

### בניית התמחיר בארגון

התמחיר הוא הכלי הניהולי המשמש לחישוב כל העלויות הכרוכות בהפעלת כל אחת מפעילויות הארגון. בניגוד לתקציב ולתזרים, התמחיר אינו קשור כלל לצד ההכנסות של הארגון אלא לצד ההוצאות בלבד. ידיעת העלות המדויקת של כל פעילות חיונית לקביעת תעריפי השירותים שהארגון מספק ולגיוס המשאבים הנדרשים – מתורמים ו/או מתשלומי נהנים. בסופו של דבר, לתמחיר יש גם השלכות מרחיקות לכת על התעדוף בין הפעילויות השונות בארגון, הנעשה על בסיס התועלת החברתית שלהן.

חשיבותו של התמחיר מודגמת בכמה שאלות הדורשות הכרעה ניהולית-פיננסית:

- מה גובה המענק שיש לבקש מהתורמים כדי לכסות את כל ההוצאות של פעילות מסוימת?
- כמה כסף יש לגבות מהנהנים עבור הפעילות? האם לגבות עלות מלאה או חלקית?
- איזה חלק של העלויות ממומן מתשלומי הנהנים? איזה חלק מתרומות? ואיזה חלק מרשויות?

הכלי הוא חלק מ**המדריך לניהול פיננסי מיטבי למנכ"ל ארגונים חברתיים** שנכתב על ידי צוות מיזם תבונה, ומופיע בפרק השני: **הכלים הפיננסיים והניהוליים**. לכלי זה מצורף קובץ אקסל המכיל את הטבלאות השונות המופיעות בכלי, וניתן להשתמש בו כאמצעי עזר להכנת התמחיר בארגון. **להורדת הקובץ לחצו כאן**.

הכלי מורכב מכמה פרקים:

1. התמחיר וחשיבותו לארגון
2. מבנה התמחיר, סוגי העלויות וההוצאות
3. בניית התמחיר וסוגי העמסות
4. דוגמה לניתוח העמסות ותמחור פעילות בארגון

#### 1. התמחיר וחשיבותו לארגון

מטרת התמחיר היא לחשב את העלויות האמיתיות והמלאות של כל פעילות, על כל מרכיביה השונים. ידיעת העלות האמיתית של כל פעילות היא המפתח לתכנון נכון של הפעילות השנתית ושל סדרי העדיפויות הכלכליים של הארגון. התמחיר קריטי לבניית תקציב שמייצג נאמנה את התרומה הכלכלית

של כל פעילות לארגון. על פי התמחיר ניתן לבחון עבור כל פעילות מהן ההוצאות הקבועות ומהן ההוצאות המשתנות המשויות לכל פעילות, ולאבחנה בין עלויות קבועות למשתנות יש משמעות בקבלת החלטות לגבי המשך או סגירת פעילות שיש לגביה התלבטות במכלול ההוצאות של הארגון.

לשינויים בתמחיר יש השפעה ישירה על התקציב, על צפי התזרים, על סכום ההשתתפות שיש לגבות מהנהנים ועל המענקים שיש לבקש מהגורמים המממנים. המנכ"ל וצוות ההנהלה הבכיר צריכים להיות ערים לשינויים כאלה ולגבש פתרון הולם לנוכח חריגות משמעותיות מהתמחיר הצפוי: כאשר הפעילות מתייקרת יש למצוא מקורות מימון חדשים או לקחת הלוואות גישור כדי לפתור בעיות תזרימיות; כאשר הפעילות מוזלת נוצרים עודפים תזרימיים שדורשים פעולות השקעה ו/או הורדת מחירים לנהנים.

