

לא לשפוך את התינוק עם המים: דרכים להתייעלות במגזר השלישי אלי מלכי

המחבר הוא יועץ כלכלי ופיננסי המתמחה בניהול כלכלי של מלכ"רים ועמותות וכן מרצה לניהול מלכ"רים באוניברסיטה העברית ובמסגרות נוספות. בעבר הוא שמש כסמנכ"ל הכספים של ארגון הג'וינט בחמ"ע. ניתן ליצור אתו קשר בדוא"ל: malki@netmedia.net.il

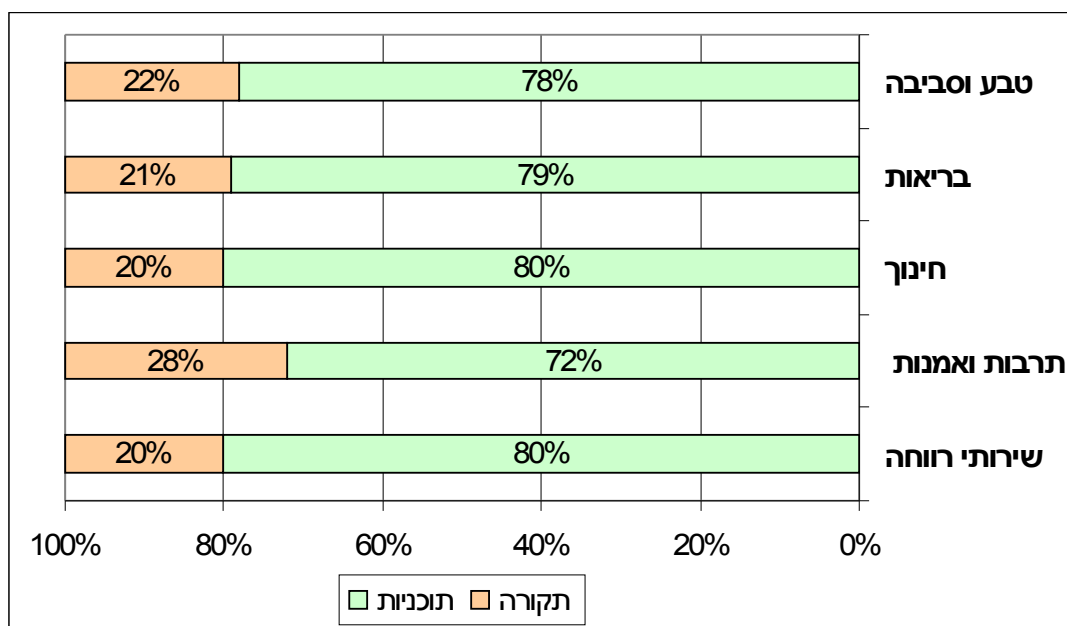
(1) מבוא

המשבר הכלכלי נותן את אותותיו גם בארגונים ללא כוונת רווח. ארגונים רבים מתמודדים עם ירידה בהכנסות ונאלצים לקצץ בפעילותם. במקביל נדרשים מנהלי מלכ"רים לנקוט בצעדי התייעלות על מנת לשמור על רמת הפעילות, אבל עם פחות הוצאות. השאלה שמטרידה מנהלים רבים היא היכן נמצאות אותן הוצאות שניתן לקצץ אותן? ברוב המקרים המיקוד הוא על הוצאות התקורה של המלכ"ר, שמורכבות מהוצאות הנהלה וכלליות ומהוצאות לגיוס כספים. הוצאות אלה נתפסות ע"י תורמים רבים כרע הכרחי, שאיננו תורם להשגת המטרות של המלכ"ר, ולכן יש לשמור אותן במינימום האפשרי. אולם, על מנת לבחון האם הוצאות התקורה של מלכ"ר הן סבירות יש צורך באמת מידה (Benchmark) שתגדיר מהו שעור תקורה סביר. בסקטור העסקי נתפסות הוצאות של שיווק, מחקר ופיתוח והכשרת עובדים כמרכיב חיוני להצלחת החברה. מלכ"רים אינם שונים מבחינה זו, ועל מנת לתת שירות טוב עליהם להשקיע שעור סביר ממשאביהם בהוצאות תקורה.

