תוספת למטופלים	20		
תוספת חודשית להכנסה	119,000		
תוספת חודשית להוצאה	74,727		
תרומה כלכלית חודשית של השינוי	44,273		

טבלה 2

ניהול פיננסי של ארגוני רווחה

חלק א': עלות מלאה	תוכנית א'	תוכנית ב'	תוכנית ג'	תוכנית ד'	תוכנית ה'	סה"כ
הוצאות משתנות – תוכניות	3,126,787	3,169,329	691,058	194,273	727,485	7,908,932
העמסה לפי מחוללי עלות						
שכר דירה וארנונה	363,059	363,059	32,272	24,204	24,204	806,797
מפתח העמסה:						
חלוקת השטח בין התוכניות	45.00%	45.00%	4.00%	3.00%	3.00%	100.00%
הוצאות תקשורת	85,675	97,324	19,494	8,247	21,253	231,993
מפתח העמסה:						
מספר תקנים	36.90%	42.00%	8.40%	3.60%	9.20%	100.00%
הוצאות קבועות – תוכניות	448,734	460,383	51,766	32,451	45,457	1,038,790
סה"כ עלות התוכניות	3,575,520	3,629,712	742,824	226,724	772,942	8,947,722
העמסה בהקצאה ישירה						
מקדם העמסה	23.00%	23.00%	23.00%	23.00%	23.00%	23.00%
מפתח הקצאה ישירה	40.00%	40.60%	8.30%	2.50%	8.60%	100.00%
הוצאות הנהלה וכלליות	824,058	836,547	171,200	52,254	178,142	2,062,201
סה"כ עלות מלאה	4,399,578	4,466,259	914,024	278,978	951,083	11,009,923
מקבלי שירות	36	36				
עלות חודשית למקבל שירות	10,184	10,339				

טבלה 3

אלי מלכי

סה"כ	הכנסות לא מיועדות	סה"כ מיועד	חלק ב': עלות מלאה ביחס להכנסות מיועדות (סכומים במינימום מוצגים בסוגריים)						מקורות הכנסה
			ה' תוכנית ה'	ה' תוכנית י'	ה' תוכנית ג'	ה' תוכנית ב'	ה' תוכנית א'		
5,889,634		5,889,634				4,191,327	1,698,307	ממשלה ורשויות מקומיות	
1,774,051	955,035	819,016			819,016			תורמים	
3,548,073		3,548,073	421,791	119,247	544,444	105,493	2,357,097	תשלום עבור שירותים	
402,557	384,557	18,000			9,000	9,000		אחר	
11,614,315	1,339,592	10,274,723	421,791	119,247	1,363,460	4,305,820	4,064,403	סך הכנסה מיועדת	
11,009,923		11,009,923	951,083	278,978	914,024	4,466,259	4,399,578	עלות מלאה	
604,392		(735,200)	(529,292)	(159,731)	449,436	(160,439)	(335,175)	עורף (גירעון)	

טבלה 3

ניהול פיננסי של ארגוני רווחה

חלק א': דוח ביצוע מקורי						
חודש מאי 2018						
ביצוע סטנדרטי 41.67%						
הכנסות						
מקור	עבור	תקציב שנתי	ביצוע	תקציב לתקופה	סטיה	אחוז ביצוע
הערות						
ממשלה	תוכנית א'	2,400,000	984,000	1,000,000	(16,000)	41%
	תוכנית ב'	1,570,000	659,400	654,167	5,233	42%
	תוכנית ב'	1,800,000	540,000	750,000	(210,000)	30%
	תוכנית ג'	880,000	365,200	366,667	(1,467)	42%
	תורמים	תשתית ארגונית	330,000	135,300	137,500	(2,200)
ממשלה	תורמים	הצטיידות	300,000	0	(125,000)	0%
	תורמים	תשתית ארגונית	95,000	42,750	39,583	3,167
סך הכנסות		7,375,000	2,726,650	3,072,917	(346,267)	37%
הוצאות						
ממשלה	תוכנית א'	2,200,000	924,000	916,667	(7,333)	42%
	תוכנית ב'	3,100,000	1,286,500	1,291,667	5,167	42%
	תוכנית ג'	880,000	378,400	366,667	(11,733)	43%
	תשתית ארגונית	312,000	127,920	130,000	2,080	41%
	תורמים	הנהלה וכלליות	468,000	191,880	195,000	3,120
ממשלה	תורמים	הצטיידות	400,000	50,000	116,667	13%
	תורמים	תשתית ארגונית	7,360,000	2,958,700	3,066,667	107,967
סך הוצאות		15,000	(232,050)	6,250		
עודף (גירעון)						

טבלה 4

חלק ב': דוח ביצוע מתוקן לשינויים בהנחות התכנון							
חודש מאי 2018 ביצוע ביצוע 41.67% סטנדרטי							
הכנסות							
מקור	עבור	תקציב שנתי	ביצוע	תקציב לתקופה	סטיה	אחוז ביצוע	הערות
ממשלה	תוכנית א'	2,400,000	984,000	1,000,000	(16,000)	41%	
ממשלה	תוכנית ב'	1,570,000	659,400	654,167	5,233	42%	
תורמים	תוכנית ב'	1,800,000	540,000	750,000	(210,000)	30%	סיכון תזרימי
תורמים	תוכנית ג'	880,000	365,200	366,667	(1,467)	42%	
תורמים	תשתית ארגונית	330,000	135,300	137,500	(2,200)	41%	
תורמים	הצטיידות	0	0	0	0		
הכנסות עצמיות	תשתית ארגונית	95,000	42,750	39,583	3,167	45%	
סך הכנסות		7,075,000	2,726,650	2,947,917	(221,267)	39%	
הוצאות							
	תוכנית א'	2,200,000	924,000	916,667	(7,333)	42%	
	תוכנית ב'	3,100,000	1,286,500	1,291,667	5,167	42%	
	תוכנית ג'	880,000	378,400	366,667	(11,733)	43%	
	תשתית ארגונית	312,000	127,920	130,000	2,080	41%	
	הנהלה וכלליות	468,000	191,880	195,000	3,120	41%	
	הצטיידות	50,000	50,000	20,833	(29,167)	100%	ביטול הפרויקט
סך הוצאות		7,010,000	2,958,700	2,920,833	(37,867)	42%	
עודף (גירעון)		65,000	(232,050)	27,083			אין סיכון תקציבי

טבלה 4

(סכומים במינוס מוצגים בסוגריים)