http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

Engelbrecht LK &Theron SM

EFFEKTIEWE FINANSIËLE BESTUUR VAN WELSYNSORGANISASIES IN SUID-AFRIKA: AANBEVELINGS VIR MAATSKAPLIKE-WERKBESTUURDERS

Dr LK Engelbrecht is ’n senior lektor in die Departement Maatskaplike Werk aan die Universiteit van Stellenbosch en mev SM Theron is die bestuurder: Welsynsdienste NG Welsyn Noordwes

SUMMARY

Social work managers are becoming increasingly involved in financial planning and control of welfare organisations due to the fact that successful management of a welfare organisation does not only revolve around the quality of social work services. The purpose of this article is to make recommendations to social work managers in South Africa regarding effective financial management, by exploring, both theoretically and empirically, three indicators namely the financial state, financial achievement and the income profile of a welfare organisation.

INLEIDING

Finansiële bestuur is onontbeerlik vir effektiewe beheer (Firstenberg, 1996:100; Smit & Cronje, 1999:405) en daarom kan die suksesvolle bestuur van ’n welsynsorganisasie nie net om die kwaliteit van maatskaplikewerkdienste alleen wentel nie. Enige suksesvolle welsynsorganisasie is afhanklik van effektiewe finansiële bestuur om die volhoubaarheid van dienste te verseker. Die doel van hierdie artikel is om aanbevelings met betrekking tot effektiewe finansiële bestuur aan maatskaplikewerkbestuurders in Suid-Afrika te maak.

Effektiewe finansiële bestuur blyk sekere unieke raakvlakke met die taak en funksies van die maatskaplikewerkbestuurder in diens van ’n welsynsorganisasie te hê. Dit hang saam met die feit dat die maatskaplikewerkbestuurder die skakel tussen twee wêrelde vorm - dié van gedragswetenskappe met maatskaplikewerkdienste (operasionele funksie) aan die een kant, en die ekonomiese bestuurswetenskappe (finansiële bestuursfunksie) aan die ander kant. Dit beklemtoon volgens Cronje (1987:107) die noodsaaklikheid daarvan dat maatskaplikewerk-bestuurders toenemend by verskillende bestuursaktiwiteite van welsynsorganisasies en dus ook finansiële beplanning en beheer betrokke moet wees.

Die vraag ontstaan egter of maatskaplikewerkbestuurders wel oor die nodige kennis en vaardighede van finansiële bestuur beskik om daardeur die effektiwiteit van hul bestuurs-aktiwiteite te bevorder. Navorsing oor finansiële bestuur in maatskaplike werk blyk skaars te wees. David (1997:66) is van mening dat daar in die algemeen by kleinsakeondernemings ’n gebrek aan kennis oor strategiese bestuur bestaan, wat ook die geval by welsynsorganisasies blyk te wees. Bowen, Nygren, Turner, & Duffy (1994:187-190) bepleit verdere navorsing oor die redes vir die sluit van organisasies (“*institutional deaths”*) en moedig ook navorsing oor die aard en koers van organisasies se finansiële karaktertrekke (inkomsteprofiele en bestedingspatrone) aan, omdat hul finansiële profiel ’n impak op hul bestuurswyse en ook op die inhoud van hul diensplanne het.

Die navorsers het toenemend onder die besef gekom van welsynsorganisasies se finansiële weerloosheid as gevolg van die feit dat die winsmotief nie primêr nagestreef word om die oorlewing van organisasies te verseker nie. Die algemene benadering tot finansies wat

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

waargeneem word is dat die meeste welsynsorganisasies op gunste en gawes hoop en selfs staatmaak, eerder as om te steun op effektiewe finansiële bestuur om die volhoubaarheid van hul dienste te verseker. Firstenberg (1996) maak dieselfde waarneming ten opsigte van nie-winsgerigte organisasies in die Verenigde State van Amerika. Die skrywer bepleit dat hierdie organisasies op sterker bestuursbeginsels gegrond en, volgens die nuutste ontwikkelinge op die terrein van die bestuurswetenskappe, herstruktureer sal word, sodat dit uiteindelik effektiewe dienslewering in die hand kan werk.

Navorsing oor effektiewe finansiële bestuur van welsynsorganisasies kan derhalwe bydra tot die kennis en insig van maatskaplikewerkbestuurders van welsynsorganisasies aangaande die finansiële aspekte van bestuur. Die impak daarvan op dienslewering en uiteindelik die realisering van die organisasie se missie kan sodoende verbeter word. Dit kan ook van nut wees in ander spesifieke bestuursfunksies soos die beplanningsfunksie, deurdat dit kan aandui watter maatskaplikewerkprogramme uitgebou, instandgehou of beëindig moet word; watter hulpbronne bekostigbaar is; hoe menslikehulpbronne benut, aangevul of afgeskaal moet word of watter kontrolemaatreëls ten opsigte van besteding in samewerking met die finansiële bestuurder toegepas moet word. Dit impliseer dat maatskaplikewerkbestuurders deur hierdie navorsing toegerus kan word om meer effektief as skakel te dien om die strategiese-, operasionele- en funksionele bestuursfunksies binne ’n welsynsorganisasie te integreer.

