

### תכנון התזרים בארגון

מטרת התזרים היא להציג את ההפרש המתוכנן בין הוצאות הארגון לבין ההכנסות שממנות אותו במרווחי זמן קבועים לאורך כל השנה, כלומר התזרים הוא תחזית של יתרות המזומנים הצפויות של הארגון בחודשים הקרובים.

ניבוי מדויק של התזרים מאפשר התראה מוקדמת על מחסור צפוי במזומנים ועל אפשרות שהארגון לא יוכל לפרוע התחייבות שוטפת. לחלופין, ניהול מושכל של התזרים מאפשר למנכ"ל לחזות האם יצטברו עודפי מזומנים הניתנים להשקעה זמנית. מבנה התזרים נובע ישירות ממבנה התקציב, והוא מורכב מאותם סעיפים ראשיים. התזרים נותן מענה לשאלות יום יומיות בארגון כגון:

- ✓ האם אפשר לכתוב המחאה לפקודת ספק? ולאיזה תאריך יש לכתוב את המחאה כדי שיהיה לה כיסוי?
- ✓ מה יתרת המזומנים הצפויה בסוף החודש בבנק?
- ✓ האם יש מספיק כסף בקופה כדי לשלם את המשכורות עד סוף השנה?
- ✓ האם צריך לנקוט כבר כעת פעולות גבייה הדוקות יותר בגלל חוסר צפוי במזומנים?
- ✓ האם אנחנו מצליחים לצבור עודפים או שהארגון מצוי בגירעון תמידי?

### מה בין התקציב לתזרים?

התזרים מבוסס על התקציב ובנוי בדיוק מאותם סעיפים תקציביים, הן בצד ההכנסות (מקורות) והן בצד ההוצאות (שימושים). **ההבדל בין התזרים לתקציב** הוא שהתקציב מפרט את הפעילות הפיננסית השנתית של הארגון לפי התכניות והפעילויות השונות; התזרים, לעומת זאת, מציג את **תנועות המזומנים** הצפויות להתרחש לאורך השנה, כלומר את ההכנסות וההוצאות המתוכננות בפועל, ברזולוציה גבוהה יותר (מדי חודש או ברמה שבועית – תלוי בגודל הארגון ובהיקף תקציבו).

כאמור, התזרים קשור קשר הדוק לתקציב. שני הכלים מוצגים בהרחבה [במדריך לניהול פיננסי מיטבי למנכ"ל ארגונים חברתיים](#) שנכתב על ידי צוות מיזם תבונה, בפרק השני: [הכלים הפיננסיים והניהוליים](#). תוכלו לעיין גם בכלי בניית התקציב הארגוני [בקישור זה](#).

### כיצד בנוי התזרים?

התזרים בנוי משלושה חלקים:

כלי זה מבוסס על המדריך "[ניהול פיננסי מיטבי – מדריך למנכ"ל ארגונים חברתיים](#)" אשר נכתב על ידי תבונה. הכלי נערך על ידי חמוטל לרנר וצוות משיתופים. מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה. [info@kimron.org.il](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

- חלק עליון, צד ההכנסות – בצד זה מפורטות כל הכנסות הארגון לפי חודש התקבול הצפוי.
- חלק אמצעי, צד ההוצאות – בצד זה מפורטות כל הוצאות הארגון לפי חודש ההוצאה הצפוי, מפורטות לפי סעיפי הוצאות כלליות בארגון או לפי מרכזי הפעילות.
- חלק תחתון, התזרים – ההפרש בין סך כל ההכנסות לבין סך כל ההוצאות באותו חודש.

**טבלה 1: דוגמה לתזרים המנוהל לפי פעילויות הארגון (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן).**  
 הטבלה מופיעה בעמ' 18 של הפרק השני של המדריך.

ארגון "למען הקהילה" צפי תזרים לשנת 2011, באלפי ₪													
סה"כ 2011	צפי חודשי												סעיף
	דצמבר	נובמבר	אוקטובר	ספטמבר	אוגוסט	יולי	יוני	מאי	אפריל	מרץ	פברואר	ינואר	
	30	90	150	115	85	-40	-20	-15	100	160	600	1,000	יתרת פתיחה
1,200	150	100	150	100	150	100	150	100	-	100	-	100	הכנסות
900	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	פילנתרופיה
895	20	25	25	50	50	150	75	100	150	100	100	50	ממשלה ורשויות
155	30	30	30	25	20	15	5	-	-	-	-	-	השתתפות נהנים
3,150	250	255	255	275	270	365	280	300	200	300	150	250	הכנסות עצמיות
5,405	280	345	405	390	355	325	260	285	300	460	750	1,250	סה"כ הכנסות (כולל יתרת פתיחה)
1,560	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	הנהלה וכלליות
530	50	50	50	20	20	20	40	40	40	40	80	80	העסקת חוסים
530	50	50	50	20	20	20	40	40	40	40	80	80	חוגי נוער בוקר
375	25	25	25	20	20	20	30	30	30	30	60	60	חוגי נוער ערב
375	25	25	25	20	20	20	30	30	30	30	60	60	חוגים לזקנים
375	25	25	25	20	20	20	30	30	30	30	60	60	סיוע לנזקקים
210	10	10	10	10	10	10	-	-	-	30	60	60	פרויקטים
230								5	15	30	60	120	פיתוח הקמה ותשתיות
4,185	315	315	315	240	240	240	300	305	315	360	590	650	סה"כ הוצאות
1,220	-35	30	90	150	115	85	-40	-20	-15	100	160	600	תזרים
	1,220	1,255	1,225	1,135	985	870	785	825	845	860	760	600	הפרש - עובר לחודש הבא מצטבר

כלי זה מבוסס על המדריך "ניהול פיננסי מיטבי – מדריך למנכ"ל ארגונים חברתיים" אשר נכתב על ידי תבונה. הכלי נערך על ידי חמוטל לרנר וצוות משיתופים. מומלץ להעביר, להפיץ ולהציג את החומרים לכל פונה. [info@kimron.org.il](mailto:info@kimron.org.il) [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

הערה: במקרה של ארגון קטן שפעילותו אינה מורכבת אפשר להציג את ההוצאות לפי סעיפי הוצאה כלליים, לדוגמה – פעילות, הנהלה וכלליות, פיתוח, אחר.

