

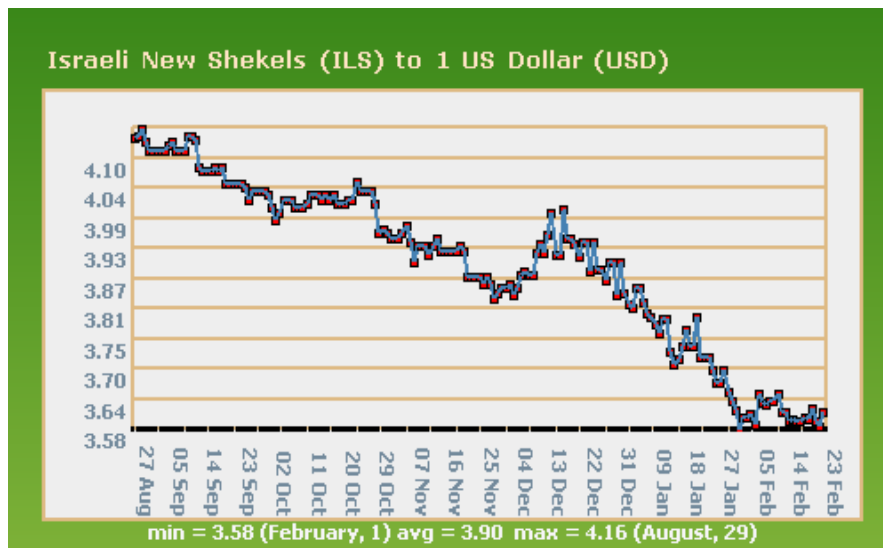
### ירידת ערך הדולר:

## המלצות לארגונים בלתי-ממשלתיים בישראל המתמודדים עם המציאות החדשה מרץ 2008

לאיש אין כבר ספק, שהירידה המתמשכת בערך הדולר ביחס לשקל משפיעה באופן נרחב על תחומים ותעשיות רבות בכלכלה הישראלית. כמו ברוב המקרים כשמדובר בכלכלה, יש המרוויחים מהמצב הנוכחי, בעוד האחרים סובלים. מי שחתמו חוזים על בסיס הדולר, מוציאים פחות שקלים בכל חודש מאשר ציפו בעבר. אלו החיים ממשכורות או קרנות פנסיה צמודות לדולר מרגישים בזעזוע נפילת המטבע האמריקאי. יבואני מוצרים מארה"ב מרוויחים, בעוד יצואנים לארה"ב עלולים לחוות צניחה במכירות.

בקרב הארגונים-ללא-מטרות-רווח תרומות בדולרים מהוות אחוז ניכר מההכנסה השנתית, לכן בנסיבות הכלכליות החדשות קשה להם יותר לשמור על רמת הפעילות הקודמת שלהם. רבים מהם ביססו את התקציב שלהם על שער חליפין משוער של  $1\$ = 4.5$  ש"ח. במהלך השנתיים שעברו, צנח ערכו של הדולר אל מול השקל בכ-25% (ו-13% מהם בששת החודשים האחרונים). ככל שנופל הדולר צריכים ארגונים לגייס יותר כסף על מנת לכסות את הוצאותיהם הצפויות בשי"ח למשך השנה, ולכך השלכות חמורות במיוחד על מלכ"רים הנשענים ברובם על תרומות בדולרים. נדבנים יהודים-אמריקאים, מצדם, מודאגים מאחר והשקעותיהם הנוכחיות בישראל מוכיחות עצמן יעילות פחות כיום מאשר היו לפני שנה.

מומחים לכלכלה מצביעים על כך שהירידה בערך הדולר אינה זמנית, ואיש אינו יודע מתי היא תתאזן. להיפך, כמה מהם אף צופים נפילה חדה יותר בעתיד הקרוב.



איור 1: שקל ישראלי חדש (ש"ח) ביחס לדולר

<http://www.exchange-rates.org/history/ILS/USD/G/180>

בהתמודדות עם אתגר זה אין קיצורי דרך, ובמובן מסוים יש לחזור לבסיס של ניהול פיננסי בעיתות משבר – אסטרטגיה המשלבת גיוס כספים נוספים וקיצוץ בהוצאות, במקביל לגיוון מתמיד של מקורות המימון.

להלן מספר המלצות המיועדות לסייע לארגונים לאמץ גישה יותר שיטתית ומכוונת-לעתיד בנוגע לירידת הדולר.

