

מודל פשוט לניהול תזרים מזומנים בעמותות

אלי מלכי¹

malki@netmedia.net.il

נובמבר 2015

תקציר

ניהול תזרים המזומנים הוא אחד האתגרים הגדולים שעומדים בפני כל עמותה, והוא אחד המרכיבים העיקריים בניהול מערך הסיכונים של הארגון. עם כל זאת הדרכים הסטנדרטיות שמוצעות לניהול תזרים המזומנים אינן מניבות תוצאות טובות, בעקר בגלל הקושי המובנה שקיים בעמותות לחזות את עיתוי ההכנסות. במאמר זה מוצג מודל פשוט לניהול תזרים מזומנים שמאפשר להתגבר על בעיה זו. המודל יוצר מעין מערך התראה שמאפשר לעמותה לצפות מראש בעיות בתזרים ולהיערך בהתאם. המודל מורכב משני חלקים שמשלימים אחד את השני. החלק הראשון הוא מתודולוגיה קלה ליישום של תחזית לתזרים המזומנים החודשי. החלק השני הוא מודל סימולציה לתזרים המזומנים עד סוף השנה. מודל הסימולציה מקשר בין תזרים המזומנים הצפוי לבין דו"ח הביצוע התקציבי. באמצעות מודל הסימולציה יכולה העמותה לבחון תרחישים אפשריים, על מנת להיערך לבעיית תזרים צפויה. המודל פועל כבר במספר עמותות ומוצג באמצעות דוגמאות מהשטח.

¹ המחבר הוא מנהל הכספים של מרכז קרן אור לעיוורים עם נכויות מרובות, מרצה בנושא של ניהול כספים בעמותות בתוכניות לתואר שני באוניברסיטה העברית ובאוניברסיטת בן גוריון, וכן מייעץ ומלווה מנהלי כספים בעמותות. היה בעבר סמנכ"ל הכספים של ארגון הג'וינט העולמי בחבר העמים.

א. מברא

ניהול תזרים המזומנים הוא אחד האתגרים הגדולים שעומדים בפני האחראים על ניהול הכספים בעמותה. בראייה מתודולוגית ניהול תזרים המזומנים הוא חלק מניהול התקציב של העמותה. המתודולוגיה של ניהול תקציב בעמותות נידונה בהרחבה במאמרים קודמים שלי². ככלל מערכת ניהול התקציב בעמותה משרתת שלוש מטרות עיקריות:

1. קבלת החלטות בהיבט הכלכלי
2. ניהול סיכונים
3. הצגה ודיווח לגורמים מממנים

ניהול תזרים המזומנים הוא אחד המרכיבים של הסעיף השני - ניהול הסיכונים של העמותה. ניתן לחלק את הסיכונים הפיננסיים שעומדים בפני העמותה לשני סוגים:

1. סיכון תקציבי
2. סיכון תזרימי

הסיכון התקציבי משמעו שהתחזיות שעל פיהן נבנה תקציב הארגון לא תתממשנה. תקציב העמותה מבוסס על הנחות לגבי ההכנסות הצפויות בשנת התקציב. עפ"י צפי ההכנסות קובעת העמותה את היקף ההוצאות המתוכנן. הניהול הפיננסי בעמותות מתאפיין בחוסר וודאות ניכר לגבי ההכנסות הצפויות. כאשר ההנחות לגבי ההכנסות הן אופטימיות מידי, העמותה תיכנס לגירעון במהלך השנה.

במצב כזה שבו ההכנסות נמוכות מההוצאות נוצר גירעון שבסופו של דבר מביא לבעיה בתזרים המזומנים. אולם מקור הבעיה איננו בניהול התזרים, אלא דווקא בניהול התקציב. אם העמותה מגלה בזמן שהיא ניצבת בפני סיכון תקציבי – קרי ההכנסות הצפויות נמוכות מההוצאות הצפויות - היא יכולה לפתור את הבעיה באמצעות קיצוץ בהוצאות (בהנחה שלא ניתן להגדיל את ההכנסות).

אולם גם אם ההנחות התקציביות תקפות, עדיין קיים סיכון תזרימי כתוצאה מהעדר תיאום בין עיתוי ההוצאות לבין עיתוי ההכנסות. בעוד שלהוצאות ישנו עיתוי פחות או יותר קבוע וניתן לחיזוי, המצב שונה לחלוטין בהכנסות. עמותות שנסמכות באופן חלקי או מלא על

² מלכי א. "קיום מנחים להכנה ולהצגה של תקציב בארגונים שלא למטרות רווח", אפריל 2010
http://www.inbest.co.il/NGO/Budget_Guide.pdf

Malki E., "Guidelines for the preparation of budgets in not-for-profit organizations", SSRN Electronic Journal · January 2010.
https://www.researchgate.net/publication/46445679_Guidelines_for_the_preparation_of_budgets_in_not-for-profit_organizations

Malki E., "A servant of two masters: The dual role of the budget in nonprofits", Journal of International Accounting Auditing and Taxation 1(1):002-007 · August 2014.
https://www.researchgate.net/publication/265272082_A_servant_of_two_masters_The_dual_role_of_the_budget_in_nonprofits

תרומות מתקשות מאוד לצפות את העיתוי של הכנסותיהן. כתוצאה מחוסר התיאום בין עיתוי ההוצאות וההכנסות, גם עמותה עם תקציב מאוזן (או אפילו עם תכנון לעודף תקציבי) עשויה להיכנס לקשיים תזרימיים.

במדריך שפרסמתי בעבר הראיתי כיצד ניתן לדעת האם יש לעמותה סיכון תקציבי ("קוים מנחים להכנה ולהצגה של תקציב בארגוני שלא למטרות רווח" – הערה 2 לעיל). כאמור שם ניתן לגלות סיכון תקציבי רק כאשר התקציב מנוהל באופן דינמי, ומתעדכן בעקבות שינויים בהנחות התכנון. בתקציב דינמי גירעון בתקציב משקף את האומדן לגודל הסיכון התקציבי. כאשר העמותה מגלה בעקבות עדכון התקציב שיש צפי לגירעון עליה להיערך בהתאם, בדרך כלל באמצעות קיצוץ בהוצאות.