In hierdie artikel word effektiewe finansiële bestuur in Suid-Afrika vervolgens teoreties beskou, waarna die empiriese ondersoek wat onderneem is, verklaar word. Elkin & Molitor (1984:24-27) identifiseer sekere finansiële indikatore in die finansiële profiel van organisasies, wat ’n aanduiding kan gee of ’n organisasie gesond is, volhoubare dienste kan lewer en dus effektief bestuur word**.** Faktore soos die kennis en vaardighede van bestuurders (bestuurdersp-rofiel) asook die aard, grootte en ouderdom van die organisasie (organisasieprofiel) wat tot ’n finansiële risikoprofiel kan bydra, word nie in hierdie artikel bespreek nie. Om in staat te wees om aanbevelings vir effektiewe finansiële bestuur aan maatskaplikewerkbestuurders te kan maak word drie indikatore, naamlik die finansiële toestand, finansiële prestasie en inkomsteprofiel van ’n welsynsorganisasie ontleed en bespreek. Die navorsing waaroor daar in hierdie artikel gerapporteer word, word dus tot die ontleding en bespreking van die laasgenoemde drie indikatore beperk. Die navorsers is van mening dat ontleding van die betrokke indikatore voldoende resultate lewer om relevante aanbevelings vir effektiewe finansiële bestuur aan maatskaplikewerkbestuurders in Suid-Afrika te maak. (Hulpmiddels vir finansiële bestuur, soos rekenkundige stelsels en begrotings word by die inhoud van hierdie artikel geïntegreer en word gevolglik nie afsonderlik bespreek nie.) Aanbevelings vir die maatskaplikewerkbestuurder word regstreeks na die bespreking van elke indikator aangebied, ten einde meer spesifiek met betrekking tot die onderwerp te wees en om die aanbieding logies te struktureer.

EFFEKTIEWE FINANSIËLE BESTUUR VAN WELSYNSORGANISASIES

Bowen *et al*. (1994:187-189) verwys na verskillende moontlike oorsake vir die sluit van organisasies (sogenaamde “institutional deaths”). Die betrokke skrywers meen dat die ontleding van byvoorbeeld inkomsteprofiele nuttig gebruik kan word. Dit kan as ’n aanduiding dien van die mate van afhanklikheid van ’n enkele inkomstebron asook die mate van weerloosheid teen gebeurlikhede, soos die skielike onttrekking van daardie bron van finansiering wat dan die moontlikheid inhou dat ’n organisasie kan ondergaan.

Dit blyk dat die finansiële prestasie van ’n organisasie (wins of verlies) reeds ’n aanduiding kan wees in watter mate volhoubaarheid van dienste in gedrang kan wees, asook die mate van

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

likiditeit, indien ’n organisasie byvoorbeeld nie oor die kontant beskik om daaglikse noodsaaklike bedryfsuitgawes te kan aangaan nie. Daarby blyk nie alle organisasies in die posisie te wees om vir gebeurlikhede voorsiening te maak nie. Dit verlaag hul weerbaarheid en kan die omvang en selfs voortsetting van hul dienste onder druk plaas. Die finansiële toestand van welsynsorganisasies word, afgesien van ’n toereikende inkomste, in ’n groot mate ook bepaal deur die vermoë van hul bestuur om hul finansiële verpligtinge (noodsaaklike uitgawes) na te kom en nogtans besteding onder beheer te kan hou. Firstenberg (1996:61) beklemtoon dat uitgawes nie lukraak of arbitrêr verlaag kan word wanneer die begroting vir dienste ontoereikend blyk te wees nie.

Die finansiële bestuur van welsynsorganisasies in Suid-Afrika sentreer in ’n redelike mate rondom die staat en ander eksterne donateurs as inkomstebronne. Hierdie situasie, naamlik dat daar oormatig deur welsynsorganisasies op enkelbronne gesteun word vir die finansiering van dienste, word deur Bowen *et al*. (1994:140-141) as ’n groot risiko en dus as ’n bedreiging vir die voortbestaan van sodanige organisasies bestempel. Hy onderskei dit van organisasies wat ’n meer hibriede inkomsteprofiel toon wat beteken dat hulle dienste op ’n verskeidenheid van inkomstebronne steun. In dié opsig blyk dit dat die begroting opsigself ’n sleutelfunksie vervul ten opsigte van effektiewe finansiële beplanning en beheer en derhalwe ’n belangrike komponent van die bestuur van enige organisasie is (Cronje *et al*., 1997:295). In welsynsorganisasies is dit verder met die oog op strategiese bestuur, beplanning en implementering van diensplanne onontbeerlik om vir die volhoubaarheid en effektiwiteit van dienste ook ’n beeld te kry van bestedingspatrone oor ’n sekere tydperk (sogenaamde uitgaweprofiele) en dit dan met die inkomsteprofiel in verband te bring.

