

מדריך לניהול תקציב התקורה במלכ"רים אלי מלכי

המחבר הוא יועץ כלכלי, מרצה לשיטות כמותיות לניהול מלכ"רים באוניברסיטה העברית ועורך האתר INBEST. בעבר הוא שמש כסמנכ"ל הכספים של ארגון הג'וינט בחמ"ע. ניתן ליצור אתו קשר בדוא"ל: malki@netmedia.net.il

(1) מבוא

תקציב התקורה, בארגון שלא למטרות רווח, הוא חיוני לקיומו של הארגון וליכולתו להתפתח בעתיד. מצד שני, תורמים רבים מתייחסים להוצאות התקורה כאל "רע הכרחי" שיש למזער אותו ככל הניתן, מכיוון שהוא איננו משרת את מטרות הארגון. ההתמקדות בשיעור התקורה כמדד ליעילות היא ייחודית למגזר השלישי. במגזר העסקי נושא התקורה איננו מהווה מדד לביצועי החברה, ומשקיעים אינם מקדישים לו תשומת לב מיוחדת. יתרה מזאת, אחד המאפיינים של הכלכלה מודרנית הוא המעבר מייצור תעשייתי לשירותים, שמאופיינים בשעורי תקורה גבוהים. דוגמה לכך ניתן לראות בטבלה (1) שלהלן שמציגה ניתוח עלויות לשתי חברות שירותים – חברת האינטרנט גוגל וחברת הייעוץ הבינלאומית גרטנר (הנתונים הם על סמך הדוחות הכספיים לשנת 2008).

טבלה 1:

Google	2008
	(000 \$)
Cost of Revenue	8,621,506
Research	2,793,193
Development	
Selling General and Administrative	3,748,883
Total Cost	15,163,582
Total Overhead	6,542,076
Overhead rate	43.1%
Gartner	2008
	(000 \$)
Cost of Revenue	554,837
Other Overhead	27,495
Selling General and Administrative	532,365
Total Cost	1,114,697
Total Overhead	559,860
Overhead rate	50.2%

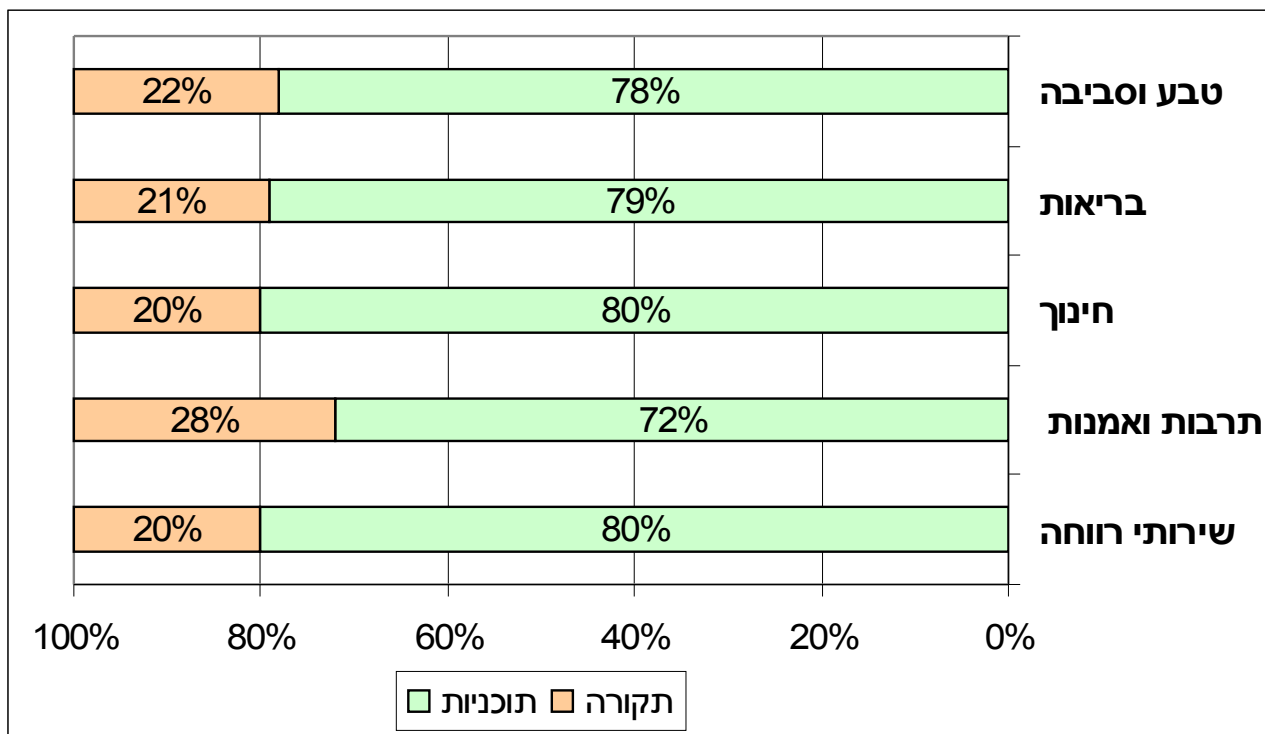
שעורי התקורה של חברות אלו נעים בין 40% ל-50%, ועם כל זאת חברות אלה הן רווחיות ונחשבות ליעילות מאוד.