באותו מדריך התייחסתי גם לנושא של ניהול תזרים המזומנים, והראיתי כיצד גירעון בדו"ח הביצוע התקציבי עשוי להצביע על התהוותה של בעיה בתזרים המזומנים. מאמר זה ממשיך את המתודולוגיה שהוצגה במדריך הקודם, ומוסיף לה נדבך נוסף בנושא של ניהול תזרים המזומנים. חשוב להדגיש שוב שההבחנה בין הסיכון התקציבי לסיכון התזרימי היא קריטית לבחירת דרכי הפעולה. קיצוץ בהוצאות על מנת להתמודד עם בעיה של עיתוי, או דחיית תשלומים על מנת להתמודד עם גירעון צפוי, אינן דרכי פעולה מיטביות.

ב. תחזית לתזרים מזומנים

הפתרון הסטנדרטי שמוצע בדרך כלל לניהול תזרים המזומנים הוא בניה של תחזית מפורטת לתזרים המזומנים העתידי. תחזית כזאת נסמכת על תקציב העמותה, כאשר לגבי כל סעיף של הוצאה והכנסה יש לרשום את העיתוי המדויק שלה. כך למשל את סעיפי השכר יש לחלק ל- 12 חודשים וליצור תחזית לתשלומי השכר בכל חודש (תוך התחשבות בעובדה שהשכר עבור חודש מסוים ישולם למעשה בחודש שלאחר מכן). באופן דומה יש ליצור תחזית למועדי התשלום של כל סעיפי ההוצאה, וכן למועדי הקבלה של כל סעיפי ההכנסה.

המעקב והעדכון של תחזית כזאת אינם פשוטים, מכיוון שאין התאמה מלאה עם נתוני הנה"ח שאינם מוצגים על בסיס מזומני. בדרך כלל יש צורך לנהל רישום נפרד של ההוצאות וההכנסות (בנוסף לרישום החשבונאי) על בסיס מזומני. אולם מעבר לכך הניסיון מלמד שברוב המקרים תחזית כזאת לא מביאה תועלת לארגון. הסיבה לכך היא חוסר הוודאות המובנה שקיים בעמותה לגבי עיתוי ההכנסות. בעוד שבמגזר העסקי ניתן לעתים קרובות לחזות את עיתוי ההכנסות ברמת דיוק סבירה, במגזר השלישי הדבר כמעט בלתי אפשרי. הסיבה לכך היא הסתמכותו של המגזר על תרומות ועל תמיכות ממשלתיות, שהעיתוי שלהם הוא שרירותי ולכן כמעט לא ניתן לחיזוי. גם אם הצלחנו לחזות את העיתוי של סעיפי ההוצאה ברמת דיוק סבירה, הקושי המובנה לחזות את עיתוין של ההכנסות הופך את התחזית לחסרת תועלת. עם כל זאת ניתן לבצע תחזית סבירה לתזרים המזומנים החודשי בדרך פשוטה בהרבה. לשם המחשה נסתכל על הנתונים שבטבלה 1 שלהלן, שלקוחים מארגון שפועל בתחום החינוך המיוחד והרווחה.

טבלה 1:

תזרים בפועל - יוני 2012	₪
יתרת פתיחה	286,276
תזרים הכנסות	
ממשלה ורשויות	1,508,767
העברות מארה"ב	771,907
הכנסות אחרות	74,451
סה"כ	2,355,125
תזרים הוצאות	
שכר ונלוות	1,412,194
ספקים - משתנה	199,787
ספקים - קבוע	63,678
סה"כ	1,675,659
יתרת סגירה	965,742

הדו"ח מציג את תזרים המזומנים של הארגון לחודש יוני 2012, כאשר הנתונים לקוחים מדפי הבנק של הארגון. רוב הכנסותיו של הארגון מגיעות מהממשלה ומהרשויות המקומיות ומתרומות מארגון האם בארה"ב. בטבלה ניתן לראות את כל ההכנסות שנכנסו לחשבון הבנק של הארגון בחודש יוני 2012 עפ"י סיווג של מקורות עיקריים. הוצאות הארגון מחולקות עפ"י קטגוריות שבהן ניתן להבחין בקלות בדפי הבנק: שכר ונלוות לשכר, תשלומים לא קבועים לספקים, ותשלומים קבועים (הוראות קבע) לספקים.

דו"ח תזרים המזומנים מבוסס על הזהות הבאה:

יתרת פתיחה + הכנסות במזומן – תשלומים במזומן = יתרת סגירה

באמצעות הדו"ח לחודש הקודם ניתן ליצור בתחילת כל חודש תחזית לחודש הקרוב, כאשר יתרת הסגירה של סוף החודש הקודם משמשת כיתרת הפתיחה של התחזית לחודש הקרוב. התחזית לתזרים המזומנים של חודש יולי 2012 מוצגת בטבלה 2 שלהלן:

טבלה 2:

תזרים צפוי - יולי 2012	
ש	תחזית לתזרים הכנסות
1,434,000	ממשלה ורשויות
755,660	העברות מארה"ב
50,000	הכנסות אחרות
2,239,660	סה"כ
	תחזית לתזרים הוצאות
1,900,000	שכר ונלוות
800,000	ספקים - משתנה
75,000	ספקים - קבוע
2,775,000	סה"כ
430,402	יתרת סגירה

כאשר התחזית נערכת בתחילת החודש, ניתן בדרך כלל לחזות את ההכנסות הצפויות לחודש הקרוב ברמת דיוק סבירה. בדוגמה שלנו הצפי להכנסות מהממשלה, מהרשויות המקומיות ומארגון האם בארה"ב, היה כמעט וודאי (חלק מההכנסות כבר התקבלו בפועל כשהתחזית נערכה). התחזית להכנסות אחרות מתבססת על ממוצע רב תקופתי (כמתואר להלן), אולם משקלן של הכנסות אלה הוא קטן מאוד והשפעתן על דיוק התחזית היא שולית. הוצאות השכר לחודש הקרוב גם הן ניתנות לחיזוי ברמת דיוק סבירה. התחזית לתשלומי ספקים (משתנים וקבועים) נגזרת מממוצע רב תקופתי של תשלומים אלה, שמוצג בטבלה 3 שלהלן (כמובן שכאשר ישנן תשלומים חד פעמיים צפויים שידועים מראש, יש להוסיף אותם לתחזית).