### די לספקולציות.

אין שום דרך לדעת אם הדולר נמצא בעלייה, ירידה, או שמא הוא יציב בשערו הנוכחי. עם זאת, תהיה זו טעות להיאחז בתרומות דולריות במחשבה שניתן יהיה להמיר אותן בשער טוב יותר בעוד חודש או חודשיים, כי המצב עלול להתפתח בכיוון ההפוך.

- חתמו על חוזים שקליים;
- בנו תקציבים בשקלים;
- המירו תרומות המתקבלות בדולרים באופן מיידי - אל תתמהמהו בציפייה להתחזקות הדולר בעוד מספר חודשים;
- אם ארגונכם עתיד לשלם בדולרים עבור הוצאות בשנה הקרובה (לדוגמה עבור נסיעת חבר/ה צוות, או לצורך רכישה בדולרים), אזי יש הצדקה לשמור את הסכום הדרוש לכיסוי הוצאות המשוערות בדולרים.

### היו שמרנים בהוצאות.

כשאתם בונים תקציב, הסתמכו על שער חליפין שמרני של הדולר לשקל. שער החליפין הוא כיום 3.4. על ארגונים לתקצב בהתאם לשער זה, או לשער נמוך אף יותר.

### נהלו משא ומתן מחודש עם התורמים מארה"ב.

נכון לעכשיו, מרבית המממנים העובדים בזירה הבינלאומית מודעים לאתגרים העומדים בפני ארגונים כתוצאה מהנפילה בערך הדולר. יחד עם זאת, כשאתם מגישים הצעה לגורם המממן, אתם מבטיחים לבצע Y עבודה בתמורה להענקת כמות של X דולרים. כשערכתם התחייבות זו, שיערתם ש-X דולרים יתורגמו להרבה יותר שקלים מאשר ניתן לפדות עבורם כיום. משמעות השינוי היא, שתהיו מסוגלים לבצע פחות עבודה עבור אותם דולרים. משום כך כדאי להציג בפני התורמים שלכם תכנית עבודה מעודכנת, המתארת באופן ריאלי מה תוכלו לבצע בתמורה לתרומתם, נכון לערכו הנוכחי של הדולר. חלק מהדיון יכול לכלול גם בקשה למימון נוסף על מנת לפצות על הפערים.

### הכניסו שורת תקציב עבור 'אינפלציה ותנודות בשערי החליפין'.

אם התקציב שלכם עומד על 340,000 ₪ בשנת 2008, ואתם מעריכים ששער החליפין יעמוד על 3.4 - עליכם לגייס \$100,000. בפועל, שער החליפין עלול להיות נמוך יותר - נניח 3.2 - ואז תזדקקו למעשה ל-\$106,250 כדי לממש את יעדי התקציב לשנה זו. אפשרות אחת לפשר על הפער בין שני התסריטים הללו, \$6,250, היא לכלול אותו בשורת פריט בתקציב, תחת הכותרת "אינפלציה ושינויים בשערי חליפין". דיון כן ופתוח בנוגע לאסטרטגיה זו יכול לסייע לגורמים המממנים ולקהילת הארגונים-הבלתי-ממשלתיים. בדיון כזה אפשר לכלול הסכם לגבי השימוש ביתרת הכסף, במידה ושער החליפין יישאר קבוע בשיעור 3.4, או אף יעלה. במקרה כזה, על שני הצדדים להגיע להבנה לגבי תחומים שניתן להשקיע את ההפרש (הגדלת הפעילות, קרן רזרבה, או אפשרות אחרת).

### פקחו על התקציב מקרוב.

בנו תקציב תזרים מזומנים ל-12 החודשים הבאים, המבוסס על הכנסה ממשית מובטחת, ופקחו עליו מדי חודש, תוך שאתם משווים הכנסות והוצאות בפועל לאלו שתוקצבו. אל תמתינו משך שנה של הערכות לא מדויקות על מנת להבין, שהארגון צריך לבצע קיצוצים תקציביים חריפים. ככל שארגונכם יקדים לערוך התאמות בהוצאות, השינויים שתחוו יהיו פחות דראסטיים.

### נהלו משא ומתן עם הבנק עם הבהנה.

נהלו משא ומתן עם הבנק לגבי תנאים מיטביים להחלפת דולרים לשקלים. אלה כוללים את העמלות שהבנק גובה מכם, את שערי החליפין שהוא קובע, ואת תנאי ההמרה של הכספים. מספר ארגונים הצליחו להביא את הבנקים שלהם לידי הסכמה להמיר המחאות דולריות לשקלים אף לפני שהן נוקו. זו נקודה מכריעה במיוחד אם סכום ההמחאה גדול, והדולר נמצא בנפילה.

