

דו"ח מעקב אחר ביצוע התקציב

התקציב השנתי הוא כלי הכרחי להשגת היעדים הרצויים של הארגון, ובנייתו היא תהליך ארגוני חשוב. ואולם, גם אם בנייתם תקציב ארגוני מפורט המשקף נאמנה את יעדי הארגון, התקציב ישמש ככלי עבודה **רק אם יתנהל מעקב תדיר אחר ביצועו.**

כלי זה מציג מתכונת של דו"ח למעקב אחר ביצוע התקציב, ובעזרתו תוכלו לענות על שאלות בסיסיות לניהול הפיננסי של הארגון, כגון: האם בפעילויות השונות מושקעים התקציבים שהוקצו לכך? באיזה תחום יש חריגה מהמתוכנן ובאיזו פעילות עדיין לא נוצל התקציב אף על פי שחלפה כבר חצי שנה? הדו"ח הוא כלי עבודה למנכ"ל ולצוות הניהול הבכיר, והוא משמש אותם בדיונים המשותפים המתקיימים מעת לעת. מדו"ח זה אפשר ללמוד על מגמות הארגון מבחינה תקציבית ולזהות התפתחות מצבים פיננסיים בעייתיים של חוסר במקורות או עודף בהוצאות ביחס לתכנון, כדי לתת להם מענה הולם.

הכלי הוא חלק מהמדריך לניהול פיננסי מיטבי למנכ"ל ארגונים חברתיים שנכתב על ידי צוות מיזם תבונה, ומופיע בפרק השני: [הכלים הפיננסיים והניהוליים](#). בפרק זה מופיע גם החלק העוסק בבניית התקציב, שעליו מתבסס דו"ח המעקב אחר ביצוע התקציב.

לכלי זה מצורף קובץ אקסל המכיל דוגמה לדו"ח מעקב אחר ביצוע התקציב. [להורדת הקובץ לחצו כאן](#).

1. מהות הדו"ח

דו"ח זה מציג השוואה בין התקציב המתוכנן שאושר על ידי הנהלת הארגון בתחילת שנת הפעילות לבין ביצוע התקציב בפועל – כלומר כמה כסף נכנס לארגון וכיצד נעשה בו שימוש. הדו"ח מבוסס על התקציב ובנוי בדומה לו לפי סעיפי הפעילות השונים, ואת הנתונים לדו"ח יש לקבל ממערכת הנהלת החשבונות של הארגון. בכל חודש או רבעון יש לבדוק עבור כל סעיף בתקציב מה היה הביצוע בפועל של התקציב המתוכנן. ההשוואה בין התקציב המתוכנן לבין הביצוע מוצגת במספרים מוחלטים ובאחוזים, וכך ניתן לראות בקלות האם הביצוע חרג מהצפי ואם כן – לאיזה כיוון ובאיזה סעיף. הכלי הוא בסיס לשיח בין המנכ"ל, מנהל הכספים והצוות הניהולי הבכיר על העמידה ביעדים הארגוניים.

הדו"ח הבסיסי מתאר את ביצוע התקציב לעומת התכנון בכל רבעון לכל הפחות, עבור כל פעילות או בכל אזור. תדירות עדכון הדו"ח על התקציב והשימוש בו תלויים בנפח הפעילות של הארגון ובאופייה – יש לעדכן את הדו"ח בתדירות גבוהה יותר ככל שהארגון מסועף יותר ובעל פריסה גיאוגרפית רחבה יותר,

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

מעקב ביצוע התקציב

וככל שקיימת רמה גבוהה של אי ודאות לגבי התקבולים ומקורות המימון. בדרך כלל, בארגונים שנפח פעילותם אינו עולה על 10- מיליון ש"ח בשנה, מספיק לעדכן את הדו"ח פעם ברבעון. בארגונים גדולים יותר שתקציבם עשרות מיליוני שקלים יש לעדכן את הדו"חות מדי חודש, ואולי אף מדי שבוע. תדירות עדכון הדו"ח תיקבע על ידי המנכ"ל ומנהל הכספים של הארגון.