טבלה 3:

תשלומי ספקים		חודש
קבוע	משתנה	
32,000	531,000	1
81,000	470,000	2
66,000	584,000	3
72,000	579,000	4
79,000	521,000	5
67,000	455,000	6
73,000	523,333	ממוצע

כפי שניתן לראות התשלומים המשתנים לספקים עומדים במוצע על כ- 500,000 ₪ לחודש. עם כל זאת התחזית לחודש יולי 2012 (טבלה 2) הייתה 800,000 ₪. הסיבה לכך היא שבחודש יוני 2012 (טבלה 1) התשלומים המשתנים לספקים היו כ- 200,000 ₪, כלומר נמוכים בהרבה מהמוצע הרב תקופתי. תופעה כזאת יכולה לקרות כאשר ארגון נותן צ'קים עם תאריך פדיון לסוף החודש, ומכל מיני סיבות הספקים אינם פודים אותם בזמן (הדוגמה הנפוצה היא כאשר סוף החודש נופל על סוף השבוע). לפיכך יתרת הסגירה של חודש יוני 2012 (טבלה 1) הייתה גבוהה באופן מלאכותי ויש לקזז ממנה את התשלומים של יוני שנפרעו למעשה בתחילת חודש יולי. לפיכך בתחזית נוספו 300,000 ₪ עבור התשלומים של חודש יוני ל- 500,000 ₪ שהם צפי התשלומים לחודש יולי, ומכאן הסכום של 800,000 ₪ שמוצג בטבלה 2.

השורה התחתונה של התחזית החודשית היא יתרת הסגירה הצפויה. במידה ויתרת הסגירה הצפויה היא שלילית, זוהי התראה לארגון על בעיה תזרימית צפויה במהלך החודש הקרוב.³

בטבלה 4 שלהלן מוצגת השוואה בין תחזית המודל ליתרה בסוף החודש לבין יתרת הבנק בפועל, במשך מספר חודשים במהלך שנת 2014.

טבלה 4:

תאריך	יתרה בפועל	תחזית ליתרה	הפרש
30/04/14	421,931	296,458	125,473
30/06/14	621,914	447,619	174,295
31/07/14	965,855	418,361	547,494
31/10/14	390,004	99,866	290,138

הטבלה ממחישה שלתחזית יש הטיה ברורה כלפי מטה, כלומר בכל אחד מהחודשים שנבדקו התחזית הייתה נמוכה יותר מהיתרה בפועל. עם כל זאת התחזית משרתת את מטרתה, מכיוון שההטיה כלפי מטה משמעה שפעמון האזהרה יופעל מוקדם מידי אבל לא מאוחר מידי. העלות שתיגרם לארגון עקב התראה שווה לבעיית תזרים נמוכה בהרבה מהנזק שייגרם לו מבעיית תזרים שתיפול עליו כרעם ביום בהיר.

טבלה 4 ממחישה גם את הקושי להמשיך את התחזית לתקופת זמן ארוכה יותר. ההטיה ביתרה החזויה בתוספת אי הוודאות המובנית לגבי ההכנסות העתידיות, מעקרת את יכולתנו לחזות את תזרים המזומנים לטווח ארוך. לפיכך יש צורך בדרך שונה לניהול הסיכון התזרימי. דרך כזאת שמבוססת על הקשר שבין הנה"ח לתזרים המוזמנים מוצגת בהמשך המאמר.

³ למרות שהתראה על בעיה תזרימית במהלך החודש הקרוב היא מאוד קצרה, עדיין ישנן מספר דרכי התמודדות. במידה וניתן להקדים הכנסות, זוהי הדרך המועדפת. במידה ולעמותה שיש קו אשראי בנקאי היא יכולה להשתמש בו. אפשרויות אחרות הן החיית העברות בנקאיות לספקים, או בקשה מספקים לעכב את הפקדתם של צ'קים שכבר ניתנו.

ג. תזרים מזומנים ביחס להנהלת החשבונות

את הקשר בין תזרים המזומנים לרישום החשבונאי ניתן לגזור מהסתכלות על מאזן טיפוסי של עמותה.

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

מכיוון שהערך של "נכסים נטו - לרכוש קבוע" בצד ההתחייבויות שווה בהגדרה לערך של "רכוש קבוע" בצד הנכסים, ניתן לבטל את הסעיפים הנ"ל משני צידי המאזן.

התחייבויות	נכסים
התחייבויות שוטפות	רכוש שוטף
התחייבויות לזמן ארוך	
נכסים נטו - לפעילות	
נכסים נטו - עם מגבלה	

נגדיר כעת הון חוזר (Working Capital) כהפרש שבין "רכוש שוטף" ל"התחייבויות שוטפות".

$$(1) \text{ הון חוזר} = \text{רכוש שוטף} - \text{התחייבויות שוטפות}$$

באמצעות ההגדרה שב- (1) ניתן לפשט את המאזן עוד יותר כפי שמוצג להלן.