Die Departement Ontwikkelingsgerigte Maatskaplike Welsynsdienste se Finansieringsbeleid (Department of Developmental Social Welfare Services, 1999:4) verwys na R827m wat jaarliks spesifiek net aan nie-regeringsorganisasies (NRO’s) in Suid-Afrika oorbetaal word in vergelyking met R582m vir maatskaplikewelsynsdienste wat deur die Staat se eie welsynsdepartement gelewer word. Dit kom daarop neer dat die NRO’s naas die Staat die vernaamste agente vir welsynsdienste in Suid-Afrika is. Na aanleiding van die riglyne van die finansieringsbeleidsdokument blyk daar egter moontlik ’n diskrepans te wees tussen die verwagting (die behoefte aan en omvang van die dienste) en die realiteit (die inkorting van befondsing deur die Staat om hierdie organisasies se afhanklikheid van die Staat as finansieringsbron te verminder) – ’n situasie wat tot heelwat spanning en onsekerheid by die organisasies lei.

Geen organisasie kan effektief te midde van onsekerheid funksioneer nie. Craig & Manthorpe (1999:61) beklemtoon die invloed daarvan op Britse vrywillige diensorganisasies met verwysing na die gebrek aan onderlinge kommunikasie tussen hulle en die regering met betrekking tot die reorganisasie en finansiering van dienste. Weinbach (1998:94) bevestig dat dit algemeen in welsynsorganisasies voorkom dat hulle weerloos is teen fluktuasies in befondsing en hulle dienste gedurig moet aanpas by veranderende omstandighede, voorwaardes en prosedures.

Die omgewing waarin welsynsorganisasies funksioneer verg nuwe, innoverende beplanningsinstrumente vir suksesvolle en effektiewe dienslewering te midde van snelveranderende omstandighede. Gemeenskapsondersteuning sal toenemend slegs beskikbaar wees vir dié organisasies wat daarin kan slaag om die publiek se vertroue in hul aanpasbaarheid te bevestig. Weinbach (1998:94) benadruk die noodsaaklikheid vir gebeurlikheidsbeplanning om die chaos wat verandering kan veroorsaak, te minimaliseer. Om hierdie redes is effektiewe finansiële bestuur van welsynsorganisasies noodsaaklik.

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doel van hierdie navorsing is om aanbevelings aan maatskaplikewerkbestuurders vir die effektiewe finansiële bestuur van welsynsorganisasies in Suid-Afrika te maak. Om die gestelde doel te bereik, is dit nodig om effektiewe finansiële bestuur teoreties en die finansiële profiele van welsynsorganisasies in Suid-Afrika empiries te verken, ten einde in staat te wees om aanbevelings aan maatskaplikewerkbestuurders te kan maak. Daarom is hierdie navorsing deur middel van ’n verkennende navorsingsontwerp (York, 1998:59, 60) uitgevoer. Daar is van ’n nie-ewekansige steekproeftrekking deur middel van ’n doelbewuste steekproef (Grinnell & Williams, 1990:133) gebruik gemaak om al die takke van ’n bepaalde welsynsorganisasie se finansiële profiel vir ontleding te bestudeer. Vir die doeleindes van hierdie artikel word slegs gefokus op die ondersoek en bevindinge by een afdeling van die organisasie, naamlik die gesinsorgdienste. (Vanweë die sensitiwiteit van finansiële bestuur, word die betrokke organisasie en takke nie geïdentifiseer nie, aangesien die identiteit van die organisasie nie vir die doeleindes van hierdie artikel belangrik is nie.) Die teikengroep kan egter as verteenwoordigend van die geregistreerde welsynsorganisasies in Suid-Afrika beskou word: dit sluit generiese sowel as spesialisdienste in; is versprei oor stedelike en plattelandse gebiede; bedien ’n verskeidenheid kulture; is in verskillende stadia van ontwikkeling; verskil in grootte en omvang; verteenwoordig ’n verskeidenheid borgliggame en diensverbruikers; en moet almal finansiële rekords aan die Direkteur van Fondsinsameling voorsien wat aan sekere voorskrifte van die Wet op Organisasies Sonder Winsoogmerk (nommer 71/1997) moet voldoen. Vir die doel van hierdie ondersoek kan die resultate en bevindinge dus vanaf die teikengroep na die populasie veralgemeen word (Wilkinson & McNeil, 1996:154-158).

Alhoewel outeurs soos Wilkinson & McNeil (1996:167) teen die gebruik van ’n gerieflikheidsteekproef om die teikengroep te bepaal waarsku, hou dit egter vir die doel van hierdie ondersoek bepaalde voordele in soos dat die organisasie se finansiële state van die verskillende takke eenvormig opgestel word, sekere riglyne eie aan die onderneming uitgevoer word en dat depresiasie-afskrywings ook gestandaardiseer is. Daar word ook sover moontlik van dieselfde ouditeur gebruik gemaak wat die jaarlikse geouditeerde state volgens sekere riglyne weergee, sodat vergelykbaarheidstudies vergemaklik kan word. Warren (1991:5) beskou die voorafgaande juis as van die faktore wat andersins analise kan belemmer, omdat hy van mening is dat verskille in rekeningkundige beleid in ag geneem moet word indien verskillende ondernemings se uitslae met mekaar vergelyk word.