מהם שעורי התקורה המקובלים אצל מלכ"רים? בישראל אין עדיין בסיס נתונים מסודר וזמין של נתונים כספיים לגבי מלכ"רים, אולם ניתן 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). דוחות אלה נגישים לציבור הרחב באמצעות האינטרנט ומאפשרים לערוך השוואות בין שעורי התקורה של מלכ"רים שונים. על בסיס דוחות 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 שנפו 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 המדווחות באמצעות זקיפת חלק מהן לתכניות (אציין שתופעה זו איננה ייחודית לארה"ב והיא ידועה לכל מי שעוסק בניהול כספים במלכ"ר). פועל יוצא של תופעה זו הוא שהארגון מאבד את היכולת לעקוב אחרי תקציב התקורה שלו. זהו מצב לא בריא, כפי שאראה בהמשך, ולכן חשוב שלהנהלת הארגון יהיו כלים אמינים למעקב אחרי תקציב התקורה האמיתי שלו. בסקירה שלהלן, אציג את הצעדים העיקריים שנדרשים לצורך קביעה וניהול של תקציב התקורה, וכן אדגים כיצד מנהלים תקציב תקורה בזמנים של קיצוץ תקציבי.

(2) איך קובעים את תקציב התקורה

בשלב הראשון הנהלת הארגון חייבת לדעת מהו תקציב התקורה האמיתי של הארגון. הקביעה אם סעיף הוצאה מסוים צריך להיות מסווג לתקורה או לתכניות איננה מדע מדויק. עם כל זאת, ישנם כללים שמאפשרים לעשות הבחנה סבירה בין סוגי ההוצאות. הדרך שעליה אני ממליץ היא להשתמש בקריטריון כלכלי שמבחין בין עלות משתנה לעלות קבועה. לשם כך נשאל את עצמנו את השאלות הבאות: במידה ועלינו לסגור את התכנית, האם נזדקק עדיין לסעיף ההוצאה הנידון? או לחליפין, במידה ועלינו לקצץ משמעותית את התכנית האם סעיף ההוצאה הנידון יישאר באותה רמה? במידה והתשובה לשתי השאלות האלה היא לא, מדובר בסעיף הוצאה ששייך לתכנית. כלומר, סעיפי הוצאה, שבמידה והתכנית תיסגר לא נזדקק להם, ובמידה והיא תקוצץ הם יקוצצו גם כן, יש לשייך לתכנית הרלוונטית. שאר סעיפי הוצאה שאינם תלויים בתכנית זו או אחרת יסווגו כהוצאות תקורה. דוגמה לסיווג עלויות בין תכניות לתקורה מוצגת בטבלה 2 שלהלן:

טבלה 2:

סה"כ	תקורה	תוכנית ד'	תוכנית ג'	תוכנית ב'	תוכנית א'	סוג הוצאה		
						מספר תקנים	עלות עבודה	
479,988					479,988	2.5	תוכנית א'	
759,981				759,981		5	תוכנית ב'	
527,987			527,987			3	תוכנית ג'	
559,986		559,986				2.5	תוכנית ד'	
335,992	335,992					1	הנהלה	
191,995	191,995					2	אדמיניסטרציה והנה"ח	
287,993	287,993					1.5	גיוס כספים ושיווק	
95,998	95,998					0.5	פיתוח תוכניות	
3,239,919	911,977	559,986	527,987	759,981	479,988	18	סה"כ	
238,000	8,000	35,000	55,000	100,000	40,000		רכישת חומרים מתכלים	
36,000	12,000	0	0	15,000	9,000		ייעוץ מקצועי והערכה	
88,000	10,000	15,000	18,000	30,000	15,000		נסיעות	
14,000	14,000						אינטרנט ותקשורת	
15,000	15,000						הנה"ח וביקורת	
8,000	8,000						ייעוץ משפטי	
13,000	13,000						שיווק וגיוס כספים	
4,000	4,000						הוצאות ועד מנהל	
24,000	24,000						שכר דירה	
12,000	12,000						אחזקה	
10,000	10,000						הכשרת צוות	
35,000	35,000						זרבה תפעולית	
3,736,919	1,076,977	609,986	600,987	904,981	543,988		סך כולל	
	28.8%	שעור תקורה אמיתי						

להלן מספר נקודות שיש לתת עליהן את הדעת בזמן הכנת הטבלה:

1. סעיפי ההוצאה בטבלה מוצגים על בסיס מזומן, קרי: סעיפי הוצאה שכרוכים בביצוע תשלומים בפועל במהלך שנת העבודה. לפיכך לא כלולה בטבלה הוצאה חשבונאית של פחת. מצד שני, במידה ויש לארגון תכניות להצטיידות במהלך השנה יש לכלול את ההוצאה המתוכננת בטבלה.
 2. חישוב עלות העבודה צריך לכלול, בנוסף לשכר ברוטו, את כל ההוצאות הנלוות של המעסיק: הפרשות לקרן פנסיה, קרן השתלמות וביטוח לאומי וכן מס שכר.
 3. בטבלה נכלל סעיף תקציבי שנקרא *זרבה תפעולית*. סעיף זה נועד להוצאות בלתי צפויות במהלך שנת העבודה. הניסיון מלמד שסעיף זה עשוי להיות חיוני לארגון ולכן חשוב לכלול אותו בתכנון התקציבי.
- אציין עוד ששיעור התקורה האמיתי בדוגמה שלעיל, שהוא כ- 29%, איננו חריג כפי

שממחישים הנתונים שהוצגו לעיל.

(3) דרכים למימון תקציב התקורה

לאחר שמצאנו את תקציב התקורה האמיתי של הארגון, יש צורך לתכנן את הדרכים למימונו. ככלל, ישנן שלוש דרכים למימון תקציב התקורה: העמסת הוצאות תקורה על תכניות, מענקי תשתית ומקורות עצמיים.

(א) העמסת הוצאות התקורה על התכניות:

זוהי הדרך המקובלת ביותר למימון הוצאות התקורה. רוב התורמים מאפשרים לארגון להשתמש בחלק מהמענק שלהם לטובת הוצאות תקורה. הבעיה היא ששעורי התקורה שמתירים התורמים הם, בדרך כלל, נמוכים משמעותית משיעור התקורה האמיתי של הארגון. כתוצאה מכך מבצעים מלכ"רים העמסה נוספת של סעיפי תקורה על תקציבי התכניות, תוך שינוי הסיווג של סעיפי הוצאה אלה מתקורה לתכניות. זוהי למעשה "תקורה סמויה" שמועמסת על התכניות. הנוהג של העמסת תקורה סמויה על תכניות עשוי לפגוע באמינותו של הארגון מול התורם, אולם זהו נוהג שנובע, ברוב המקרים, מהכרח ולא מרצון. בעיה נוספת שנובעת מהעמסת תקורה סמויה על התכניות היא חוסר הבהירות שנוצר בארגון לגבי הוצאות התקורה האמיתיות שלו. נושא זה יודגם בפרוטרוט בהמשך הסקירה.