התחייבויות	נכסים
התחייבויות לזמן ארוך	הון חוזר
נכסים נטו - לפעילות	
נכסים נטו - עם מגבלה	

הרכוש השוטף הוא הסכום של יתרת המזומן (כולל שווי מזומנים) ויתרות חייבים.

$$(2) \text{ רכוש שוטף} = \text{מזומן} + \text{חייבים}$$

נציב את משוואה (2) במשוואה (1) ונקבל את משוואה (3) שלהלן.

$$(3) \text{ הון חוזר} = \text{מזומן} + \text{חייבים} - \text{התחייבויות שוטפות} = \text{מזומן} + \text{הון חוזר נטו}$$

כאשר "הון חוזר נטו" (Net Working Capital) מוגדר כהפרש בין יתרת חייבים ליתרת זכאים (התחייבויות שוטפות).

(4) הון חוזר נטו = חייבים – זכאים (התחייבויות שוטפות).

נציב את הקשר שבמשוואה (3) במאזן המפושט על מנת שיתרת המזומן תוצג באופן מפורש.

התחייבויות	נכסים
התחייבויות לזמן ארוך	מזומן
נכסים נטו - לפעילות	הון חוזר נטו
נכסים נטו – עם מגבלה	

באמצעות המאזן המפושט ניתן לגזור את ההגדרה לתזרים המזומנים:

(5) תזרים מזומנים (שינוי ביתרת המזומן) =

שינוי בהתחייבויות לזמן ארוך + שינוי כולל בנכסים נטו – שינוי בהון חוזר נטו

כאשר השינוי הכולל בנכסים נטו הוא סכום השינוי בנכסים נטו לפעילות והשינוי בנכסים נטו עם מגבלה.

באמצעות משוואה (5) ניתן לבנות דו"ח תזרים מזומנים בכל חודש, כפי שיוצג בחלק הבא.

ד. הכנת דו"ח תזרים שוטף

במהלך השנה המעקב התקציבי של הארגון מתבסס על נתוני הנה"ח גולמיים (מאזן בוחן). נתונים אלה אינם כוללים אומדנים חשבונאיים שנעשים לאחר תום השנה, כמו פחת או שינוי בהתחייבויות בגין סיום יחסי עובד מעביד. כמוכן נתוני הנה"ח הגולמיים כוללים גם הכנסות עם מגבלה וגם הכנסות ללא מגבלה. האבחנה בין נכסים נטו עם או ללא מגבלה נעשית רק בעת הכנת הדו"ח השנתי. מאפיינים אלה של נתוני הנה"ח הגולמיים מהווים יתרון כשרוצים לקשר אותם עם תזרים המזומנים. כאשר דו"ח הביצוע התקציבי כולל גם הוצאות על רכוש קבוע והחזרי הלוואות במידה וישנן, מתקיים הקשר הבא:

(6) עודף/גירעון בדו"ח הביצוע =

שינוי כולל בנכסים נטו + שינוי בהתחייבויות לזמן ארוך

לפיכך ניתן לפשט את הקשר שמוצג במשוואה (5) שלעיל באופן הבא:

(7) תזרים מזומנים (השינוי ביתרת מזומן) =

עודף/גירעון בדו"ח הביצוע – שינוי בהון חוזר נטו

ובמקביל:

(8) שינוי בהון חוזר נטו = עודף/גירעון בדו"ח הביצוע – תזרים מזומנים

משוואה 8 ממחישה שבאמצעות השוואה בין העודף/גירעון שמשקף בדו"ח הביצוע התקציבי לבין תזרים המזומנים שניתן לחישוב באמצעות דפי הבנק (שינוי ביתרת המזומן מתחילת השנה ועד סוף החודש הרלוונטי), ניתן לחשב את השינוי בהון החוזר נטו. בטבלה 5 שלהלן מוצגים נתונים כספיים של עמותה שפועלת בתחום החינוך וההעצמה קהילתית, נכון לסוף חודש יוני 2015.

טבלה 5:

		June-2015	דו"ח תזרים לחודש
		01/01/15	יתרת פתיחה
		-276,557	עודף/גירעון
		387,129	השקעה בהון חוזר נטו *
Decrease	415,246		חייבים
415,246			הכנסות עבור שנה קודמת (+)
0			הכנסות שלא התקבלו בתקופת הדיווח (-)
Decrease	10,629		זכאים - שכר
-91,315			עלות שכר דצמבר (-)
101,944			עלות שכר שלא שולמה בתקופת הדיווח (+)
Increase	-38,746		זכאים - ספקים
		30/06/15	יתרת סגירה
		110,572	שנוי ביתרת מזומן (תזרים) בין תחילת שנה לסוף החודש הנוכחי

* הון חוזר נטו הוא ההפרש בין חייבים לזכאים. מספר שלילי משמעו גידול בהון חוזר נטו; מספר חיובי משמעו קיטון בהון חוזר נטו.

עפ"י דו"ח הביצוע של העמותה (שמתבסס על מאזן הבוחן שלה) לתקופה 1/1/2015 עד 30/6/2015 היה לעמותה גירעון בסך של 276,557 ₪. המשמעות היא שעפ"י הרישום החשבונאי סך ההוצאות של העמותה באותה תקופה (כולל הוצאות בגין רכוש קבוע) היו גבוהות ב- 276,557 ₪ מסך ההכנסות שלה. מצד שני לעמותה היה תזרים חיובי של 110,572 ₪ בתקופה הנדונה. נתון זה נגזר מהשוואת יתרת הבנק ב- 1/1/2015 (113,372 ₪) ליתרת הבנק ב- 30/6/2015 (223,944 ₪). במלים אחרות, למרות הגירעון שמשקף בדו"ח הביצוע יתרת המזומן של העמותה גדלה.

הפער הזה בין הגירעון החשבונאי מצד אחד לבין התזרים החיובי מהצד השני, מוסבר ע"י ירידה בהון החוזר נטו. באמצעות משוואה (8) שלעיל ניתן לחשב את הירידה בהון החוזר נטו: 387,129 ₪.

מכיוון שההון החוזר נטו הוא ההפרש בין חייבים לזכאים, להגדלתו יש השפעה שלילית על התזרים בעוד שלהקטנתו יש השפעה חיובית.