Die jongste geouditeerde finansiële verslae van die takke is as navorsingsinstrument benut om data oor die finansiële profiel van die takke in te samel. Dit is aangevul met gegewens wat vanuit onderhoude met die maatskaplikewerkbestuurders van die takke bekom is. Daar is ag geslaan op die waarskuwing van Dooley (1995:101) wat die onderhoud as medium bespreek en daarop wys dat die navorser daarop bedag moet wees dat ’n vraelys in ’n onderhoudsopset soos wat in hierdie navorsing benut is, wel resultate kan beïnvloed, vanweë die teenwoordigheid of rapport wat tussen die onderhoudvoerder en respondent mag bestaan. Die feit dat die maatskaplikewerkbestuurders hul antwoorde kon motiveer ondersteun Dooley (1995:260) se mening dat dataversameling deur kwalitatiewe navorsing meer spontaan en oop is.

Om die volhoubaarheid van dienste te verseker is dit volgens Elkin & Molitor (1984:24) noodsaaklik vir ’n organisasie om oor voldoende finansies te beskik wat volgens die genoemde skrywers verbandhou met die volgende sleutelvrae: is die tak finansieel gesond; is die tak aan die einde van ’n fiskale jaar beter daaraan toe as aan die begin daarvan en was die tak die betrokke jaar daartoe in staat om binne sy finansiële vermoëns te funksioneer? Die finansiële

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

profiel van die sestien takke in die teikengroep is met die oog op die beantwoording van bogenoemde vrae individueel ondersoek en uit hul finansiële inligtingstelsels aangeteken.

Wolf (1999:175) gee erkenning aan die feit dat finansiële bestuur vir nie-finansiële bestuurders in ’n welsynsorganisasie een van die mees afskrikwekkende aspekte van hul bestuurstaak kan wees. Hy beklemtoon egter die feit dat finansies nie maar bloot aan die deskundiges op die terrein van finansiële bestuur oorgelaat kan word nie, omdat verskillende aspekte daarvan deur die operasionele eise beïnvloed word en die uitvoering daarvan kan bepaal. Die genoemde skrywer verwys spesifiek na die finansiële vaktaal as een van die struikelblokke vir nie-finansiële bestuurders, aangesien verskeie van die terme onbekend en verwarrend is. Om hierdie rede is slegs enkele aspekte tydens die navorsing uit die finansiële state geselekteer wat duidelik van finansiële verslae afgelees en bereken kan word en wat deur maatskaplikewerk-bestuurders benut kan word om vroegtydig simptome van finansiële nood in hul organisasie te help identifiseer.

FINANSIËLE TOESTAND

Elkin & Molitor (1984:25) doen aan die hand dat die solvabiliteit (netto bates) en likiditeit (beskikbare kontant) van organisasies benut word om hul finansiële toestand te bepaal. Volgens die genoemde skrywers is likiditeit een van die mees basiese indikatore van finansiële welstand. Bowen *et al*. (1994:189-190) het in dié verband bevind dat nie-winsgerigte organisasies met gunstige solvabiliteit (bates wat laste oorskry), maar met ongunstige likiditeit (kontantvloeiprobleme) ’n groter risiko op mislukking loop omdat hulle nie hul finansiële verpligtinge kan nakom en basiese lopende kostes kan delg nie.

Die mate van likiditeit en solvabiliteit van die ondersoekgroep is op grond van inligting in die finansiële state aan die hand van enkele formules bereken (Van Rooyen & Kelly in Lambrechts, 1990:123). Eerstens is likiditeit bereken om te bepaal in watter mate die tak oor genoeg kontant in die bank of oor debiteure (gelde aan die tak verskuldig) beskik om hul skulde (krediteure) te kan vereffen. Die resultaat dui aan hoeveel keer die kontant genoeg is om bestaande skuld mee te kan betaal. Tweedens is die solvabiliteit bereken om vas te stel hoeveel keer die bates genoeg sou wees om die totale laste op ’n bepaalde oomblik (tydens hierdie ondersoek die laaste dag van die finansiële jaar), of as die organisasie sou ophou om te bestaan, te kan delg. Tabel 1 verstrek ’n opsomming van die betrokke takke se finansiële toestand.