### גידור ואופציות 'Call'.

זוהי דרך שבה ארגונים יכולים להוציא לפועל 'מדיניות ביטוח' ולהבטיח שער המרה קבוע מראש, אם באמצעות בנק או דרך חברת השקעות. מדובר בביטוח יקר יחסית, ומומלץ לארגונים לחשוב האם כדאי להשקיע בו את כספם. כמה מן הארגונים הגדולים יותר התחילו להשתמש באפשרות זו במידה מסוימת.

ביכולתכם להיוועץ בבנק או בחברת השקעות בנוגע לרשימת תמחור מעודכנת, הקבועה לכולם. לרשותכם מרחב תמרון לנהל מו"מ בנוגע לעמלות.

### **פתחו תכנית לפיתוח משאבים המתמקדת בהישרדות.**

בדקו כיצד תוכלו לגוון את המימון ולפצות על כספים אבודים. לשם הדוגמא, תכניתכם יכולה לזהות דרכים כדי:

- לחפש קרנות, עסקים או מקורות מימון מוסדיים חדשים, בהתבסס על סדרי-העדיפויות המעודכנים בתכניתכם;
- לגייס כספים בתוך ישראל, באמצעות חיזור אחרי תורמים פרטיים, ובכלל זה גיוס מתוך הקהילה, וגיוס המתמקד בחברי הארגון;
- לגייס כסף במדינות ואזורים נוספים (לדוגמא: אירופה, אוסטרליה, אנגליה וכו');;
- ליזום או להרחיב פעילויות מניבות-הכנסות;
- לגבות תשלומים, אם הלקוחות או המוטבים יכולים לעמוד בהם;
- לפתח אירועים מיוחדים, ולשקול שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים באירועים כאלה.

### **הגדירו את פעילות הליבה שלכם.**

שאלו את עצמכם: מה מהותו של הארגון באמת? אילו פעילויות/תכניות נמצאות בליבה? וודאו שאתם נצמדים אליהן במהלך תקופות קשות מבחינה כספית. תהליך זה יכול לסייע לכם לחדד את פעילויות הארגון שלכם, ולוודא שהן עולות בקנה אחד עם החזון שלו.

### **זהו דרכים לצמצם בעלויות ולהמשיך בפעילויות שלהן חשיבות עליונה.**

ישנן דרכים רבות לבצע זאת, מלבד קיצוץ בתכניות:

- מצאו מתנדבים שיבצעו עבודה שנעשתה בעבר על ידי מקבלי-שכר;
- זהו מקורות פנימיים לאספקת מצרכים, שירותים וציוד;
- דחו רכישות או הוצאות נוספות שניתן לעכבן, החל משדרוגים טכנולוגיים וכלה בריהוט חדש.
- אם חוזה השכירות עתיד להסתיים, מצאו חלל יקר פחות, או חלקו חלל עם ארגון אחר, שמטרתו תואמת את זו שלכם.
- בדקו את האפשרות של מיזוג עם ארגון אחר, או ניהול תכניות במשותף לתקופה מסוימת, על מנת לחסוך בעלויות ניהול.

### **המשיכו להוציא לפועל יוזמות מניבות כספים.**

נהלו ניתוח כספי על מנת לראות אילו מהתכניות מכניסות כסף (למשל אלו הגובות עמלה תמורת שירות, שהמאזן שלהן חיובי, או תכניות שבאופן מסורתי הבטיחו תרומות, וכד'). תחזקו תכניות אלה ותמכו בהן, גם אם הן אינן חלק מפעילויות הליבה שלכם.

### **הכינו תקציב ריאלי לתפעול מינימאלי.**

נוסף על תקציב גיוס הכספים, על ארגונים להתכונן לעריכת תקציב שוטף מינימאלי. כדאי להתחיל להתנהל במסגרת המגבלות של תקציב זה. קל יותר לערוך התאמות תקציביות במרץ ולפזר את הקיצוצים על פני תשעת החודשים הנותרים, מאשר להמתין לאוקטובר ולפרוס אותם קיצוצים על פני שלושה חודשים. וודאו שאתם מתקצבים תוספת לסעיפי גיוס הכספים, אולם רק לאחר שהבטחתם די לכסות את פעילויות הבסיס.

נכתב על-ידי ליאורה אסא, יועצת ניהול פיננסי, שתיל

בסיועם של 'מוזאיקה' (Mosaica: the Center for Non Profit Development and Pluralism) ומר מתי מונק מבנק ירושלים