## 2. מבנה התמחיר, סוגי העלויות וההוצאות

התמחיר מציג את העלויות הישירות, העלויות העקיפות והעלויות בגין ההנהלה והכלליות הכרוכות בכל פעילות של הארגון:

- **עלות ישירה** – ההוצאה המשויות לפעילות ומושפעת ישירות מנפח הפעילות כגון: שכר למדריך של קבוצה, חומרים לפעילות וכו'.
- **עלות עקיפה** – העלות העקיפה בדרך כלל קבועה ואינה מושפעת מהיקף הפעילות. היא קשורה בדרך כלל לעלות הניהול של הפעילויות השונות. יש להשתמש במפתח (מקדם העמסה, ראו בהמשך) כדי לשייך את העלות העקיפה לכל פעילות מסוימת. את העלות העקיפה אפשר לחלק לשני סוגים – עלות עקיפה לפעילות ועלות עקיפה של הפעלה ארגונית כמפורט להלן:
- **עלות עקיפה לפעילות** - כמו שכר למרכז של כמה קבוצות, הוצאה לשכירות המבנה שבו יש כמה פעילויות שונות וכיו"ב;
- **עלות עקיפה של הפעלה ארגונית** – כמו שירותי מזכירות כלליים הקשורים לפעילות, עלות הכשרה כלל ארגונית של המדריכים וכיו"ב.
- **עלות הנהלה וכלליות** – כל ההוצאות שלא ניתן לשייך לפעילות, כמו שכר מנכ"ל, שכר מזכיר/ת הארגון, שכר מנהל הכספים, עלות שכירות ואחזקת מבנה המזכירות של הארגון וכיו"ב. את עלות ההנהלה והכלליות ניתן לשייך לפעילות מסוימת לפי מפתח (מקדם העמסה).

כל אחת מהעלויות שהוזכרו לעיל מוצגת בחלוקה להוצאות קבועות והוצאות משתנות:

- **הוצאות הקבועות** הן הוצאות שלא מושפעות מהיקף הפעילות ויבוצעו בכל מקרה. לדוגמה: שכר של מנהל הפרויקט, דמי שכירות של המבנה שבו מתקיימת הפעילות, ניקיון ואחזקה של המבנה ועוד.
- **הוצאות המשתנות** תלויות בהיקף הפעילות. לדוגמה: שכר מנחים, עלות השימוש בחשמל להפעלת המזגנים, הסעות של הנהנים לצורך הפעילות, חומרים מתכלים לפעילות ועוד.

סיווג הוצאות משתנה מארגון לארגון ותלוי במהות הפעילות ובתנאים שבהם היא מתבצעת; יש להתייעץ עם מומחה לתמחיר כדי לבנות את התמחיר הארגוני בצורה נכונה. התמחיר קשור לסעיפי הוצאות של הארגון ונבנה עבור כל פעילות בדומה לסעיפי התקציב והתזרים. תכנון מוקדם ושימוש של מנהל הכספים או התמחירן באינדקס הנהלת החשבונות כדי לתאם בין סעיפי הוצאות לפי הפעילויות השונות מאפשר להעביר בלחיצת כפתור אינפורמציה מהנהלת החשבונות לתמחיר לצורך מעקב שוטף ובקרה על התמחיר. זהו יתרון אדיר שכל ארגון צריך לאמץ לעצמו.

**טבלה 1: דוגמת לוח תמחיר ארגוני.** (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן). הטבלה מופיעה בעמ' 24 של הפרק השני של המדריך.

סה"כ	הוצאות הנהלה וכלליות			הוצאות עקיפות			הוצאות ישירות			סעיפי הוצאה	
	סה"כ הנהלה וכלליות	משתנות	קבועות	סה"כ עקיפות	משתנות	קבועות	סה"כ ישירות	משתנות	קבועות	שכר	חומרים
											חומרים
											שונות
											סה"כ
											שכר
											חומרים
											שונות
											סה"כ

### 3. בניית התמחיר וסוגי העמסות

בניית התמחיר מתבצעת במחלקת הכספים על פי נתונים של מערכת החשבונאות, ומומלץ להיעזר לצורך כך בכלכלן מומחה בתחום התמחיר. יש לבנות את התמחיר לפני בניית תקציב הארגון מכיוון שרוב סעיפי התקציב כרוכים בידיעת העלות האמיתית המלאה של כל פעילות. יש להתחיל בבניית התמחיר כשלושה חודשים לפני בניית התקציב, כלומר כבר בחודש יוני או יולי.