- הגדלת ההון החוזר נטו יכולה לנבוע או מגידול ביתרת החייבים או מקיטון ביתרת הזכאים, כאשר בשני המקרים ההשפעה על התזרים היא שלילית.
- הקטנת ההון החוזר נטו יכולה לנבוע או מקיטון ביתרת החייבים או מגידול ביתרת הזכאים, כאשר בשני המקרים ההשפעה על התזרים היא חיובית.

בטבלה 5 השינוי בהון החוזר נטו מוצג בהתאם להשפעתו על התזרים, ומכיוון שבמקרה הנדון ההון החוזר נטו הצטמצם השינוי מוצג בסימן חיובי.

- טבלה 5 מציגה גם ניתוח של הגורמים שהביאו לשינוי בהון החוזר נטו. השינוי ביתרת החייבים יכול לנבוע משתי סיבות:
- הכנסות שהתקבלו עבור שנה קודמת ואינן משתקפות ברישום החשבונאי לשנה זו. הכנסות אלה מקטינות את יתרת החייבים ואת ההון החוזר נטו, ולכן השפעתן על תזרים חיובית.
 - הכנסות עבור התקופה הנוכחית שהתקבלו אחריה (למשל הכנסות עבור חודש יוני שהתקבלו בחודש יולי). ברישום החשבונאי הכנסות אלה מיוחסות לתקופה הנוכחית, אך הן אינן נכללות ביתרת המזומן לסוף התקופה. הכנסות אלה מגדילות את יתרת החייבים ואת ההון החוזר נטו ולפיכך השפעתן על התזרים שלילית.
- בדוגמה שמוצגת בטבלה 5, הארגון קבל הכנסות בסך של 415,246 ₪ עבור שנת 2014. הכנסות אלה הקטינו את יתרת החייבים ובמקביל הקטינו גם את ההון החוזר נטו. כאמור לעיל ההשפעה של הקטנת ההון החוזר נטו על התזרים היא חיובית.

יתרת הזכאים מורכבת מיתרה בגין תשלומי שכר (עובדים, מוסדות, קרנות פנסיה והשתלמות) ומיתרה בגין תשלומי ספקים. השינוי ביתרת הזכאים בגין שכר הוא למעשה ההפרש בין תשלום השכר של חודש דצמבר בשנה הקודמת לבין תשלום השכר עבור החודש האחרון של התקופה הנוכחית (בדוגמה שלנו יוני 2015). הסיבה לכך היא שהתשלום עבור חודש דצמבר בוצע בינואר של השנה הנוכחית, אך נרשם כהוצאה של השנה הקודמת. לפיכך תשלום זה מקטין את יתרת הזכאים ומגדיל את ההון החוזר נטו, ולפיכך השפעתו על התזרים היא שלילית. לעומתו תשלום השכר של חודש יוני נרשם בהנה"ח כתשלום עבור תקופת הדיווח, אולם מבוצע בפועל בחודש יולי ולפיכך לא נכלל ביתרת המזומן של סוף חודש יוני. תשלום זה מגדיל את יתרת הזכאים ומקטין את ההון החוזר נטו, ולפיכך השפעתו על התזרים חיובית.

ההפרש בין עלות השכר של יוני לעלות השכר של דצמבר עמד על 10,629 ₪, כלומר בסה"כ יתרת הזכאים עלתה, ההון החוזר נטו הצטמצם וההשפעה על התזרים הייתה חיובית.

את השינוי ביתרת החוב לספקים חישבנו באמצעות הנתונים הקודמים. ניתן לראות שההשפעה המשולבת על ההון החוזר נטו של הירידה ביתרת החייבים והגידול ביתרת הזכאים, גבוהה יותר מהירידה הכוללת בו. לפיכך יתרת החוב לספקים צריכה לקטון ב-38,746 ₪ (ובכך להגדיל את ההון החוזר נטו) על מנת לקזז את הפער. להלן מוצגים הגורמים השונים שהשפיעו על ההון החוזר נטו, והשפעתם על תזרים המזומנים.

שינוי	הון חוזר נטו	השפעה על תזרים מזומנים
יתרת חייבים	-415,246	415,246
יתרת זכאים – שכר	-10,629	10,629
יתרת זכאים – ספקים	38,746	-38,746
סה"כ	-387,129	387,129

דו"ח תזרים מזומנים כדוגמת זה שמוצג בטבלה 5 ניתן לחישוב בכל חודש באמצעות הצלבה של נתונים מדו"ח הביצוע התקציבי ומדפי הבנק. כפי שניתן לראות הדו"ח הוא

פשוט מאוד להכנה ונותן תמונה ברורה על מצבו התזרימי של הארגון. הדו"ח ממחיש שהגורם העיקרי לכך שיתרת המזומן עלתה בעוד שדו"ח הביצוע מצביע על גירעון, הוא ההכנסה שהתקבלה בתחילת השנה עבור השנה הקודמת. בחלק (ה) שלהלן אדגים כיצד ניתן להשתמש בדו"ח זה על מנת ליצור סימולציה לתזרים המזומנים הצפוי.

ה. סימולציה לתזרים המזומנים

את הקשר שמוצג במשוואה (8) שלעיל ניתן להציג גם באופן הבא:

$$(9) \text{ תזרים מזומנים} + \text{שינוי בהון חוזר נטו} = \text{עודף/גירעון בדו"ח הביצוע}$$

באמצעות הקשר שמוצג במשוואה (9) ניתן ליצור מודל סימולציה לתזרים המזומנים העתידי, שמקשר בין התזרים לבין דו"ח המעקב התקציבי. להלן מוצגים השלבים לכניית מודל הסימולציה:

- בשלב הראשון קובעים מהי יתרת המזומן שנדרשת לנו לסוף תקופת התחזית, ועל פיה את התזרים שנגזר ממנה.
 - בשלב השני מחשבים את השינוי הצפוי בהון החוזר נטו, כשמשנתה התחזית הוא השינוי בחוב ספקים.
 - בשלב השלישי מחשבים את הגירעון המרבי המותר או לחליפין את העודף המינימלי הנדרש, על מנת לעמוד בתנאי הסימולציה.
 - בשלב הרביעי משווים את תוצאת החישוב של השלב הקודם לעודף/גירעון הצפוי בתקציב הארגון או לעודף/גירעון בפועל.
- ההשוואה לעודף/גירעון הצפוי היא בעלת משמעות רק כאשר התקציב מנוהל באופן דינמי, כלומר הוא מעודכן במהלך השנה כאשר חלים שינויים בהנחות התכנון (כפי שהוסבר בחלק א' שלעיל).
- בטבלה 6 מוצגת דוגמה לסימולציה כזאת עבור הארגון שהוצג בטבלה 5.

