

דנה חשבונאות ויעוץ בע"מ

מתנס כוכב יאיר "לב המקום" – ממצאים והמלצות ליישום

עיקרי הדברים שבוצעו במסגרת תוכנית ההתייעלות

1. ביצוע מיפוי והערכה מלאה של המצב הכספי של המתנס"ס – ניתוח דוחות כספיים, סקירת מערכת הנהלת החשבונות ותזרים המזומנים.
2. איתור פערים מבניים בניהול הכספים וזיהוי גורמי הגירעון המרכזיים.
3. פגישות עם בעלי תפקידים והבנה רחבה של צרכי הארגון.
4. השוואה בין ארגונים ופעילויות מקבילות בתאגידים דומים בעלי רקע דומה.

ממצאים מרכזיים ומסקנות עיקריות

1. תמונת מצב פיננסית כללית

נכון ליום 31.12.2024, הגירעון הנצבר של העמותה עומד על **4,069 אלפי ₪**, המהווים כ- **17.9% מסך מחזור הפעילות**, בנטרול שירותים ללא תמורה.

שיעור זה חורג באופן מהותי מהנחיות משרד הפנים, המתייחסות לרשויות מקומיות ועל אחת כמה וכמה למתנס"סים לפיהן ניתן לפעול בגירעון "מתגלגל" של עד **12.5%** בלבד.

יודגש כי מאפייני פעילות המתנס"ס, ובעיקר **שיעור גבוה של הוצאות שכר** אינם מאפשרים גמישות תזרימית או דחיית תשלומים. לפיכך, הגירעון "המתגלגל" האפקטיבי המותאם לפעילות מסוג זה נאמד בשיעור של **6%–7% בלבד**, נתון המחדד את הקושי התזרימי בו נתון המתנס"ס ואת השפעתו הישירה על היכולת לנהל פעילות שוטפת תקינה.

בהתאם לכך, ועל מנת לייצב את הפעילות תוך שינוי מבנה העלויות, נדרש מהלך התייעלות בהיקף כולל של כ- **1.2 מיליון ₪** לשנה לפחות.

2. ניתוח פעילויות גרעוניות

הניתוח בוצע על פי נתוני הביצוע השנתיים ולאחר העמסת תקורות הנהלה וכלליות (1,960 אלפי ₪) בשיעור של **12%** על כלל הפעילויות.

חוגים ופעולות תרבות

- מחול וסדנאות. פעילות זו הינה גרעונית בהיקף של 114 אלפי ₪. יש לשקול ביטול הפעילות או הגדלת כמות המשתתפים ועדכון תעריפים.
- הצגות ילדים. פעילות זאת הינה גרעונית בהיקף של 29 אלפי ₪ יש להגדיל את מחירי הכרטיסים לפעילות ולהצגות השונות.
- תרבות אירועים ומופעים. פעילות זאת הינה גרעונית בסך 21 אלפי ₪. יש להגדיל את מחירי הכרטיסים בשיעור 8%-10%.
- תרבות וטקסים יום הזיכרון, קיים גרעון בסעיף זה בסך 25 אלפי ₪. יש להכין תקציב פעילות מסודר ולפעול במסגרת תקציב מאוזן.
- תרבות מפעל הפיס. פעילות זאת הינה גרעונית בסך 29 אלפי ₪ – יש להכין תקציב מסודר ולפעול במסגרת תקציב מאוזן.
- תקשורת. פעילות זאת הינה גרעונית בסך 25 אלפי ₪ - מומלץ לסגור את הפעילות או להגדיל את התעריפים באופן משמעותי. - ירד
- מצוינות ומוסיקה הכולל את פעילות: חבורת הזמר, מוסיקה ופסנתר. פעילות זאת הינה גרעונית בהיקף של 90 אלפי ₪"ח – יש להגדיל את התעריפים באופן משמעותי או לסגור פעילויות אלו.
- פרויקט חיים שלי פעילות זאת הינה גרעונית בסך 36 אלפי ₪. מומלץ להגדיל את תעריף למשתמשים או ביטול הפעילות. בכל מקרה בו יוחלט על הגדלת תעריפים, יש לנטרל את התוספת משכר המדריכים המתוגמלים כאחוז מתוך סך ההכנסות.

חיסכון אפשרי לכלל החוגים ופעילות התרבות, סך 370 אלפי ₪

גמלאים

פעילות הגמלאים מתבססת על תקציבי המועצה ודמי החבר, המיועדים לכיסוי עלות המנהלה והחוגים.

בעת ייחוס תקורות הנהלה וכלליות, מתקבל גרעון של 173 אלפי ש"ח.

מאחר שהמועצה מממנת את עלויות המנהלה במלואן, יש לאזן את הפעילות באמצעות התאמות בתמהיל החוגים ובמודל המימון:

- להגדיר באופן ברור את מטרות המועדון וסך הפעילויות הכלולות בדמי החבר.
- להפעיל פעילויות נוספות במודל של משק סגור תוך מימון ייעודי (כגון: טיולים, הרצאות ואירועים)

מעון יום – ניתוח והמלצות

להלן מספר הילדים ותקני כ"א כפי שהוצגו לנו:

מעון	תקן כ"א למספר ילדים	2025	מספר מטפלות לפי תקן	מחיר לילד בש"ח
תינוקיה	1-5	8	2	3,936
פעוטות	1-8	4/5	2	2,917
בוגרים	1-10	16	2	2,587
סה"כ		33	6	

מספר המטפלות הנדרש על פי התקן עומד על 2 מטפלות לכל קבוצת גיל, בנוסף מטפלת מחליפה אחת, דהיינו 7 מטפלות על בסיס קבוע ובכל מקרה לא יותר מ- 8 מטפלות בסך הכל.

