

דו"ח מעקב אחר ביצוע התזרים

התזרים הארגוני נבנה טרם פתיחת שנת הפעילות, מיד לאחר בניית התקציב, ומספק תחזית של יתרות המזומנים הצפויות של הארגון בחודשים הקרובים. ואולם, במהלך השנה אין די בתזרים שתוכנן בתחילתה אלא יש להשוות בין התזרים שתוכנן לתזרים בפועל – כמה כסף נכנס ויצא מקופת הארגון בשבועות האחרונים.

דו"ח המעקב אחר ביצוע התזרים מספק תמונת מצב עדכנית ומדויקת של יתרות המזומנים של הארגון והשימוש בהן בהשוואה לתזרים המתוכנן. הדו"ח מאפשר להנהלה לקבל החלטות יום-יומיות מושכלות בתחום הניהול הפיננסי ולבצע בקרה על המצב הכלכלי, על מנת לוודא שהארגון אינו נכנס לגירעון נקודתי ולהיערך לקשיים תזרימיים באמצעות שינוי של הפעילות המתוכננת או ההוצאות המתוכננות.

בארגונים רבים, במיוחד בארגונים קטנים, מנכ"ל הארגון חש שהוא מעודכן בפרטי הפרטים של התנהלות הארגון ושאינו צורך להעלות אותם על הכתב, או שההכנסות אינן בטוחות ולכן אין טעם לבנות תזרים. חשוב להדגיש כי לתחזית מעודכנת של תזרים המזומנים יש חשיבות קריטית בשמירת האיתנות הארגונית לטווח הארוך, גם אם יש אי ודאות לגבי מועד ההכנסות.

הכלי הוא חלק מ**[המדריך לניהול פיננסי מיטבי למנכ"ל ארגונים חברתיים](#)** שנכתב על ידי צוות מיזם תבונה, ומופיע בפרק השני: **[הכלים הפיננסיים והניהוליים](#)**. בפרק זה מופיעים גם הסברים על התזרים ועל התקציב, שעליו מבוסס התזרים.

כיצד בנוי הדו"ח?

הדו"ח בנוי לפי סעיפי התזרים ומציג את החריגה מהמתוכנן בפרק זמן מסוים במספרים מוחלטים (מונחי כסף) או באחוזי ביצוע. הנתונים מוצגים לפי אינדקס ההוצאות וההכנסות של הארגון. דו"חות מתקדמים יכולים להכיל השוואה של ביצוע התזרים ברבעון הנוכחי והביצוע ברבעונים הקודמים, או השוואה לרבעונים זהים בשנים קודמות, כדי לחשוף מגמות של גידול או קיטון בפעילות.

כיצד ומתי יש לעדכן את הדו"ח?

נתוני הביצוע של התזרים חייבים להגיע ממערכת הנהלת החשבונות, שם נמצאים הנתונים האמינים והמדויקים ביותר הממוינים לפי אינדקס ההוצאות וההכנסות של הארגון.

מעקב ביצוע התזרים

הדו"ח הבסיסי מתאר את ביצוע התזרים לעומת התכנון בכל חודש (עבור כל פעילות או בכל אזור, בהתאם לארגון). תדירות עדכון הדו"ח והשימוש בו תלויים בנפח הפעילות של הארגון ואופייה – יש לעדכן את הדו"ח בתדירות גבוהה יותר ככל שהארגון מסועף יותר והפריסה הגיאוגרפית שלו רחבה יותר, וככל שההוצאות הכספיות רבות ויש רמה גבוהה של אי ודאות בתקבולים ובגיוס הכספים. בדרך כלל יש לעדכן את דו"ח ביצוע התזרים בכל חודש לכל הפחות; בארגונים גדולים שתקציבם מגיע לעשרות מיליוני שקלים יש לעדכן את הדו"ח מדי שבוע, ולעתים אף מדי יום.

טבלה 11: דוגמה לדו"ח ביצוע מול תכנון רבעוני של התזרים (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן). הטבלה מופיעה בעמ' 21 של הפרק השני של המדריך.

ארגון "למען הקהילה" תכנון תזרים וביצוע לרבעון 1, שנת 2011, באלפי ₪										
סעיף	ינואר		פברואר		מרץ		סה"כ רבעוני		הפרש ביצוע רבעוני מול תחזית רבעונית	
	צפי	ביצוע	צפי	ביצוע	צפי	ביצוע	צפי	ביצוע	[ב %]	[ב ₪]
יתרת פתיחה	1000	600	600	317	160	-61	1760	856	49%	-904
הכנסות	פילנתרופיה	100	100	0	0	100	200	200	100%	0
	ממשלה ורשויות	100	60	50	50	100	250	185	74%	-65
	השתתפות נהנים	50	50	100	80	100	250	205	82%	-45
	הכנסות עצמיות	0	0	0	0	0	0	0	0	0
סה"כ הכנסות	250	210	150	130	300	250	700	590	84%	-110
הוצאות	סה"כ הכנסות (כולל יתרת פתיחה)	1250	810	750	447	460	2460	1446	59%	-1014
	הנהלה וכלליות	130	125	130	125	130	390	380	97%	-10
	העסקת חוסים	80	40	80	40	40	200	110	55%	-90
	חוגי נוער בוקר	80	40	80	40	40	200	100	50%	-100
	חוגי נוער ערב	60	66	60	66	30	150	162	108%	12
	חוגים לזקנים	60	66	60	66	30	150	142	95%	-8
	סיוע לנזקקים	60	66	60	60	30	150	136	91%	-14
	פרויקטים	60	40	60	66	30	150	116	77%	-34
	פיתוח הקמה ותשתיות	120	50	60	45	30	210	105	50%	-105
	סה"כ הוצאות	650	493	590	508	360	1600	1251	78%	-349
הפרש - עובר לחודש הבא	600	317	160	-61	100	-61	860	195	23%	-665
מזטבר	600	317	760	256	860	195	2220	768	35%	-1452