טבלה 6:

December-2015		סימולציה לתזרים מזומנים עד
113,372		יתרת פתיחה - 1/1/2015
-44,303		גירעון מירבי מותר
32,931		השקעה בהון חוזר נטו
Decrease	61,246	חייבים
415,246		הכנסות עבור שנה קודמת (+)
-354,000		הכנסות שלא יתקבלו בתקופת הדיווח (-)
Decrease	10,685	זכאים - שכר
-91,315		עלות שכר דצמבר (-)
102,000		עלות שכר שלא תשולם בתקופת הדיווח (+)
Increase	-39,000	זכאים - ספקים
	102,000	יתרת סגירה
	-11,372	שנוי ביתרת מזומן (תזרים) בין תחילת שנה לסוף החודש הנוכחי
A	-276,557	עודף/גירעון נוכחי
B	0	עודף/גירעון מתוכנן
C	-44,303	גירעון מירבי מותר
	44,303	פער = B - C

הסימולציה מתייחסת לסוף השנה, ולכן בשלב הראשון אנו קובעים את יתרת המזומן הנדרשת לנו בסוף חודש דצמבר 2015. בדוגמה שלנו יתרת הסגירה נקבעה כך שניתן יהיה לבצע את תשלומי השכר במלואם, ללא תלות בהכנסות שתתקבלנה בחודש ינואר 2016. הקביעה של היתרה רצויה לסוף שנה קובעת גם את תזרים המזומנים בסוף השנה: -11,372 ₪.

בשלב השני יש לבצע סימולציה לשינוי בהון החוזר נטו בסוף השנה. כאמור בפרק הקודם השינויים בהון החוזר נטו נובעים משלושה גורמים: שינוי ביתרת חייבים, שינוי ביתרת זכאים בגין שכר ושינוי ביתרת זכאים בגין ספקים (שינוי בחוב ספקים). ראינו כבר שהארגון קבל בתחילת השנה סכום של 415,246 ₪ עבור השנה הקודמת. הכנסות אלה נובעות ממענק שהארגון מקבל מאחת הקרנות שתומכות בו. עפ"י תנאי המענק סכום של 354,000 ₪ יועבר לארגון רק לאחר הגשת דו"ח ביצוע מסכם, ולכן צפוי להתקבל רק בתחילת שנת 2016. לפיכך השינוי הצפוי בהון החוזר נטו שנובע משינוי ביתרת החייבים הוא ירידה של 61,246 ₪.

השינוי ביתרת זכאים בגין שכר הוא ההפרש בין השכר ששולם עבור דצמבר 2014 והשכר הצפוי לדצמבר 2015 (שישולם בינואר 2016). הצפי לעלות השכר של דצמבר 2015 הוא 102,000 ₪ (ועל פיו למעשה קבענו את יתרת המזומנים הרצויה לנו). לפיכך השינוי הצפוי בהון החוזר נטו שנובע משינוי ביתרת זכאים בגין שכר הוא ירידה של 10,685 ₪.

המרכיב השלישי שמשפיע על השינוי בהון החוזר נטו הוא השינוי ביתרת החוב לספקים. למעשה חוב הספקים הוא האמצעי הנגיש ביותר לעמותות להתמודד עם קשיים תזרימיים קצרי טווח. לפיכך הארגון יכול להשתמש בשינוי בחוב ספקים כמשתנה מדיניות על מנת לבחון תרחישים שונים. בתרחיש שמוצג בטבלה 5 הנחנו שחוב הספקים נשאר באותה רמה שהייתה ב- 30/6/2015. ראינו כבר שחוב הספקים ב- 30/6/2015 ירד ב- 38,746 ₪ ביחס לתחילת השנה. לפיכך אם חוב הספקים בסוף השנה יישאר באותה רמה כמו ב- 30/6/2015, הרי הירידה של חוב הספקים במהלך השנה צריכה להיות זהה. לפיכך

הירידה הצפויה בחוב הספקים, שמשמעה עליה בהון החוזר נטו, נקבעה על סך של 39,000 ₪. השינוי בהון החוזר נטו הוא הסכום של שלושת המרכיבים הנ"ל, כמפורט להלן.

השפעה על תזרים מזומנים	הון חוזר נטו	שינוי	
61,246	-61,246	קיטון	יתרת חייבים
10,685	-10,685	גידול	יתרת זכאים – שכר
-39,000	39,000	קיטון	יתרת זכאים – ספקים
32,931	-32,931		סה"כ

כעת נציב את השינוי בהון החוזר נטו ואת תזרים המזומנים במשוואה (9) ונקבל את העודף/גירעון שנגזר מהסימולציה שלנו.

-11,372	תזרים מזומנים (שינוי ביתרת המזומן)
-32,931	שינוי בהון חוזר נטו
-44,303	גירעון מרבי מותר

התוצאה שקבלנו ממחישה שהארגון יוכל לסיים את השנה בגירעון ועדיין לא להיקלע לבעיות תזרים, בתנאי שהגירעון לא יעלה על כ-44,000 ₪. בהנחה שעדכנו את תקציב העמותה, ניתן להשוות את הגירעון המרבי המותר לעודף/הגירעון הצפוי⁴. בדוגמה שלנו הארגון צופה לסיים את השנה מאוזן (כלומר סה"כ ההכנסות הצפויות עבור שנת 2015 שווה לסה"כ ההוצאות הצפויות ב-2015). כאשר העודף/גירעון הצפוי גבוה מהגירעון המרבי המותר, העמותה יכולה להניח שהיא תוכל לסיים את השנה ללא בעיות תזרים.