(2) התקורה איננה חזות הכל

מכיוון שבישראל אין עדיין בסיס נתונים מסודר וזמין של נתונים כספיים לגבי מלכ"רים, ננסה ללמוד מהניסיון בארה"ב, שם קיים בסיס נתונים כזה. מלכ"רים אמריקאים מחויבים להגיש לשלטונות המס דו"ח שבו הם מפרטים בין היתר את הוצאות התקורה שלהם (דו"ח זה מכונה טופס 990). דוחו"ת אלה נגישים לציבור הרחב באמצעות האינטרנט ומאפשרים לערוך השוואות בין שעורי התקורה של מלכ"רים שונים. על בסיס דוחו"ת אלה, ערך המרכז לחקר הפילנתרופיה באוניברסיטת אינדיאנה סדרת מחקרים על הוצאות התקורה של מלכ"רים, שהתפרסמו בשנת 2004 [1]. הממצא הראשוני של המחקר היה שחלק מהנתונים המדווחים לרשויות המס אינם נראים סבירים, ולפי כך קיים ספק לגבי אמינות הנתונים בכלל. כך למשל, כ-13% מהארגונים דווחו שאין להם הוצאות הנהלה וכלליות בכלל; כ-37% מהארגונים דווחו שאין להם הוצאות לגיוס כספים. לאחר שנופו כל הארגונים שהנתונים שלהם היו בלתי סבירים בעליל, חישוב החוקרים את אחוז התקורה (כולל גיוס כספים) הממוצע של שאר הארגונים בחלוקה לחמישה סקטורים. בסיס הנתונים כלל 56,000 ארגונים שגייסו לפחות \$50,000 בשנת 2001. על פי התוצאות, שמוצגות בתרשים 1 שלהלן, אחוזי התקורה הממוצעים נעו בין 20% בארגונים שעוסקים בחינוך ובשירותי רווחה ל-28% בארגוני תרבות ואמנות.

תרשים 1:



במקביל ערכו החוקרים סקר בקרב 710 קרנות בארה"ב שבאמצעותו ניסו לברר את עמדתן לגבי מימון הוצאות תקורה [2]. ממצאי הסקר הראו שהקרנות מאפשרות למלכ"רים לנכות בממוצע כ- 15% מגובה המענק לטובת הוצאות תקורה. כלומר, קיים פער של כ- 50% בין רמת התקורה בפועל של המלכ"רים לרמת התקורה שהגופים המממנים רואים כסבירה. על רקע זה פרסמה חברת הייעוץ ברידג'ספאן, שמתמחה בייעוץ למלכ"רים, מאמר שמתריע על "המעגל האכזרי" של דיווח כוזב, ציפיות לא ראליות ולחץ על המלכ"רים להתאים את עצמם לציפיות [3]. מחברי המאמר בדקו את הדו"חות הכספיים של מספר מלכ"רים ומצאו ששעורי התקורה בפועל היו אף גבוהים מאלה שמדווחים בטפסי 990. בעקבות הלחץ להראות שעור תקורה נמוך, ובהעדר סטנדרטים אחידים לדיווח חשבונאי, משתמשים המלכ"רים ב"חשבונאות יצירתית" על מנת להקטין את הוצאות התקורה באמצעות זקיפת חלק מהן לתכניות (אציין שתופעה זו איננה ייחודית לארה"ב והיא ידועה לכל מי שעוסק בניהול כספים במלכ"ר). לדעת מחברי המאמר, שורש הרע הוא בציפיות לא ראליות של תורמים. כדי להוכיח טענה זו הם בדקו את הוצאות התקורה הממוצעות של חברות הכלולות במדד S&P 500, שכולל את החברות הגדולות ביותר בארה"ב. המוסכמה המקובלת היא שהתחרות גורמת לסקטור העסקי להתייעל ולהגיע למבנה עלויות אופטימלי. לפיכך, טוענים מחברי המאמר, למרות הקושי להשוות בין מלכ"רים לחברות עסקיות, שעורי התקורה בסקטור העסקי יכולים לשמש כאמת מידה סבירה. מסתבר, ששיעור התקורה הממוצע בחברות שכלולות במדד S&P 500 עומד על כ- 25%; יתרה מזאת, אם לוקחים רק את הסקטורים בתחומי השירותים (שהם דומים יותר למלכ"רים באופי פעילותם) שיעור התקורה הממוצע הוא 35%; ועל כך נאמר בתלמוד: "אם בארזים נפלה שלהבת מה יעשו אזובי הקיר".