TABEL 1
FINANSIËLE TOESTAND VAN TAKKE

LIKIDITEIT		**SOLVABILITEIT**	
Kontant : Skuld > 1 keer	Kontant : Skuld < 1 keer *	Bates : Laste > 1 keer	Bates : Laste < 1 keer *
14 takke	2 takke	16 takke	-

* Waarskuwingstekens: Moontlike risikoprofiel
(N = 16)

Uit Tabel 1 blyk dit inderdaad dat daar likiditeitsprobleme by twee takke voorkom. Uit aanvullende inligting wat deur middel van die onderhoudskedule by bestuurders ingewin is, is bevind dat waar likiditeitsprobleme tydelik ondervind is, was daar in al die gevalle kontant-reserwes (opeisbare beleggings) beskikbaar om die probleem te kon oorbrug. Die takke toon almal gunstige solvabiliteit wat beteken dat hul bates voldoende is om al hul skulde af te los,

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

sou hulle ophou om te bestaan. Tog waarborg substansiële reserwes nie noodwendig die volhoubaarheid van dienste nie. Die likiditeitsprobleme wat as gevolg van onbestendige inkomste van tyd tot tyd deur takke ervaar word is nie besonder kommerwekkend nie, omdat dit deeglik gemonitor word en omdat kontantreserwes wel geredelik beskikbaar blyk te wees. Die feit dat tekorte in die lopende koste feitlik as ’n reël uit kontantreserwes gefinansier word, maar nie altyd teruggeplaas kan word nie, gee egter rede vir kommer. Die gereëlde befondsing van lopende kostes uit reserwefondse is ’n ongesonde praktyk wat tot die dreinering van daardie fondse kan lei en verhoogde risiko’s vir die organisasie kan inhou.

Aanbevelings

Die solvabiliteit van die organisasie moet deur verantwoordelike bestuur beskerm word. Dit geld in besonder vir die kontantbates in die vorm van beleggings wat vir kapitale uitgawes, maar ook nie-begrote noodsaaklike lopende uitgawes voorsiening moet maak. Maatskaplikewerkbestuurders moet streng waak teen die praktyk dat lopende uitgawes sonder grondige motivering geredelik uit kontantreserwes gefinansier word. Die moontlikheid dat dit spruit uit gebrekkige finansiële visie tydens die begrotingsproses of ’n gebrek aan finansiële dissipline moet deeglik gemonitor word, omdat dit enersyds afhanklikheid van ’n reserwe- of voorsieningsfonds vergroot en andersyds selfs spandabelrigheid kan aanmoedig. Maatskaplikewerkbestuurders behoort dus beleid te bepaal wat daarop neerkom dat slegs ’n vaste persentasie van die opbrengs van beleggings (byvoorbeeld 5%) vir lopende uitgawes aangewend mag word. Die res van die rente-opbrengs op beleggings moet gekapitaliseer word sodat dit as voorsieningsfonds toegelaat word om te groei om ten minste tred te hou met die styging in inflasie. Die groei van reserwefondse moet egter deeglik gemonitor word omdat beskikbaarheid van ‘n té groot reserwefonds kontraproduktief kan wees, omdat befondsers mag meen dat fondse nie benodig word nie.

FINANSIËLE PRESTASIE

Alhoewel nie-winsgerigte organisasies hul finansiële beplanning volgens Connors (1988:47) en Cronje *et al*. (1997:279) vanuit die gelykbrekingsbeginsel benader, is Elkin & Molitor (1984:25) van mening dat ’n organisasie se finansiële toestand redelik uit sy finansiële prestasie afgelei kan word. Hiervolgens word die netto inkomste oor ’n tydperk gedokumenteer en kan dit een van die eerste waarskuwingstekens wees wat deur maatskaplikewerkbestuurders benut kan word om te bepaal of ’n organisasie binne sy inkomste funksioneer. ’n Patroon van verliese wat vir twee opeenvolgende jare voorkom, in grootte toeneem en meer as 10% van die inkomste uitmaak, dui volgens Elkin en Molitor (1984:25) moontlik op finansiële probleme wat verder ondersoek behoort te word. Die finansiële prestasie van die ondersoekgroep is aan die hand van hierdie faktore ondersoek. Die resultate word in tabel 2 opgesom.

Uit Tabel 2 is dit duidelik dat nege (56%) gesinsorgtakke die afgelope finansiële jaar nie daarin kon slaag om binne hul inkomste te funksioneer nie en dat hierdie situasie vir twee opeenvolgende jare by die betrokke 9 takke voorgekom het. By ses (38%) van die betrokke takke het die verlies jaarliks toegeneem en by twee (13%) takke is die verlies meer as 10% van die bruto inkomste, wat volgens Elkin & Molitor (1884:25) verder ondersoek behoort te word.

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

TABEL 2
FINANSIËLE PRESTASIE VAN TAKKE

NETTO INKOMSTE		WAARSKUWINGSTEKENS IN VERLIESPATROON		
Wins	Verlies	Verlies: 2 jaar opeenvolgend *	Toename in verlies *	Verlies > 10% van inkomste *
7 takke	9 takke	9 takke	6 takke	2 takke

* Waarskuwingsteken: Moontlike risikoprofiel
(N = 16)