(ב) מענקי תשתית:

מענקי תשתית הם מענקים שניתנים לארגון עצמו ולא לתכנית ספציפית שהוא מפעיל. מענקים אלה יכולים להיות ארוכי טווח או מוגבלים בזמן. מענקי תשתית יכולים להגיע מקרנות שמשקיעות בתשתית הארגונית של המגזר השלישי, מתורמים פרטיים, או מחברי הועד המנהל שיש להם עניין אישי בהתפתחות הארגון. מענקי תשתית מהווים מקור מימון ישיר לתקציב התקורה ובדרך כלל הם חשובים למלכ"ר יותר מכל מענק אחר.

(ג) מקורות עצמיים:

מקורות עצמיים הם מקורות כספיים שעומדים לרשות הנהלת הארגון ואינם תלויים בתורמים חיצוניים. דוגמאות למקורות עצמיים הם: ירושות, הקדשים (Endowments), דמי חבר, גיוס כספים מאירועי התרמה ועודף הכנסות מפעילות עסקית.

דוגמה לדרך המימון של תקציב התקורה שהוצג בטבלה (2) מוצגת בטבלה (3) שלהלן:

טבלה 3:

מקורות מימון	אחוז תקורה מאושר	תוכנית א'	תוכנית ב'	תוכנית ג'	תוכנית ד'	תקורה מאושרת	סך מענקים
קרן א'	25%	600,000			300,000	300,000	1,200,000
קרן ב'	15%		500,000		100,000	105,882	705,882
קרן ג'	10%			650,000		72,222	722,222
קרן ד'					90,000	90,000	90,000
תמיכה ממשלתית	22%		450,000		250,000	197,436	897,436
מקורות עצמיים					25,000	25,000	25,000
גיוס מחברי ועד מנהל					96,379	96,379	96,379
סה"כ הכנסה		600,000	950,000	650,000	650,000	886,919	3,736,919
סה"כ הוצאה		543,988	904,981	600,987	609,986	1,076,977	3,736,919
עודף/גרעון		56,012	45,019	49,013	40,014	-190,058	0

בדוגמה שבטבלה (3) מקורות ההכנסה של המלכ"ר הם: מענקים מארבע קרנות, תמיכה ממשלתית, מקורות עצמיים וגיוס מחברי הועד המנהל.

קרן א' נותנת לארגון שני מענקים בסך 1.2 מיליון ש"ח: מענק לתכנית א' בסך 800,000 ש"ח, שמתוכו הקרן מתירה לארגון להשתמש ב- 200,000 ש"ח (25%) להוצאות תקורה; מענק לתכנית ב' בסך 400,000 ש"ח שגם מתוכו הארגון רשאי להשתמש ב- 100,000 ש"ח (25%) להוצאות תקורה.

הוצאות התקורה מועמסות באופן דומה גם על המענקים של קרן ב' לתכניות ב' ו-ד' (705,882