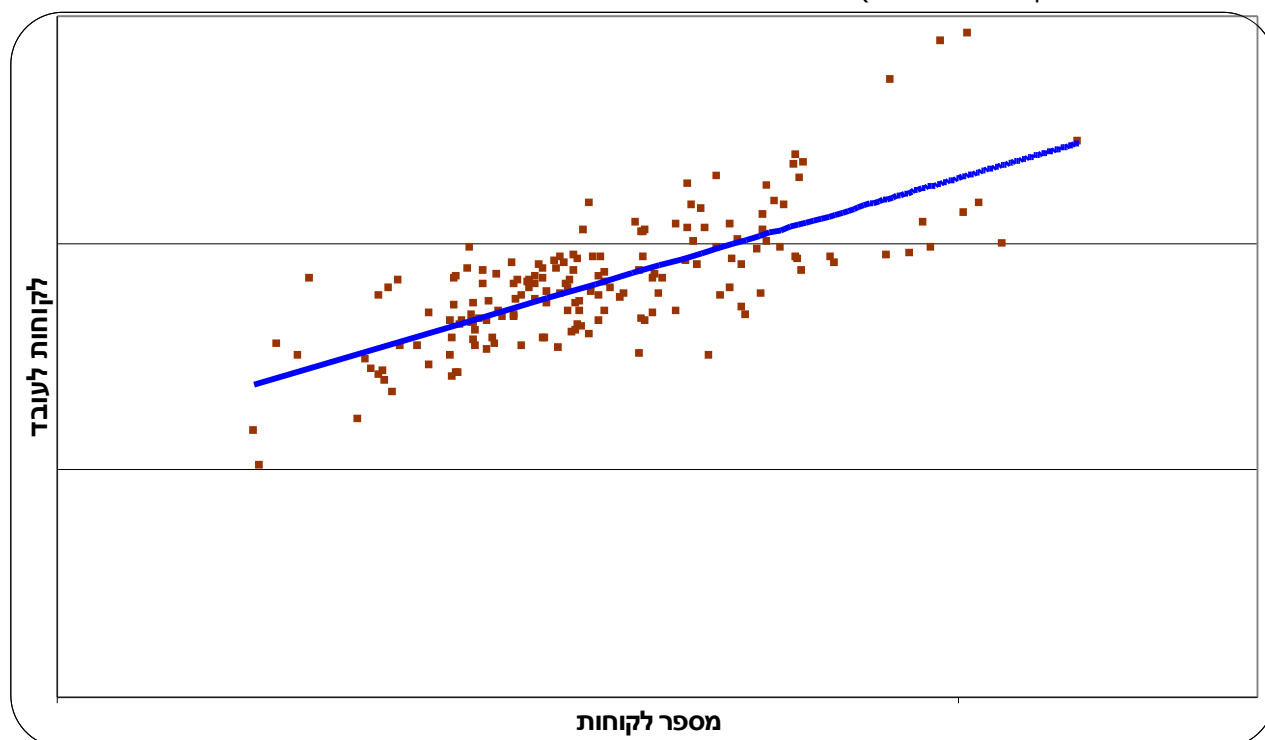
3) התייעלות מחייבת שיתוף פעולה

ההתמקדות בהוצאות התקורה מסיטה את תשומת הלב מהמקום העיקרי שבו יכולים מלכ"רים להתייעל. בין אם שיעור התקורה הסביר הוא 25% או 35%, עדיין רוב הוצאותיו של המלכ"ר מוקדשות לתכניות. במאמר פרובוקטיבי שהתפרסם בהרווארד ביזנס ריווי ב-2003, טוענים המחברים שהסקטור ללא כוונת רווח בארה"ב יכול לחסוך כ- 100 מיליארד דולר רק באמצעות התייעלות [4]. מדובר כמובן בהערכה גסה, אולם הנקודות שמועלות במאמר הן