#### העמסות

את חישוב ההעמסות יש לבצע בשני שלבים: בשלב הראשון העמסת העלויות העקיפות של הפעילות ובשלב השני העמסת העלויות של הוצאות ההנהלה וכלליות. לשם כך יש להגדיר מקדמי העמסה לכל פעילות בארגון. טבלה 2 מציגה דוגמה למטריצת מקדמי העמסה בארגון, אשר מאפשרת לשייך לכל פעילות את החלק היחסי של ההוצאות העקיפות ושל הוצאות ההנהלה והכלליות. הטבלה מפרטת דוגמאות שונות וכל ארגון צריך להגדיר את שיטות ההעמסה המתאימות לו על פי אופי פעילותו, ולבנות את המקדמים שלפיהם יועמסו העלויות השונות על כל פעילות.

**טבלה 2: דוגמה למטריצת מקדמי העמסה.** (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן). הטבלה מופיעה בעמ' 25 של הפרק השני של המדריך.

אופן העמסה						הוצאה
מספר עובדים	עלויות שכר	שעות עבודה	מספר נהנים	היקף תקציבי	שטח	
עלויות עקיפות						
		V				שכר מקצועי
		V				פיתוח ידע
עלויות הפעלה ארגוניות						
					V	שכירות וארנונה
					V	אחזקה
					V	שמירה וביטוח
					V	חשמל ומים
V						ציוד ומחשבים
V						תקשורת
הנהלה וכלליות						
				V		שכר הנהלה
				V		שכר כספים
				V		אתר אינטרנט
				V		נסיעות וחניה

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)

להלן מפורטות כמה דוגמאות של שיטות לחישוב מקדמי העמסה המופיעות בטבלה:

- **שטחים** – מקדם ההעמסה הוא השטח הפיזי שתופסת הפעילות מתוך סך השטח שהארגון משתמש בו.
- **היקף תקציבי** – מקדם ההעמסה הוא שיעור הוצאה הישירה לפעילות מתוך סך הוצאה הישירה הכוללת של הארגון.
- **מספר נהנים** – מקדם ההעמסה הוא מספר הנהנים מהפעילות מתוך סך הנהנים מכלל פעילויות הארגון.
- **כמות שעות עבודה** – מקדם ההעמסה הוא שעות עבודה של כוח אדם בפעילות מתוך סך שעות עבודה בארגון.
- **עלויות כוח אדם** – מקדם ההעמסה הוא עלויות כוח האדם בפעילות מתוך סך עלויות כוח האדם בארגון.
- **כמות עובדים** – מקדם ההעמסה הוא מספר העובדים שעבדו בפעילות מתוך סך העובדים בפעילויות הארגון או בארגון בכלל.

#### עדכון התמחיר

התמחיר הוא כלי קבוע יחסית, ולכן יש חשיבות רבה לבנייה מפורטת, שיטתית ועקבית שלו. כדי שהעלויות יישארו מדויקות גם לאחר הבנייה הראשונית של התמחיר, יש לעדכן אותו מדי תקופה ולפחות פעם בשנה אם חל שינוי בעלויות שונות – מחירים, שכר עבודה ועוד, או אם חל שינוי באופי הפעילות וכעת העלות שלה שונה מזו שחושבה בתמחיר המקורי.