ש"ח שמתוכו מאשרת הקרן 15% להוצאות תקורה) ועל המענק של קרן ג' לתכנית ג' (722,222 ש"ח שמתוכו מאשרת הקרן 10% להוצאות תקורה). הארגון מקבל גם מימון מהממשלה בסך 897,436 ש"ח עבור תכנית ב' (576,923 ש"ח) ועבור תכנית ד' (320,513 ש"ח), שממנו הוא רשאי להשתמש ב- 22% להוצאות תקורה. מקורות נוספים למימון תקציב התקורה הם מענק תשתית של קרן ד' בסך 90,000 ש"ח, תרומות של חברי הועד המנהל בסך 96,379 ש"ח ומקורות עצמיים בסך 25,000 ש"ח. כל המקורות שצוינו לעיל מעמידים לרשות הארגון סך של 886,919 ש"ח למימון תקציב התקורה שלו, אך הארגון זקוק לעוד 190,058 ש"ח על מנת לכסות את הוצאות התקורה במלואן. סכום זה ממומן מהתקורה הסמויה שמועמסת על התכניות. את התקורה הסמויה ניתן לראות בשורה התחתונה (המסומנת בירוק) של טבלה (3). היא נובעת מכך שהארגון העמיס חלק מהוצאות התקורה שלו על כל תכנית באמצעות סיווגן כהוצאות של התכנית.

4 השלכות של קיצוץ תקציבי על תקציב התקורה

ניהול תקציב התקורה הופך להיות קריטי לארגון כאשר ישנה ירידה בהכנסות. את ההשלכות של קיצוץ תקציבי על התקורה, ועל פעילות הארגון בכלל, אמחיש באמצעות דוגמה שמוצגת בטבלה (4) שלהלן. בדוגמה זו הארגון נאלץ להתמודד עם קיצוץ בשני מענקים: קרן א' מפחיתה את המענק שלה לתכנית א' מ- 800,000 ש"ח ל- 400,000 ש"ח; הממשלה מקטינה את המימון לתכנית ד' מ- 320,513 ש"ח ל- 160,256 ש"ח. ההשלכות של הקטנת המענקים על התכניות היא ברורה: התקציבים של תכניות א' ו-ד' הופכים לגירעוניים, ולארגון אין מספיק מקורות על מנת לממן אותן ברמת הפעילות הקודמת.

ההשלכות של הקיצוץ על תקציב התקורה הן פחות ברורות: הקיצוץ במענק של קרן א', ששיעור התקורה המאושר שלה הוא 25%, מוריד מתקציב התקורה 100,000 ש"ח; הקיצוץ בתמיכה הממשלתית, ששיעור התקורה המאושר שלה הוא 22%, מוריד מתקציב התקורה 35,256 ש"ח. לכאורה נראה שלתקציב התקורה חסרים מקורות בסך 135,256 ש"ח, אולם למעשה הגירעון בתקציב התקורה הוא 325,315 ש"ח.

טבלה 4:

מקורות מימון	אחוז תקורה מאושר	תוכנית א'	תוכנית ב'	תוכנית ג'	תוכנית ד'	תקורה מאושרת	סך מענקים
קרן א'	25%	300,000				200,000	800,000
קרן ב'	15%		500,000			105,882	705,882
קרן ג'	10%			650,000		72,222	722,222
קרן ד'					90,000	90,000	90,000
תמיכה ממשלתית	22%		450,000		125,000	162,179	737,179
מקורות עצמיים					25,000	25,000	25,000
גיוס מחברי ועד מנהל					96,379	96,379	96,379
סה"כ הכנסה		300,000	950,000	650,000	525,000	751,663	3,176,663
סה"כ הוצאה		543,988	904,981	600,987	609,986	1,076,977	3,736,919
עודף/גרעון		-243,988	45,019	49,013	-84,986	-325,315	-560,256

ההפרש שווה בדיוק לתקורה הסמויה, שמימנה 190,058 ש"ח מתקציב התקורה לפני הקיצוץ. השורה התחתונה (המסומנת בירוק) של טבלה (4) מציגה את העודף והגירעון בכל תכנית. ניתן לראות שתכניות א' ו-ד' נמצאות בגירעון, בעוד שבתכניות ב' ו-ג' עדיין ישנה תקורה סמויה. אולם בסך הכל ישנו גירעון כולל בתקציב התכניות (סה"כ המקורות שעומדים לרשות התכניות פחות סה"כ ההוצאות המתוכננות של התכניות) של 234,942 ש"ח. התקורה הסמויה של תכניות ב' ו-ג' "נבלעת" בתוך הגירעון הכולל בתקציב התכניות, ולפיכך איננה זמינה יותר כמקור מימון לתקציב התקורה.