נתון נוסף שיש לקחת אותו בחשבון הוא הגרעון בפועל שעומד על 276,557- ₪. כאשר אנחנו מנהלים תקציב דינמי העודף/גירעון בפועל אמור להיות פרופורציונאלי לעודף/גירעון המתוכנן (ראו הסבר מלא ב"קוים מנחים להכנה ולהצגה של תקציב בארגוני שלא למטרות רווח" – הערה 2). מכיוון שהתקציב המתוכנן הוא מאוזן, העובדה שהארגון נמצא בגירעון מצביעה על סיכון תזרימי. מודל הסימולציה מאפשר לאמוד את גודל הסיכון, ובמקביל מצביע על היעדים הכמותיים שנדרשים על מנת להיערך לו. בטבלה 7 מוצגת סימולציה לסוף חודש אוגוסט 2015 (מכיוון שלחודש יולי 2015 העמותה כבר ביצעה תחזית חודשית כמתואר בחלק ב' שלעיל).

⁴ ישנם ארגונים שמראים תמיד תקציב מאוזן, ומציגים עודף צפוי כסעיף הוצאה בתקציב שאין מולו הוצאות בפועל (מעין זרבה). במקרה כזה גובה הרזרבה הוא למעשה העודף הצפוי.

טבלה 7:

August-2015		סימולציה לתזרים מזומנים עד	
	113,372	יתרת פתיחה - 1/1/2015	
	-398,303	גירעון מירבי מותר	
	386,931	השקעה בהון חוזר נטו	
Decrease	415,246	חייבים	
415,246		הכנסות עבור שנה קודמת (+) הכנסות שלא יתקבלו בתקופת בדיווח (-)	
Decrease	10,685	זכאים - שכר	
-91,315		עלות שכר דצמבר (-) עלות שכר שלא תשולם בתקופת הדיווח (+)	
102,000			
Increase	-39,000	זכאים - ספקים	
	102,000	יתרת סגירה	
	-11,372	שנוי ביתרת מזומן (תזרים) בין תחילת שנה לסוף החודש הנוכחי	
	A	-276,557	עודף/גירעון נוכחי
	B	0	עודף/גירעון מתוכנן
	C	-398,303	גירעון מירבי מותר
		121,746	A - C = פער

טבלה 7 זהה לטבלה 6, למעט בסעיף החייבים שבו לא מופיעה ההכנסה שאמורה להתקבל בתחילת 2016. המשמעות היא שהנחות הסימולציה שעשינו לגבי סוף השנה תקפות גם לגבי סוף חודש אוגוסט. באמצעות משוואה (9) ניתן לגזור את הגירעון המרבי המותר לסוף חודש אוגוסט.

-11,372	תזרים מזומנים (שינוי ביתרת המזומן)
-386,931	שינוי בהון חוזר נטו
-398,303	גירעון מירבי מותר

אם נשווה בין הגירעון המרבי המותר לבין הגירעון בפועל שהיה בסוף חודש יוני, נמצא שהעמותה יכולה להגדיל את הגירעון שלה ב- 121,746 ₪ ועדיין לעמוד בדרישות הסימולציה. מכיוון שהעמותה יכולה לחזות את הוצאותיה לחודשיים הקרובים ברמת דיוק סבירה, הסימולציה מאפשרת לה לקבוע מהו היקף ההכנסות המינימלי שהיא חייבת לדאוג לקבל במהלך אותה תקופה. בדוגמא שלנו הכנסות העמותה בחודשים יולי - אוגוסט יכולות להיות נמוכות מההוצאות הצפויות, אבל בשיעור שלא יעלה על כ- 121,000 ₪. חריגה מיעד גביה זה תביא לבעיית תזרים בסוף חודש אוגוסט. באופן זה מתקבל יעד גביה קונקרטי שהעמודה חייבת לעמוד בו על מנת שלא להיכנס לקשיים.

מודל הסימולציה יכול לשמש גם לניתוח תרחישים ולבדיקת אפשרויות שונות להיערכות לבעיה תזרימית. נדגים זאת באמצעות שינוי בהנחות הסימולציה שערכנו בטבלה 6, שמתייחסת לסוף השנה. נניח לשם המחשה שהארגון איננו מצפה לשום הכנסה בחודש ינואר 2016, ולכן יתרת המזומן שהוא יזדקק לה בסוף השנה צריכה לכסות את כלל ההוצאות הצפויות בינואר (שכר ותשלומי ספקים) – 162,000 ₪. תרחיש זה מוצג בטבלה 8 שלהלן.

טבלה 8:

December-2015		סימולציה לתזרים מזומנים עד	
	113,372	יתרת פתיחה - 1/1/2015	
	15,697	עודף מינימלי נדרש	
	32,931	השקעה בהון חוזר נטו	
Decrease	61,246	חייבים	
415,246		הכנסות עבור שנה קודמת (+)	
-354,000		הכנסות שלא יתקבלו בתקופת בדיווח (-)	
Decrease	10,685	זכאים - שכר	
-91,315		עלות שכר דצמבר (-)	
102,000		עלות שכר שלא תשולם בתקופת הדיווח (+)	
Increase	-39,000	זכאים - ספקים	
	162,000	יתרת סגירה	
	48,628	שנוי ביתרת מזומן (תזרים) בין תחילת שנה לסוף החודש הנוכחי	
	A	-276,557	עודף/גירעון נוכחי
	B	0	עודף/גירעון מתוכנן
	C	15,697	עודף מינימלי נדרש
		-15,697	פער B - C =

בשלב ראשון נשאיר את כל ההנחות האחרות של הסימולציה שבטבלה 6 ללא שינוי, ולכן השינוי היחידי הוא שהתזרים הצפוי בסוף השנה עומד על 48,628 ₪. שוב נציב את נתוני התזרים והשינוי בהון החוזר נטו במשוואה (9) ונקבל את העודף/גירעון שנגזר מהם.