Uit inligting wat deur middel van die onderhoudskedule by bestuurders ingewin is om die beskikbaarheid en benutting van kontantreserwes te bepaal, is bevind dat al die takke volgens die maatskaplikewerkbestuurders oor reserwefondse beskik om die verliese, waar dit wel voorgekom het, te kon dek. By ses (38%) takke was dit volgens die bestuurders nie moontlik om al die kontantreserwes weer met dieselfde bedrag aan te vul nie. Die bogaande ontleding van die takke se vermoë om binne hul inkomste te leef het enkele knelpunte uitgewys. Wolf (1999:319-320) waarsku teen die gebruik in nie-winsgerigte ondernemings om hul jaarlikse verliese deur die aanwending van reserwefondse vir lopende uitgawes te absorbeer sonder om dit weer aan te vul, omdat dit kan meebring dat hierdie reserwes stelselmatig gedreineer word. Aangesien dit diesulke ondernemings se weerloosheid teen gebeurlikhede vergroot, plaas dit voortdurend druk op hulle om te sorg dat hul inkomste verhoog. Om hierdie rede was 'n verdere stap, naamlik die ontleding van die takke se inkomsteprofiele insiggewend, omdat dit kon aantoon hoe groot hierdie weerloosheid moontlik mag wees indien dit sou blyk dat daar oormatig op enkele bronne van inkomste gesteun word.

Die gelykbrekingsbeginsel staan sentraal in die bepaling van die organisasie se finansiële prestasie. 'n Deurslaggewende faktor wat as waarskuwingsteken moet dien is die patroon van verliese wat oor 'n spesifieke tydperk by sekere takke waargeneem is. Die tydperk van ondersoek, naamlik twee jaar, was egter te kort om werklike tendense te bepaal. Die groeiende omvang van verliese by sekere takke is egter kommerwekkend en kan toegeskryf word aan die geneigdheid om inkomste te oorskat en uitgawes te onderskat.

Aanbevelings

Dit is nodig om die finansiële prestasie van takke oor 'n tydperk, verkieslik 'n vyf jaar periode, te ondersoek om vas te stel wat die patroon van verliese oor die tydperk is en watter omvang die probleem reeds aangeneem het. Behalwe dat pogings aangewend moet word om inkomste te verhoog is dit ook noodsaaklik dat besteding deur deeglike kontrole onder bedwang gehou sal word. Dit mag nodig wees om ook 'n ontleding van bestedingspatrone (uitgawe-profiele) te doen sodat probleemareas duideliker geïdentifiseer kan word. Aangesien verliese op lopende uitgawes gedelg word, is dit noodsaaklik om ondersoek in te stel na die mate waarin hierdie fondse oor 'n tydperk van vyf jaar gegroei, konstant gebly, gekrimp het of uitgeput is. 'n Strategie moet dus bepaal word en 'n gebeurlikheidsplan moet opgestel word om geakkumuleerde verliese, waar dit voorgekom het, uit te wis.

Dit is noodsaaklik om beplanning nie net op die korttermyn ten opsigte van solvabiliteit, likiditeit en winsgewendheid te fokus nie, maar dit ook in die langtermyn op die volhoubaarheid van dienste en die voortbestaan van die onderneming te rig. Dit is wel noodsaaklik vir welsynsorganisasies om ter wille van goeie praktyk volgens 'n besigheidsmodel te funksioneer. Die slotsom vir welsynsorganisasies behoort te wees dat die diens uiteindelik selfonder-

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

houdend moet wees. Dit is egter noodsaaklik dat dit steeds missiegebonde sal wees en nie die waardes of beginsels van die organisasie sal kompromitteer bloot ter wille van oorlewing nie. Dis is ook noodsaaklik om gesonde bestuurspraktyke te alle tye te bevorder en 'n beeld van bevoegdheid en verantwoordbaarheid na buite te dra, omdat befondsers eerder geneig is om by suksesvolle ondernemings betrokke te raak en hulle finansieel te ondersteun en swakkes oënskynlik eerder toelaat om onder te gaan. Gereëlde kommunikasie moet wedersyds oor alle bestuursvlakke bevorder word sodat inligting oor veral oorbesteding en die nodige korrektiewe aksies opgevolg en deurgevoer kan word. Die moontlikheid van finansiële insentiewe aan personeel moet ondersoek word om maatskaplike werkers te motiveer om die finansies van die organisasie op 'n doeltreffende en effektiewe basis te help bestuur.

INKOMSTEPROFIEL

Elkin & Molitor (1984:25) is van mening dat die inkomsteprofiel en oorafhanklikheid van 'n enkele inkomstebron een van die aanduidings kan wees dat 'n organisasie moontlik in finansiële nood verkeer. Daarom beskou skrywers soos Bowen *et al*. (1994:140) en Wolf (1999:350) dit as noodsaaklik dat 'n organisasie daarna sal streef om hul inkomsteprofiel te diversifiseer. Bowen *et al*. (1994:141) se tweeledige formule (“*two-pronged test”*) is benut om die diversiteit van die ondersoekgroep se inkomsteprofiel te bepaal. Volgens hierdie formule is eerstens die verhouding tussen die vernaamste of primêre inkomstebron tot die totale inkomste èn tweedens die verhouding tussen die twee vernaamste inkomstebronne bepaal wat deur die volgende formules voorgestel kan word:

Toets 1: A>½(Z) waar A die grootste inkomstebron en Z die totale inkomste is

Toets 2: A> 2(B) waar A die grootste inkomstebron en B die naasgrootste inkomstebron is.