### מה המשמעות של נתוני התזרים?

כאשר ההפרש בין ההכנסות להוצאות שלילי המשמעות היא שלארגון לא יהיה מספיק כסף מזומן כדי לממן את כל הפעילות; כאשר ההפרש בין ההכנסות להוצאות חיובי המשמעות היא שנוצרים עודפי מזומנים. בשני המקרים המשאבים הנזילים אינם מנוצלים ביעילות, ועל המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר לקבל החלטות ניהוליות: במקרה של חוסר יש לצמצם הוצאות או לדחות אותן לחודש שבו יש עודפי מזומנים, ובמקרה של עודף יש לשקול תכניות השקעה.

### כיצד ומתי בונים את התזרים?

בניית התזרים מתבצעת במחלקת הכספים על פי נתוני מערכת החשבונאות. יש להתחיל לבנות את התזרים במקביל לבניית התקציב – כשלושה חודשים לפני תחילת שנת הכספים החדשה, כלומר כבר בחודש ספטמבר בכל שנה קלנדרית. בבניית התזרים עוסק מנהל הכספים והוא נעזר בצוות ההנהלה הבכיר.

כדי לבנות את התזרים בצורה נכונה יש לאסוף מידע הנוגע לכל פעילות הארגון, להשתמש בלוחות התמחיר המעודכנים ולקבוע מהם סכומי ההוצאות האמיתיים בכל פעילות הצפויים בכל חודש של פעילות לשנה הקרובה. במקביל יש למפות את כל התקבולים הצפויים בכל חודש. בדרך כלל סעיפי ההוצאות הם ודאיים יחסית, ולגבי סעיפי ההכנסות לא ידוע בוודאות מלאה באיזה תאריך יתקבלו תרומות, מענקים וסכומים שהובטחו מגורמים מממנים שונים. למרות זאת יש לנהל תזרים צפוי לפי הידוע באותו זמן גם אם הוא אינו מדויק במאת האחוזים.

### מהם שלבי בניית התזרים?

1. יש לפרט את ההוצאות הצפויות בכל חודש בכל אחת מהפעילויות על פי סעיפי התקציב השונים. יש להביא בחשבון את כל ההוצאות הצפויות, כולל הוצאות עקיפות וכולל הוצאות הנהלה וכלליות.
2. לגבי כל אחד ממקורות ההכנסה שמפורטים בתקציב יש לפרט מתי צפויה ההכנסה להתקבל.
3. בשורה "יתרת פתיחה" יש לפרט את יתרת המזומנים הצפויה בתחילת כל חודש, שהיא יתרת הסגירה של החודש הקודם כפי שמתואר לעיל בטבלה 10.

4. יש לחשב את ההפרש בין ההכנסה הצפויה לבין ההוצאה הצפויה בכל חודש ולהוסיף את יתרת הפתיחה של אותו חודש. חישוב זה נותן את יתרת הסגירה של אותו חודש – התזרים.
5. חשוב לחשב גם את התזרים המצטבר מחדש לחודש (השורה האחרונה בטבלה) כדי ללמוד על מגמת התזרים, על הצטברות כספים או על התפתחות מצב גירעוני שיאיים על המשך פעילות השוטפת של הארגון, ולקבל את ההחלטות הניהוליות הדרושות.

### מתי מעדכנים את התזרים?

התזרים הוא כלי דינמי המשתנה בתדירות גבוהה יותר מהתקציב. מנהל הכספים צריך לבצע מעקב שוטף אחר השינויים בגיוס הכספים או בפעילות הארגון לאורך השנה ולעדכן את התזרים עם כל חריגה שמתגלה, כדי לאפשר גיבוש פתרון ניהולי מתאים.

- **עדכון צד ההוצאות** – התזרים נבנה בדרך כלל לשנת פעילות שוטפת תוך הסתמכות על תקציבים קודמים, פעילות העבר והסכמים עם תורמים, קרנות ומשרדי ממשלה ורשויות. בדרך כלל, צד ההוצאות של התזרים נתון פחות לשינויים מהותיים.
- **עדכון צד ההכנסות** – בארגונים חברתיים צד ההכנסות הוא הצד המאתגר יותר מבחינה ניהולית. לעתים קרובות תורמים – ובעיקר רשויות – אינם מעבירים את הכספים במועד שהתחייבו, והארגון עלול להיקלע לחוסר תזרימי בתקופה נתונה.

### האם צריכה להיות התאמה בין אינדקס הנהלת החשבונות לתזרים?

אם אינדקס הנהלת החשבונות נבנה לפי סעיפי התקציב הרי שממילא הוא גם יתאים לתזרים, שבנוי על פי אותם סעיפים. התאמה מלאה בין סעיפי התזרים לבין אינדקס הנהלת החשבונות מאפשרת העברת מידע "בלחיצת כפתור" ממערכת הנהלת החשבונות למערכת ניהול התזרים לצורך מעקב שוטף ובקרה (תיתכן גם הגדרה של מעבר אוטומטי של חומר בין שתי המערכות). זהו יתרון אדיר שכל ארגון צריך לאמץ לעצמו.