2. מבנה הדו"ח

- **סעיפי הדו"ח** – הדו"ח בנוי לפי סעיפי התקציב ומציג את החריגה מהתקציב המתוכנן בפרק זמן מסוים במספרים מוחלטים (מונחי כסף), באחוזים או בשניהם.
- **אופן פילוח הדו"ח** תלוי באופי פעילות הארגון: בארגונים בעלי פריסה גיאוגרפית רחבה אפשר להציג את הדו"ח לפי אזורים גיאוגרפיים, ארגונים אחרים יעדיפו להציג את הדו"ח לפי סוג הפעילות, ואפשר גם לשלב בין השניים.
- **דו"חות תקציב מתקדמים** יכולים להכיל השוואה של ביצוע התקציב ברבעון הנוכחי והביצוע ברבעונים הקודמים, או השוואה לרבעונים זהים בשנים קודמות (במספרים מוחלטים או באחוזים). כך ניתן לחשוף מגמות של גידול או קיטון בפעילות.

טבלה 1: מעקב אחר ביצוע התקציב מול התכנון. (להורדת הטבלה בקובץ אקסל לחצו כאן). הטבלה מופיעה בעמ' 14 של הפרק השני של המדריך.

ארגון "למען הקהילה" מעקב תקציב מול ביצוע רבעון 1 שנת 2011 באלפי ₪					
הפרש ביצוע רבעוני מול תקציב רבעוני [באלפי ₪]	הפרש ביצוע רבעוני מול תקציב רבעוני [ב-%]	ביצוע בפועל מתוך התקציב שתוכנן	ביצוע מצטבר ברבעון 1 (ממאזן בוחן)	תקציב מתוכנן לרבעון	סעיף תקציבי
15	6%	31%	80	65	העסקת חוסים
11	5%	30%	65	53	חוגי נוער בוקר
3	2%	27%	44	42	חוגי נוער ערב
-15	-11%	14%	18	33	חוגים לזקנים
-40	-7%	18%	100	140	סיוע לנזקקים
-26	-2%	23%	307	333	סה"כ הוצאות לפעילות
16	6%	31%	90	74	הוצאות הנהלה וכלליות
-10	0%	24%	397	407	סה"כ הוצאות שנתיות

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

הערות:

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

בדוגמה שבטבלה זו התקציב המתוכנן לכל רבעון הוא 25% מהתקציב השנתי, כיוון שהארגון פועל בצורה זהה במהלך כל השנה. ביצוע התקציב מושווה לערך זה (למשל, בסעיף "סה"כ הוצאות לפעילות" נרשמו הוצאות בפועל של 23% מהתקציב השנתי, כלומר תת ביצוע של 2%). בארגונים שבהם הפעילות היא עונתית יש לבצע מעקב על פי פריסת התקציב הצפויה לכל חודש או רבעון, בהתאם לאופי הפעילות.

שימו לב!

נתוני הביצוע של התקציב **חייבים להגיע ממערכת הנהלת החשבונות**, שם נמצאים הנתונים האמינים והמדויקים ביותר לגבי ההוצאות וההכנסות של הארגון.

3. השימוש בדו"ח לקבלת החלטות ניהוליות

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. סטייה של מעל 5% היא חריגה שיש לשים לב אליה. כמו כן, כל ארגון יכול להגדיר לעצמו סטיות שהן בבחינת "דגל אדום". לדוגמה:

- **סטיית 8%** - כל סטייה של 8% אחוזים בין תכנון לביצוע פירושה סטייה של חודש פעילות (1/12).
סטטייה של כ-25% פירושה סטייה של שלושה חודשי פעילות.
- **סטיית חצי מיליון ש"ח** - בארגון המנהל מחזור שנתי של כ-6 מיליון ש"ח, סטייה של 500,000 ש"ח מצביעה על סטייה של חודש פעילות. סטייה של מיליון וחצי ש"ח פירושה סטייה של רבעון בפעילות.

תהליך קבלת החלטות בארגון אורך זמן, וגם לאחר ההחלטה עלול לעבור פרק זמן מסוים עד ביצועה. כדי להימנע מסבירות גבוהה למצב בלתי הפיך, יש להתריע על סטיות של 5% ומעלה מרגע איתורן, ולעקוב אחר הסעיפים התקציביים שבהם התגלו הסטיות.