

הדו"ח הניהולי

הדו"ח הניהולי קושר בין הנתונים הפיננסיים של הארגון לבין המידע על ביצוע התכניות והפעילויות השונות, המוצג במונחים של תפוקות ותוצאות. כאשר התוצאות והתפוקות הארגוניות מוגדרות ונמדדות אפשר לקשר בינן לבין ההוצאה ששימשה להשגתן, וכך להשוות בין פעילויות שונות בארגון. ניתוח כזה אף מאפשר השוואה של פעילות הארגון עם פעילות ארגונים אחרים, בהנחה שמידע מסוג זה זמין גם לגביהם. בגלל המבנה המימוני המיוחד של ארגונים חברתיים, ולא כמו בעולם העסקים, אין קשר ישיר בין ההוצאות וההכנסות לבין הפעילויות. מעקב אחרי ביצוע התקציב הוא חשוב אך אינו מספק תמונה מלאה על התנהלות הארגון וניצול משאביו בצורה יעילה. דרוש דו"ח שמשלב את שני הצדדים (עלויות ותפוקות) ואשר נותן תמונה ברורה ומלאה לגבי מימוש היעדים והמטרות שנקבעו בתחילת שנת הפעילות.

כלי זה 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 הטבלה המופיעה בכלי. [להורדת הקובץ לחצו כאן](#).

כיצד בנוי הדו"ח?

- **בחירת המידע שיוצג בדו"ח** – הדו"ח צריך להציג מידע ניהולי בעל משמעות שימש לקבלת החלטות מעשיות לביצוע, ואין טעם להציג אוסף נתונים שאינם קשורים זה לזה. יש לבנות את הדו"ח בשיתוף המנכ"ל ולברר לאיזה מידע הוא זקוק כדי לנהל את הארגון. הדו"ח הוא בסיס לשיח הארגוני המחבר בין היבטים כמותיים (תפוקות ותוצאות) להיבטים פיננסיים, ומבנה הדו"ח צריך לשקף זאת.
- **הצגה נוחה של המידע** – אם הדו"ח יהיה מסורבל וקשה להבנה המנכ"ל לא יפיק ממנו תועלת, ולכן על הדו"ח להיבנות בתיאום עם המנכ"ל כך שיהיה לו נוח להשתמש בו. אפשר להציג את הנתונים בטבלאות וגרפים, ואף בצורת "שעונים" המציגים דרגות ביצוע שונות.
- **קשרים בין הכסף לביצועים** – הדו"ח חייב לכלול קשרים בין הערכים הפיננסיים לבין הנתונים הכמותיים של הביצועים בשטח, ולהצביע על מגמות וסטיות מערכים צפויים.

טבלה 1: דוגמה לדו"ח ניהולי למנכ"ל. (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן). הטבלה מופיעה בעמ' 29 של הפרק השני של המדריך.

ארגון "למען הקהילה" דו"ח ניהולי למנכ"ל לשנת 2010															
עלות לנהנה באלפי [ש]			מספר נהנים			מספר מתנדבים			מספר עובדים			הוצאות באלפי [ש]			סעיף
הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	הפרש	בפועל	מתוכנן	
0.10	1.14	1.04	-30	220	250	2	12	10	-2	13	15	-10	250	260	העסקת חוסים
-0.15	2.00	2.15	10	110	100	0	10	10	0	12	12	5	220	215	חוגי נוער בוקר
3.56	6.88	3.32	-25	25	50	0	10	10	0	8	8	6	172	166	חוגי נוער ערב
0.89	6.09	5.2	-2	23	25	-5	5	10	2	9	7	10	140	130	חוגים לזקנים
-25.51	30.59	56.1	7	17	10	2	12	10	-3	20	23	-41	520	561	סיוע לנזקקים
0.23	3.30	3.06	-40	395	435	-1	49	50	-3	62	65	-30	1302	1332	סה"כ הוצאות פעילות
						0	2	2	0	5	5	27	322	295	הנהלה וכלליות
						1	2	1	0	1	1	-15	40	55	גיוס כספים
						1	2	1	0	2	2	-5	48	53	הקמה ותשתיות
						1	55	54	-3	70	73	-23	1712	1735	סה"כ הוצאות

הערות:

חריגות מוצגות בצבעים: כחול: תת ביצוע, אדום: חריגת ביצוע. החריגות מוצגות בדוח זה במונחים נומינליים בלבד. ניתן גם להציג במונחים יחסיים (אחוזים).

אילו משמעויות עולות מהדו"ח?

סטייה של 10% ומעלה לכל צד תיחשב סטייה קריטית, ובכל מקרה כזה יש לבדוק מהם הגורמים והסיבות לסטייה מהמתוכנן. יש להתייחס באותה חומרה לסטיות "טובות" (כלומר, השגת התפוקה המתוכננת בעלות נמוכה מהמתוכנן או השגת תפוקה גבוהה מהמתוכנן ללא שינוי בעלות) ולסטיות "רעות" (כלומר, אי עמידה ביעדי ההוצאות או ביעדי התפוקות).

לדוגמה, בדו"ח הניהולי שבטבלה 1 ניתן לראות כי העלות המתוכננת לנהנה בפעילות חוגי נוער ערב הייתה 3,320 ₪ לשנה, אך בפועל הייתה חריגה והעלות הגיעה ל-6,880 ₪ בשנה – יותר מפי שניים.

חריגה זו של 3,560 ₪ לנהנה בשנה מחייבת את המנכ"ל לשקול את הפעלת התכנית בשנה הבאה תוך בירור מעמיק של הסיבות שגרמו לחריגה.

בכל כמה זמן מופק הדו"ח הניהולי?

תדירות הפקת הדו"ח הניהולי תיקבע לפי גודל הארגון ואופי פעילותו, ובכל מקרה יש לעדכן אותו לפחות פעם ברבעון. מנהל הכספים בארגון אחראי להגיש את הדו"ח למנכ"ל בתדירות קבועה, ביחד עם מסמך מלווה שבו יפורטו הסיבות לסטיות ודרכי הפעולה הדרושות עקב כך.