#### 4. דוגמה לניתוח העמסות ותמחור פעילות בארגון

בדוגמה שלפנינו נבחר, מתוך שיקולי פשטות, מקדם העמסה אחיד לכל העלויות העקיפות ולעלויות ההנהלה והכלליות. ייתכנו מקרים אחרים שבהם לכל פעילות יש מקדם שונה ומשקל שונה. מקדם העמסה שנבחר הוא ההיקף תקציבי של כל פעילות, והוא מחושב לפי משקל כל פעילות מתוך סך ההוצאות לפעילות.

**טבלה 3: תמחור וניתוח העמסות בפעילות הארגון.** (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן). הטבלה מופיעה בעמ' 26 של הפרק השני של המדריך.

ארגון "למען הקהילה" תמחור וניתוח העמסות לשנת 2011 (אלפי ₪)									
פעילות	הוצאות ישירות	הוצאות עקיפות	מקדם העמסה לפי משקל בהוצאות	העמסה הנהלה וכלליות (לא כולל תשתיות)	מספר הנהנים	עלות ישירה לנהנה	עלות עקיפה לנהנה	העמסה הנהלה וכלליות לנהנה	סה"כ הוצאה לנהנה
העסקת חוסים	777	100	38%	138.1	250	3.1	0.40	0.6	4.1
חוגי נוער בוקר	444	20	20%	73.1	100	4.4	0.20	0.7	5.4
חוגי נוער ערב	368	50	18%	65.8	50	7.4	1.00	1.3	9.7
חוגים לזקנים	339	35	16%	58.9	25	13.6	1.40	2.4	17.3
סיוע לנזקקים	125	60	8%	29.1	10	12.5	6.00	2.9	21.4
סה"כ הוצאות ישירות	2,318	265	100%	365.0	435	4.72	0.61	0.84	6.17
סה"כ הוצאות עקיפות	265								
סה"כ הוצאות ישירות ועקיפות לכל התכניות	2,318								

  

הוצאה	% מתוך סך התקציב
סה"כ הוצאות הנהלה וכלליות	11.9%
סה"כ הוצאות גיוס כספים	1.5%
סה"כ הוצאות להקמה ותשתית	1.4%
סה"כ הוצאות שנתיות	2,721

בדוגמה שבטבלה 3 מקדם העמסה של הוצאות הנהלה וכלליות שחושב עבור פעילות העסקת חוסים הוא 38%. סך כל הוצאות ההנהלה והכלליות של הארגון, כולל הוצאות לגיוס כספים וללא הוצאות הקמה ותשתית, מגיע ל- 365,000 ₪. מכאן, שהוצאות הנהלה וכלליות המועמסות על פעילות העסקת חוסים הן 138,100 ₪ (38% מתוך 365,000). הוצאות העקיפות המועמסות על פעילות העסקת חוסים הן 100,000 ₪ כפי שגרשם בעמודת הוצאות העקיפות. מכאן, שהעלות הכוללת לפעילות העסקת חוסים מגיעה לסך כולל של 1,015,000 ₪. (1015=777+100+138.1).

## בניית תמחיר בארגון

כאשר ידוע מספר הנהנים מכל פעילות אפשר לחשב בעזרת לוח התמחיר את העלות הישירה לנהנה (3,100 ₪, במקרה של העסקת חוסים), העלות העקיפה לנהנה (400 ₪), העמסת הוצאות ההנהלה על הפעילות לנהנה (600 ₪) ואת העלות הכללית לנהנה בפעילות זו (4,100 ₪). שימו לב שעלויות ההקמה והתשתיות לא הועמסו על הפעילות.

לאחר חישוב העלות המלאה תוכל ההנהלה לדעת את המשמעות של קיצוץ סכום מסוים מהתקציב או הגדלת התקציב. בדוגמה שלפנינו קיצוץ של 50,000 ₪ מהתקציב משמעותו ירידה של 12 בערך במספר הנהנים, ולעומת זאת תוספת של 30,000 ₪ לתקציב משמעותה תוספת של כמעט 8 נהנים.