הערות:

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 info@sheatufim.org.il

חריגות מוצגות בצבעים: כחול: תת ביצוע, אדום: חריגת ביצוע.
ניתן להציג חריגות במונחי אחוזים, במונחים שקליים נומינליים או בשניהם כפי שמוצג לעיל.

מה ניתן ללמוד מהדו"ח?

בדוגמה שלעיל ניתן לראות כי בעמודת הביצוע יש חריגות ביתרת הפתיחה בינואר (600 במקום 1,000 כצפוי), בגביית ההכנסות (210 במקום 250 כצפוי) וכן בהוצאות (493 במקום 650 כצפוי). פעילות "חסר" זו מובילה לסטייה בתזרים הצפוי (317 במקום 600 כצפוי). בגלל הסטיות בחודש ינואר ובחודש פברואר התזרים בפועל בסוף חודש פברואר מגיע לערך שלילי של 61 אלף ₪. פירושו של דבר שהארגון צריך לקחת הלוואה כדי לגשר על פער המזומנים שנוצר בפברואר שלא כמתוכנן. הפערים לא נסגרו גם בחודש מרץ, ולארגון עדיין חסרים 61 אלף ₪ ויש צורך בהלוואת גישור. אם מגמה זו תמשיך הארגון לא יוכל לעמוד בהתחייבויותיו לספקים השונים, ייווצר צורך גובר והולך בהלוואות או בגיוס כספים בהיקפים רחבים מתורמים או גופים מוסדיים אחרים, והארגון יידרש לערוך שינוי מקיף בתכנון התזרימי והתקציבי הכולל.

בעת השימוש בדו"ח מומלץ להגדיר ערכים קריטיים שהם אינדיקציה לסטיות מהותיות בביצוע התקציב או לחוסר התאמה מהותי בין התכנון לביצוע. ערכים אלה נקבעים על פי המדיניות ארוכת הטווח והתכניות האסטרטגיות של כל ארגון וארגון. בארגונים חברתיים, שבהם בדרך כלל אין יתרות מזומנים גדולות, יש חשיבות מיוחדת לערכים הקריטיים. חלק מהסטיות עשויות להיות לגיטימיות, אך חשוב לזהות אותן בזמן אמת ולהכריע אם הן תקינות או לא. ארגונים שפעילותם עונתית צריכים לקחת בחשבון את העונתיות בעת בחינת הסטיות – לסטייה בחודשים שבהם אין פעילות משמעות שונה מזו של סטייה בחודשי פעילות.

אילו החלטות ניהוליות מתקבלות מתוך נתוני הדו"ח?

- **תזמון הכנסות וגיוס מקורות** – כאשר צפוי חוסר במזומנים הארגון חייב לגייס מקורות כדי לגשר על הפער בין ההכנסות להוצאות. ניתן לעשות זאת על ידי שימוש ברזרבות צבורות של הארגון, גיוס מיוחד מתורמים או מרשויות ואף הלוואות גישור מבנקים.

מעקב ביצוע התזרים

- **תזמון הוצאות** – הנתונים בדו"ח ביצוע התזרים צריכים להשפיע גם על מועד ביצוע ההוצאות: אם צפוי חוסר במזומנים מומלץ לדחות את ההוצאות לזמן שבו התזרים חיובי. שימו לב שהכוונה אינה לדחיית תשלומים עבור רכישות שכבר בוצעו, אלא לדחיית הרכישות עצמן.
- **צבירת עודפים** – כאשר צפוי עודף מזומנים למשך למעלה מחודש, על הנהלת הארגון לשמר את ערך המזומנים תוך שימוש בכלים פיננסיים מקובלים העומדים בתקנות שקבעה רשות המסים עבור ארגונים חברתיים, כמו פיקדונות חודשיים מתחדשים ותכניות חיסכון בבנקים. במצבים של חסר או עודף בתזרים מומלץ להתייעץ עם מומחים כדי לבחור בפתרונות אופטימליים עבור הארגון. בכל חריגה מהתזרים הצפוי המנכ"ל והצוות הניהולי הבכיר צריכים להיות מעודכנים ולגבש פתרון הולם.