חשובות מאוד ורלוונטיות גם בישראל. ראשית, המחברים אינם מייחסים לצמצום הוצאות ההנהלה והכלליות תפקיד מרכזי בהתייעלות. להערכתם רק כ- 7% מהחיסכון בעלויות יבוא מצמצום בהוצאות הנהלה וכלליות. לעומת זאת, הם סבורים שקיים בזבוז ניכר בהוצאות הגיוס של תרומות. התייעלות בגיוס משאבים יכולה לתרום כ- 25% מהחיסכון בעלויות. התופעה ידועה לכל מי שעוסק בניהול מלכ"רים: ארגון טיפוסי מקבל את הכנסותיו מעשרות ולפעמים מאות תורמים וקרנות שלכל אחד מהם ישנן דרישות שונות הן לגבי צורת הגשת הבקשה למענק והן לגבי צורת הדיווח. האחדה ופישוט של דרישות ההגשה של בקשות למענקים ושל דרישות הדיווח עליהם, יכולה להביא לחסכון ניכר בעלויות הגיוס בכל ארגון. זוהי תופעה שמכונה בכלכלה "השפעה חיצונית" (Externality): הקרן הבודדת שקובעת לעצמה כללים ייחודיים להגשת בקשות למענקים ולדיווח עליהם, איננה נושאת בעלויות שכרוכות במילוי דרישותיה; אולם המכלול של דרישות לא אחדות מטיל עלויות נוספות על הסקטור כולו ובסופו של דבר מביא לפגיעה במקבלי השירותים עקב בזבוז משאבים. אולם, גם המלכ"רים עצמם אינם פטורים מהאחריות להתייעל. להערכת מחברי המאמר כ- 55% מהחיסכון בעלויות נמצא בהוצאות על התכניות. לשם המחשה הם ערכו ניתוח השוואתי של עלות ללקוח בין סניפים שונים של מלכ"ר גדול בארה"ב ומצאו פערים משמעותיים שמצביעים על פוטנציאל להתייעלות. בנוסף לכך, בתחומים רבים קיימים יתרונות לגודל שמשמעותם היא שארגונים קטנים יהיו פחות יעילים מארגונים גדולים. תוצאות דומות התקבלו גם במחקר שערכתי על 180 ארגונים יהודיים שפועלים בחו"ל ומספקים שירותי רווחה לקהילות [5]. במחקר נבדק מספר לקוחות לעובד ונמצא שקיים יתרון מובהק לגודל כפי שמומחש בתרשים 2 שלהלן. בארגונים גדולים, ששירתו מספר רב של לקוחות, מספר הלקוחות לעובד היה גדול יותר, ולעומת זאת בארגונים קטנים הוא היה קטן יותר. יתרה מזאת, ככל שהארגונים קטנים יותר החיסכון בעלויות שייגרם כתוצאה ממיזוג של מספר ארגונים יהיה גדול יותר.

תרשים 2:

(הנתונים מוצגים בסקלה לוגריתמית)



4) סיכום

לסיכום, הדרישה ממלכ"רים להתייעל היא דרישה לגיטימית ונכונה. אולם, יש לבחון את סוגיית ההתייעלות לאור הממצאים שהוצגו כאן. בנושא הוצאות תקורה, יש מקום לערוך מחקר השוואתי ולבנות אמות מידה שמשקפות את הוצאות התקורה הסבירות עפ"י הסקטור שבו פועל המלכ"ר. חלק ניכר מהאחריות להתייעלות בהוצאות התקורה נופל על התורמים והקרנות. האחדה של נהלי הגשת הבקשות למענקים ודרישות הדיווח תיצור חסכון משמעותי לכלל הסקטור. יש מקום לבנות מדדי יעילות, כדוגמת אלה שהוצגו לעיל, על מנת לאתר את מוקדי חוסר היעילות בתכניות השונות. במקרים רבים המפתח להתייעלות טמון במיזוג בין ארגונים או בשיתוף בתשתיות על מנת לחסוך בעלויות.

5) מראי מקום:

[1] *What We Know About Overhead Costs in the Nonprofit Sector, Research Brief #1. Nonprofit Overhead Cost Project; Center on Nonprofits and Philanthropy, Urban Institute Center on Philanthropy, Indiana University. 2004*

<http://nccsdataweb.urban.org/FAQ/index.php?category=51#521>

[2] *Overhead Costs: The Tension Between Nonprofits and Foundations; Center on Philanthropy at Indiana University. 2007.*

<http://www.philanthropy.iupui.edu/research/33537%20Rev%20Overhead%20Book.pdf>

[3] *Nonprofit Overhead Costs: Breaking the Vicious Cycle of Misleading Reporting, Unrealistic Expectations, and Pressure to Conform, Bedsworth W., Goggins Gregory A., & Howard D., The Bridgespan Group, Inc, 2008.*

http://www.bridgespan.org/kno_articles_npoverheadcosts.html

[4] *The Nonprofit Sector's \$100 Billion Opportunity, Bradley B., Jansen P. & Silverman L., Harvard Business Review, 2003.*

[5] *A Benchmarking Model for Measuring the Efficiency of a Humanitarian Aid Program: A Case Study of an International NGO., Malki E., SSRN, 2008.*

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1288206