Indien dit sou blyk dat die primêre bron van inkomste van 'n tak meer as 50% van die totale inkomste uitmaak en verder nog twee maal groter as die naasgrootste inkomstebron blyk te wees, is dit as 'n primêre inkomsteprofiel geklassifiseer. Andersins is die tak se inkomsteprofiel as hibried of gedeversifiseerd beskou. Die resultate van die tweeledige toets waaraan die inkomsteprofiele van die ondersoekgroep onderwerp is, word in tabel 3 opgesom.

TABEL 3
INKOMSTEPROFIEL VAN GESINSORGTAKKE (N = 16)

GROOTTE VAN GESINSORGTAK		VERNAAMSTE INKOMSTEBRON					
		STAAT		KERK		DONASIES	
		Hibried	Primêr	Hibried	Primêr	Hibried	Primêr
GROOT	(n = 7)	3	3*	-	-	-	1*
GEMIDDELD	(n = 1)	-	-	1	-	-	-
KLEIN	(n = 8)	2	1*	5	-	-	-
TOTAAL	(n = 16)	5	4*	6	-	-	1*

* Waarskuwingsteken: Moontlike risikoprofiel
(N = 16)

Uit Tabel 3 blyk dit dat vyf (31%) gesinsorgtakke 'n primêre inkomsteprofiel het wat daarop dui dat hulle oorafhanklik van 'n spesifieke inkomstebron is. Dit is ook duidelik dat 11 (69%) gesinsorgtakke 'n hibriede inkomsteprofiel het wat aantoon dat hul inkomstebasis

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

gediversifiseerd is. Dit is opvallend dat die staatsubsidie by nege (56%) van die takke die grootste bron van inkomste is en dat vier (80%) van dié takke ’n primêre inkomsteprofiel het. Hierdie bevinding stem ooreen met die situasie in die Verenigde State dat heelparty niewinsgerigte organisasies op die terrein van maatskaplike dienste en gemeenskapsontwikkeling vir meer as 50% van hul inkomste van staatsfinansiering afhanklik is (Bowen *et al.*, 1994:140). Van die 11 takke met ’n hibriede inkomsteprofiel is die staatsubsidie die vernaamste bron van inkomste vir vyf (45%) takke en die kerk die vernaamste bron van inkomste vir die ander ses (55%) takke.

Te veel van die takke van die betrokke organisasie het ’n primêre inkomsteprofiel en steun nog oormatig op ’n sekere inkomstebron wat in die meerderheid van gevalle die staatsubsidie is. Dit verhoog hul weerloosheid en kan tot die ondergang van die organisasie lei indien sodanige bron van finansiering skielik onttrek word.

Aanbevelings

Duidelike beleid behoort bepaal te word ten gunste van die diversifisering van takke se inkomstebasis. Dit is noodsaaklik dat maatskaplikewerkbestuurders van dié takke met ’n primêre inkomsteprofiel verantwoordelikheid aanvaar om aksieplanne ten gunste van die diversifisering van inkomstebronne in werking te stel. Dit is in die lig van omgewingsveranderinge, ekonomiese druk en beleidsveranderinge noodsaaklik om dienste in ooreenstemming met die veranderende behoeftes in die gemeenskap en prioriteite van befondsers te transformeer. Fondsinsamelingsaksies moet die moontlike sowel as beperkte inkomstepotensiaal van teikengemeenskappe in ag neem en strategieë en doelwitte daarvolgens bepaal. Aktiewe pogings moet aangewend word om eksterne bronne te mobiliseer om voorsiening te maak vir die oorgrote meerderheid van kliënte wat nie in staat is om vir dienste te kan betaal nie. In aansluiting hierby is dit ook noodsaaklik om geleenthede vir entrepreneursgerigte dienslewering te ontwikkel, deur dienste te identifiseer waardeur inkomste vir die organisasie gegenereer kan word. Die aard en spektrum van dienste kan uitgebrei word sodat dit ook deur ekonomies onafhanklike kliënte benut kan word wat daarvoor kan betaal.

Die organisasie moet bewustelik en doelgerig hul dienste bemark as ’n geloofwaardige en verantwoordbare voertuig waardeur potensiële befondsers hul sosiale verantwoordelikheid in die gemeenskap kan nakom. Ernstige oorweging moet geskenk word aan die versterking van fondsinsamelingsinisiatiewe deur professionele fondsinsamelaars aan te stel. Beleid moet bepaal word waardeur beleggingsinkomste op ’n vaste basis die lopende uitgawes kan help dek. Dit sal nie alleen die inkomstebasis diversifiseer nie, maar ook ’n redelik bestendige inkomste verseker. Die belastinginsentiewe wat beskikbaar is vir donateurs aan sogenaamde openbare weldaadsorganisasies ingevolge Artikel 18A(1)(a)(i) van die Wysigingwet op Belastingwette (30/2000), moet geoptimaliseer word om inkomste uit sodanige bronne uit te brei. Die moontlikheid en werkbaarheid van gesamentlike fondsinsamelingsaksies in samewerking met ander welsynsorganisasie of tussen die verskillende diensvertakkinge van welsynsorganisasies self, soos byvoorbeeld tydens nasionale bewustheidsweke, moet verder ondersoek word.