48,628	תזרים מזומנים (שינוי ביתרת המזומן)
-32,931	שינוי בהון חוזר נטו
15,697	עודף מינימלי נדרש

כעת אנו נמצאים במצב שונה ביחס לסימולציה שבטבלה 6 מכיוון שעל מנת לעמוד בדרישות התזרים, העמותה צריכה להיות בעודף של כ- 16,000 ₪. מצד שני עפ"י התכנון סך ההוצאות בשנת 2015 צפוי להיות שווה לסך ההכנסות (תקציב מאוזן). ניתן אמנם לקצץ בהוצאות העמותה על מנת להגיע לעודף צפוי של 16,000 ₪, אולם קיצוץ בהוצאות איננו הפתרון המיטבי לבעיה זמנית של תזרים. פתרון טוב יותר הוא הגדלת חוב הספקים (באמצעות דחיית תשלומים). למעשה זהו הכלי הזמין ביותר שעומד לרשות הארגון, מכיוון שהבנקים נמנעים בדרך כלל ממתן קו אשראי לעמותות. בדו"ח תזרים המזומנים למחצית הראשונה של השנה (טבלה 5) ראינו שהעמותה צמצמה את חוב הספקים ביחס לסוף השנה הקודמת. ניתן להניח אפוא שהעמותה יכולה להגדיל את חוב הספקים בחזרה לאותה רמה שבה היא בסוף שנת 2014. הנחה זו היא סבירה כל עוד לא חל שינוי משמעותי בהיקף הרכש של העמותה בין השנים 2014 ו-2015. בטבלה 9 שלהלן מוצגת סימולציה לתזרים המזומנים כאשר חוב הספקים נשאר ברמה שבה היה בסוף שנת 2014.

טבלה 9:

		סימולציה לתזרים מזומנים עד December-2015	
	113,372	יתרת פתיחה - 1/1/2015	
	-23,303	גירעון מירבי מותר	
	71,931	השקעה בהון חוזר נטו	
Decrease	61,246	חייבים	
415,246		הכנסות עבור שנה קודמת (+)	
-354,000		הכנסות שלא יתקבלו בתקופת בדיווח (-)	
Decrease	10,685	זכאים - שכר	
-91,315		עלות שכר דצמבר (-)	
102,000		עלות שכר שלא תשולם בתקופת הדיווח (+)	
No Change	0	זכאים - ספקים	
	162,000	יתרת סגירה	
	48,628	שנוי ביתרת מזומן (תזרים) בין תחילת שנה לסוף החודש הנוכחי	
	A	-276,557	עודף/גירעון נוכחי
	B	0	עודף/גירעון מתוכנן
	C	-23,303	גירעון מירבי מותר
		23,303	פער B - C =

תחת ההנחה שחוב הספקים נשאר ברמה של סוף השנה הקודמת השינוי בו הוא אפס, ולפיכך הירידה בהון החוזר נטו היא בסך של 71,931 ₪. באמצעות משוואה (9) נחשב שוב את העודף/גירעון שנגזר מהסימולציה.

48,628	תזרים מזומנים (שינוי ביתרת המזומן)
-71,931	שינוי בהון חוזר נטו
-23,303	גירעון מירבי מותר

הירידה בהון החוזר נטו עקב הגדלת חוב הספקים, מאפשרת לארגון לסיים את השנה בגירעון בתנאי שהוא לא יעלה על כ- 23,000 ₪. על פי התכנון הארגון אמור לסיים את השנה עם הכנסות שוות להוצאות, ולכן הגדלת החוב לספקים תפתור לו את בעיית התזרים.

ו. סיכום

המודל לניהול תזרים מזומנים שהוצג כאן מאפשר להתגבר על בעיה מובנית שמאפיינת עמותות - הקושי לחזות את עיתוי ההכנסות. המודל יוצר למעשה מערכת התראה דו-שכבתית שמאפשרת לעמותה להיערך לבעיה תזרימית עתידית. המרכיב הראשון הוא לטווח הקצר: תחזית לתזרים המזומנים החודשי. המרכיב השני הוא לטווח הבינוני: סימולציה לתזרים המזומנים לתקופה של עד סוף השנה, שקושרת בין התזרים לבין דו"ח הביצוע התקציבי. הסימולציה מאפשרת לעמותה לבחון דרכי היערכות אפשריות לבעיה תזרימית צפויה, באמצעות הגדלת אשראי ספקים, העמקת הגביה והקדמת הכנסות. באמצעות הסימולציה העמותה יכולה לבחון את דרגות החופש שעומדות לרשותה. כך למשל העמותה יכולה לבחון אפשרויות שונות של הגדלת אשראי ספקים, או שילוב של אשראי ספקים עם הקדמת הכנסות. הסימולציה לתזרים עובדת בשילוב עם ניהול דינמי של התקציב, שמשמעו עדכון התקציב בהתאם לשינויים בהנחות התכנון. באופן זה המודל לניהול תזרים המזומנים שמוצג במאמר זה משתלב עם המתודולוגיה לניהול תקציב שהצגתי במאמרים קודמים.

ז. מראי מקום:

מלכי א. "קוים מנחים להכנה ולהצגה של תקציב בארגונים שלא למטרות רווח", אפריל 2010.

http://www.inbest.co.il/NGO/Budget_Guide.pdf

Malki E., "Guidelines for the preparation of budgets in not-for-profit organizations", SSRN Electronic Journal, January 2010.

https://www.researchgate.net/publication/46445679_Guidelines_for_the_preparation_of_budgets_in_not-for-profit_organizations

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

https://www.researchgate.net/publication/265272082_A_servant_of_two_masters_The_dual_role_of_the_budget_in_nonprofits