הגירעון הכולל של הארגון, בסך 560,256 ש"ח, מורכב מהגירעון בתקציב התקורה (325,315 ש"ח) ומהגירעון הכולל בתקציב התכניות (234,942 ש"ח). בדוגמה שלנו הנהלת הארגון והועד המנהל מחליטים על תכנית חירום שכוללת קיצוץ בעלויות והתחייבות של חברי הועד המנהל לגייס כספים נוספים לטובת הארגון. הנהלת הארגון מציעה לועד המנהל שתי חלופות.

חלופה ראשונה (טבלה 5-א):

בחלופה הראשונה הארגון מתחייב לקצץ כ- 400,000 ש"ח וחברי הועד המנהל מתחייבים לגייס כ- 160,000 ש"ח. עיקר הקיצוץ של הארגון הוא בצמצום תקנים בתכנית א' (צמצום של תקן אחד) ובתכנית ד' (צמצום של חצי תקן). בנוסף לכך צומצמו סעיפי הוצאה נוספים בכל התכניות, כל שסך הקיצוץ בתכניות הוא כ- 370,000 ש"ח.

טבלה 5-א':

מקורות מימון	מספר תקנים	תוכנית א'	תוכנית ב'	תוכנית ג'	תוכנית ד'	תקורה מאושרת	סה"כ
עודף/גרעון	-243,988	45,019	49,013	-84,986	-325,315	-560,256	
קיצוץ תקנים תוכנית א'	1	191,995				191,995	
קיצוץ תקנים תוכנית ד'	0.5			111,997		111,997	
צמצום נסיעות		6,000	3,000	1,500	1,000	14,500	
צמצום הערכה וייעוץ		9,000	5,000			14,000	
צמצום רכישת חומרים		16,000	10,000	5,500	800	39,300	
הקטנת רזרבה					20,000	20,000	
צמצום הוצאות הכשרה					10,000	10,000	
סה"כ הקטנת הוצאות	1.5	222,995	18,000	7,000	31,800	401,792	
גיוס נוסף מחברי הועד המנהל					158,464	158,464	
סה"כ		222,995	18,000	7,000	121,997	190,264	560,256
עודף/גרעון		-20,993	63,019	56,013	37,011	-135,051	0
תקציב מתוקן		320,993	886,981	593,987	487,989	1,045,177	3,335,127
שעור הקיצוץ		-41%	-2%	-1%	-20%	-3%	-11%

במקביל ישנו צמצום של הוצאות התקורה בכ- 32,000 ש"ח בעיקר באמצעות הקטנת הרזרבה התפעולית וצמצום תכניות הכשרה לעובדים.

בשורה התחתונה של הטבלה (מסומנת בירוק) מוצג שעור הקיצוץ באחוזים. בסך הכל הארגון נדרש לקצץ כ- 11% מתקציבו. עיקר הקיצוץ נופל על שתי התכניות שסבלו מירידה בהכנסות: תכנית א' קוצצה ב- 41% ותכנית ד' ב- 20%. תקציב התקורה, לעומת זאת, קוצץ רק ב- 3%. הדוגמה מבטאת החלטת מדיניות, שנראית במבט ראשון תמוהה, אולם למעשה יש בה הגיון רב. רוב סעיפי התקורה בטבלה (2) לא ניתנים לקיצוץ ללא פגיעה משמעותית ביכולתו של הארגון להתקיים ולהתפתח בעתיד. לפיכך, כאשר ההנהלה מעריכה שהירידה בהכנסות היא זמנית, יש הגיון בהחלטתה לשמור על תקציב התקורה על חשבון פגיעה קשה יותר בתכניות.

הגירעון בתקציב התקורה ממומן משלושה מקורות: צמצום הוצאות תקורה בסך 31,800 ש"ח; גיוס נוסף מחברי הועד המנהל בסך 158,464 ש"ח; תקורה סמויה בסך 135,051 ש"ח. התקורה הסמויה (שמוצגת בשורה שמסומנת באפור) מקורה בתכניות ב', ג' ו-ד'. תכנית א' עדיין נמצאת בגירעון תפעולי של 20,993 ש"ח.