SAMEVATTING

In Suid-Afrika word daar tans oormatig deur welsynsorganisasies op enkelbronne, soos die Staat, gesteun vir finansiering van welsynsdienste. Gemeenskapsondersteuning sal toenemend slegs beskikbaar wees vir organisasies wat daarin kan slaag om die publiek se vertroue te wen.

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

Om hierdie redes is dit nodig dat maatskaplikewerkbestuurders hulle moet beywer vir streng finansiële dissipline, sodat lopende uitgawes byvoorbeeld nie sonder grondige motivering uit kontantreserwes gefinansier word nie. Strategieë moet dus ontwikkel word om geakkumuleerde verliese uit te wis ten einde nie net solvabiliteit, likiditeit en winsgewendheid te verseker nie, maar om ook na volhoubaarheid van dienste te streef, sonder om die waardes van die organisasie bloot ter wille van oorlewing te kompromitteer. In hierdie artikel is aanbevelings vir effektiewe finansiële bestuur aan maatskaplikewerkbestuurders gemaak, wat indien dit veralgemeen word, daartoe kan bydrae dat maatskaplikewerkbestuurders hulle strategiese, operasionele en funksionele bestuursrolle meer effektief vervul, ten einde die sukses en volhoubaarheid van die organisasie te verseker.

BIBLIOGRAFIE

BOWEN, W.G.; NYGREN, T.I.; TURNER, S.E. & DUFFY, E.A. 1994. **The charitable nonprofits: An analysis of institutional dynamics and characteristics.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

CONNORS, T.D. (ed) 1988. **The nonprofit organization handbook**. (2nd ed) New York: McGraw-Hill Book Company.

CRAIG, G. & MANTHORPE, J. 1999. Unequal partners?: Local government reorganization and the voluntary sector. **Social Policy & Administration,** 33(1):55-72.

CRONJE, J. 1987**.** Administrasie in die vrywillige welsynsorganisasie. **Social Work/Maatskaplike Werk,** 23(2):101-108.

CRONJE, G.J. DE J.; DU TOIT, G.S.; MOL, A.J.; VAN REENEN, M.J. & MOTLATLA, M.D.C. (reds) 1997. **Inleiding tot die bestuurswese.** (4de uitg) Johannesburg: International Thomson Publishing (SA) (Pty) (Ltd).

CRONJE, G.J. DE J.; HUGO, W.M.J.; NEULAND, E.W. & VAN REENEN, M.J. (reds) 1994. **Inleiding tot die bestuurswese.** Halfweghuis: Southern Boek Uitgewers.

DAVID, F.R. 1997. **Strategic management.** (6th ed) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

DEPARTMENT OF DEVELOPMENTAL SOCIAL WELFARE SERVICES 1999. **Financing policy: Developmental social welfare services.** Pretoria: Government Printer.

DOOLEY, D. 1995. **Social research methods.** (3rd ed) New Jersey: Prentice Hall.

ELKIN, R. & MOLITOR, M. 1984. **Management indicators in nonprofit organizations**. Baltimore: Peat, Marwick, Mitchell & Co.

FIRSTENBERG, P.B. 1996. The 21st century nonprofit: remaking the organization in the post-government era. New York: The Foundation Centre.

GRINNEL, R.M. & WILLIAMS, M. 1990**. Research in social work: A primer.** Itasca: FE Peacock Publishers, Incorporated.

LAMBRECHTS, I.J. (red) 1990. **Finansiële bestuur.** (4e uitg) Pretoria: Van Schaik.

SMIT, P.J. & CRONJE, G.J. DE J**.** 1999. **Management principles: A contemporary edition for Africa.** (2nd ed) Kenwyn: Juta & Co. Ltd.

WARREN, B.O. 1991. **Finansiële analise.** Pretoria: Renall Uitgewers.

http://socialwork.journals.ac.za/
http://dx.doi.org/10.15270/39-3-358

WEINBACH, R.W. 1998. **The social worker as manager: a practical guide to success**. (3rd ed) Boston: Allyn and Bacon.

WILKINSON, W.K. & McNEIL, K. 1996. **Research for the helping professions.** Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.

WOLF, T. 1999. Managing a nonprofit organization in the twenty-first century. New York: Simon & Schuster Inc.

YORK, R.O. 1998. Conducting social work research. Boston: Allyn and Bacon.

Develop your **Career** in the UK

Immediate vacancies throughout the **UK** for **Qualified Social Workers...**

- ***Visa fee re-imbursement**
- Immigration advice
- Meet and greet service
- Accommodation assistance
- Bank account
- Excellent pay
- Free financial advice
- Personal development fund

Cape Town: **(021) 680 5146**
Pretoria: **(012) 362 4523**

SOCIAL WORK SOLUTIONS
search our jobs @ www.social-work-solutions.co.uk
E: southafrica@social-work-solutions.co.uk

*Conditions apply 'Committed to equal opportunities'