- עלות ממוצעת למטפלת: כ-150 אלפי ₪ לשנה.
- עלות שכר תקנית: כ-1.2 מיליון ₪.
- בפועל: עלות שכר של כ-1.5 מיליון ₪.

מכאן נגזר חיסכון פוטנציאלי של כ-300 אלפי ₪.

בנוסף, לאור גודל המעון, מומלץ כי מנהלת המעון תהיה אחת מנשות הצוות, מהלך המגלם חיסכון נוסף של כ-150 אלפי ₪.

סה"כ פוטנציאל חיסכון שנתי: כ-450 אלפי ₪.

המחירים כפי שהובאו בפנינו, מציגים מצב בו משולם תעריף סביר בתינוקיה, לעומת התעריף בגנים פעוטות ובוגרים בהם הסכומים נמוכים משמעותית בשיעור של עשרות אחוזים ביחס לרשויות ומתנ"סים דומים ולסוציאקונומי של הישוב. פוטנציאל הגדלת הכנסה הינו כ-100 אלפי ₪ בשנה לפחות.

המלצה נוספת: בחינת הפרטת המעון לגוף חיצוני מקצועי.

צהרונים וקייטנות:

צהרונים

פעילות הצהרונים מהווה כ-15.5% מסך הפעילות של המתנ"ס בשנת 2024.

סך פעילות הצהרונים הינה גרעונית בסך 294 אלפי ₪.

בהינתן תעריף מקסימלי של משרד החינוך – אין אפשרות להגדלת הכנסות מההורים.
יש לבחון איחוד צהרונים גרעוניים ובעלי מספר משתתפים נמוך.

קייטנות

הקייטנות ובית הספר של קיץ (להלן "הקייטנות"), צריכים לפעול לכל הפחות כמשק סגור (כולל תקורות) כשניתן לפעול ברווחיות מסויימת שתממן חלק מפעילות הצהרונים.

בפועל בשנת 2024, לאחר העמסת תקורות, נוצר גרעון של 188 אלפי ₪.

אין להפעיל קייטנה שאינה מכסה את עצמה (כולל תקורות) באופן מלא. יש להכין תקציב מסודר הכולל כמות מינימלית של ילדים ותעריף שיכלול מקדם של 12% נוספים להוצאות בלתי צפויות.

קאנטרי

בריכה:

הבריכה פועלת כיום 16.5 שעות ברוב ימות השבוע.

המלצות:

- צמצום של 12 שעות שבועיות בקיץ (מאי-אוקטובר).
הפחתת שעת פעילות אחת בבוקר ואחת בלילה
- צמצום של 42 שעות שבועיות בחורף:
תוך פיצול שעות הפעילות בוקר 6:00-09:00 | אחה"צ 15:00-20:00

המהלך צפוי להפחית הן את עלויות השכר והן את עלויות האנרגיה והאחזקה, בהיקף של למעלה מ-450 אלפי ₪ לשנה.

על אף המלצתנו בדבר צמצום השעות ועכב מורכבות ההפעלה בתחום זה, נמליץ להפריט את הקאנטרי לגורם שלישי - מפעיל חיצוני מקצועי בתחומו.


3. המלצות נוספות

1. בכל פעילות של משק סגור יש לכלול בתחשיב העמסת תקורות של 12%.
2. הטמעת מערכת רכש ושיריון תקציבי כיום אין מערכת כזו פעילה והיעדרה פוגע בניהול.
3. חלק מהמדריכים מועסקים באמצעות חשבונית מס (ללא יחסי עובד מעביד) וחלק כעובדים בשכר. יש משמעות גדולה מאוד בין שתי צורות העסקה אלו. תוך הבטחת משכורות בתקופות בהם אין פעילות כמו חגים, חול המועד וכיוצ"ב, תנאים סוציאליים וזכויות עובדים ועוד. מומלץ לתת עדיפות להעסקת מדריכים חדשים עם חשבונית מס על פני העסקת המדריכים כעובדי המתנ"ס בשכר.
4. פריסת הלואה קיימת ל-10 שנים – פריסה זו עשויה להקל על תזרים המזומנים בסך כ-100 אלפי ₪ בשנה.
5. בהתאם למבנה הארגוני, ישנם 2.75 משרות במזכירות המתנ"ס. ניתן להפחית את משרות המזכירות ל-2 משרות.
לחילופין, ומכיוון שאין בעל תפקיד שמתכלל את הקולות הקוראים, ניתן להכשיר/להסב את אחת המשרות לנושא זה. ככל שלא תבוצע הסבה זו יש לשקול מיקור חוץ לנושא זה.

להלן ריכוז הנתונים

פעילות	חיסכון אפשרי בש"ח
חוגים ופעולות תרבות	370
גמלאים	173
מעון יום	450
קייטנות	188
קאנטרי	450
סה"כ	1,632

- לא נלקח בחשבון חיסכון בהתייעלות אפשרית בצהרונים.
- באשר לפריסת הלוואה – תורגש הקלה בתזרים המזומנים בסך 100 אלפי ש"ח בשנה (ללא השפעה תקציבית)

יואב דנה, רו"ח

מנהל מקצועי