גם במקרה זה, מטרת הדוגמה היא להציג החלטת מדיניות. בחלופה הראשונה ההנהלה מציעה לסבסד את תכנית א' על חשבון תקציב התקורה של הארגון, על מנת להימנע מקיצוץ נוסף בה. החלטה כזאת מגדילה למעשה את תקציב התקורה הנדרש לארגון והמשמעות שלה היא שהארגון יצטרך לגייס יותר כסף.

חלופה שנייה (טבלה 5-ב):

בחלופה השנייה, הועד המנהל מתחייב לגיוס נוסף של כ- 60,000 ש"ח בלבד. כתוצאה מכך הארגון חייב לקצץ כ- 500,000 ש"ח. הקיצוץ הנוסף מושג באמצעות הורדת חצי תקן נוסף מתכנית א', שמביא את שעור הקיצוץ בה ל- 59%. שאר סעיפי ההוצאה נשארים ללא שינוי.

טבלה 5-ב':

מקורות מימון	מספר תקנים	תוכנית א'	תוכנית ב'	תוכנית ג'	תוכנית ד'	תקורה מאושרת	סה"כ
עודף/גרעון		-243,988	45,019	49,013	-84,986	-325,315	-560,256
קיצוץ תקנים תוכנית א'	1.5	287,993					287,993
קיצוץ תקנים תוכנית ד'	0.5			111,997			111,997
צמצום נסיעות		9,000	3,000	1,500	3,000	1,000	17,500
צמצום הערכה וייעוץ		9,000	5,000				14,000
צמצום רכישת חומרים		16,000	10,000	5,500	7,000	800	39,300
הקטנת רזרבה						20,000	20,000
צמצום הוצאות הכשרה						10,000	10,000
סה"כ הקטנת הוצאות	2	321,993	18,000	7,000	121,997	31,800	500,790
גיוס נוסף מחברי הועד המנהל						59,466	59,466
סה"כ		321,993	18,000	7,000	121,997	91,266	560,256
עודף/גרעון		78,005	63,019	56,013	37,011	-234,049	0
תקציב מתוקן		221,995	886,981	593,987	487,989	1,045,177	3,236,129
שעור הקיצוץ		-59%	-2%	-1%	-20%	-3%	-13%

גם בחלופה השנייה הגירעון בתקציב התקורה ממומן משלושה מקורות: צמצום הוצאות בסך 31,800 ש"ח; גיוס נוסף מחברי הועד המנהל בסך 59,466 ש"ח; תקורה סמויה בסך 234,049 ש"ח.

ההבדל בין החלופות הוא שבחלופה השנייה ההנהלה מוכנה לקצץ באופן משמעותי מאוד את תכנית א' ואף מעמיסה עליה תקורה סמויה. בעקבות זאת גיוס הכספים הנוסף, שנופל על חברי הועד המנהל, קטן באופן משמעותי.

(5) סיכום

בסקירה זאת הצגתי את העקרונות לניהול תקציב התקורה של ארגון ללא כוונת רווח. מימון תקציב התקורה הוא אחד האתגרים הקשים שעומדים בפני הנהלת הארגון, במיוחד כאשר ישנה ירידה בהכנסות. הנהלת הארגון צריכה לקבוע סדרי עדיפויות בין מטרות הארגון בטווח הקצר, לבין יכולתו להתקיים ולהתפתח בטווח הארוך. על מנת לקבל החלטות מושכלות, הנהלת הארגון צריכה מערכת מעקב תקציבית אמינה שתציג בפניה את התקורה האמיתית של הארגון ואת מקורות המימון שלה. מערכת תקציבית כזאת מאפשרת להנהלה לשקול את ההשלכות של החלופות השונות שעומדות בפניה ולקבל החלטות מושכלות.

(6 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%20Overheard%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