



# דוח מבקר המועצה

## לשנת 2014

אדר תשע"ה

מרץ 2015



בס"ד

יב' אדר, תשע"ה  
3 מרץ, 2015

לכבוד  
מר מאיר דהן  
ראש המועצה המקומית מזכרת בתיה

**הנדון : דוח מבקר המועצה לשנת 2014**

1. הנני מתכבד להגיש לעיונך את דוח הביקורת של המועצה לשנת 2014, וזאת בהתאם להוראות סעיף 170 ג(ג) לפקודת העיריות, החל על מועצות מקומיות מכוח סעיף 13 ה' לפקודת המועצות המקומיות.
2. ביקורת הינה הערכה עצמאית ובלתי תלויה בפעילות מנהלית שבוצעה, דרכי ביצועה ותוצאותיה. ההערכה נעשית על פי כללים מקובלים של מנהל תקין, הנבחנים על פי תקנים של התנהגות נורמטיבית. הביקורת משווה בין התהליכים המזהים את ביצועה של פעולה מסוימת לבין הנורמה הסבירה שהמבקר רשאי לצפות כי אכן בוצעה לפיה. המבקר משווה את הפעולה שבוצעה על ידי המבוקר לנורמה, לתקן או למודל. התקנים השכיחים שעל פיהם פועלים גופי הביקורת הם חוקיות וסדירות, חסכון ויעילות, אפקטיביות וטוהר המידות.
3. אציין כי נכנסתי לתפקידי בחודש מאי 2014 ועל כן הביקורת נערכה ממועד זה ועד לסוף שנת 2014.
4. דוח הביקורת כולל ממצאים והמלצות שיש בהן כדי לשפר את התהליכים שנבדקו, להבטיח קיומם של כללי בקרה ופיקוח נאותים, שמירה על סדרי מנהל תקין והוראות חוק.
5. ברצוני להסב את תשומת ליבך כי בהתאם להוראות החוק, העתק הדוח הועבר לידי הועדה לענייני ביקורת של המועצה וכי על ראש המועצה, לאחר שעייין בדוח השנתי, לצרף לדוח את הערותיו תוך שלושה חודשים מיום קבלתו את הדוח.
6. ברצוני להודות לעובדי המועצה שבוקרו במהלך הכנת הדוח, מהם זכיתי לשיתוף פעולה במטרה להשיג מידע מדויק ומהימן לעריכת הביקורת.

בכבוד רב,

אייל תנעמי, רו"ח  
מבקר המועצה  
והממונה על תלונות הציבור

העתקים : חברי הועדה לענייני ביקורת



### תוכן העניינים

<u>מס' עמוד</u>	<u>שם הפרק</u>	<u>מס' הפרק</u>
3	הבסיס החוקי לביקורת הפנימית במועצה	1
9	תהליך הגשת דוח מבקר המועצה	2
10-50	<b>מוזיאון המושבה ע"ש ערן שמיר</b>	<b>3</b>
10	סקירה כללית	3.1
11	מטרת הביקורת	3.2
12	ממצאים	3.3
32	סיכום והמלצות	3.4
37	נספחים	3.5
39	בדיקה בנושא דיווח שעות עבודה של מדריכי המוזיאון	
51-62	<b>גביית הכנסות עצמיות חינוך</b>	<b>4</b>
51	רקע	4.1
52	מטרת הביקורת	4.2
53	ממצאים	4.3
61	סיכום והמלצות	4.4



## פרק 1

### הבסיס החוקי לביקורת הפנימית במועצה

#### 1.1 רקע

הביקורת הפנימית במועצות מקומיות מושתתת על החובה שנקבעה בפקודת המועצות המקומיות [נוסח חדש] להעסיק בכל מועצה מקומית מבקר פנימי לביצוע עבודת הביקורת. הוראות פקודת המועצות המקומיות וצו המועצות המקומיות (א), התשי"א – 1950 מסדירות את מעמד מבקר המועצה ואת תפקידיו.

#### סקירה הסטורית

- א. על פי הוראות סעיף 167 (ב) לפקודת העיריות משנת 1995 כל עירייה חויבה למנות מבקר עירייה במשרה מלאה.
- ב. משנת 1997, באמצעות תיקון בצו המועצות המקומיות על פי הוראות סעיף 145א, הוחלה חובת מינוי מבקר גם על מועצות מקומיות. ההוראות שחלו על מבקר המועצה המקומית היו דומות, אך לא זהות, להוראות החלות על מבקר עירייה.

#### ג. תיקונים לפקודת המועצות המקומיות (להלן: "הפקודה")

- 1.ג. התקבל תיקון תשס"ז-2007 בנושא ביקורת פנימית. נוסף סעיף 13 ה' לפקודה המחיל על המועצות המקומיות את הוראות הסעיפים הבאים מפקודת העיריות:  
167 (ב) עד (ד), 167 א, 170 (א) עד (ד), 170 ב, 170 ג, 170 ג1 ו-334 א. סעיפים אלו כוללים את רוב ההוראות החלות על מבקרי העיריה.
- 2.ג. שנתיים קודם לכן, התקבל תיקון תשס"ה - 2005 בנושא צוות לתיקון ליקויים. נוסף סעיף 13 ד' לפקודה המחיל על המועצות המקומיות את סעיף 170 ג1א לפקודת העיריות.

מטרת התיקונים האחרונים שנעשו בפקודת המועצות המקומיות הינה לקבוע הסדר אחיד לכלל הרשויות המקומיות, אך מותאם לאופיין המיוחד של המועצות המקומיות. כתוצאה מכך, רוב ההוראות החלות על מבקרי העיריות הוחלו גם על מבקרי מועצות מקומיות.



## 1.2 עיקרי הדברים מתוך הסעיפים מפקודת העיריות :

### 1.2.1 תיקון תשס"ז – 2007 בנושא ביקורת פנימית

#### סעיף 167(ב)-(ד)

חובת מינוי מבקר, תנאי כשירות למינוי מבקר, סייגים למינוי מבקר וכיו"ב.

#### סעיף 167 א

סמכות הממונה על המחוז למנות מבקר במקום בו המועצה אינה ממלאת את חובתה למינוי מבקר.

#### סעיף 170א(א)-(ד)

תפקידי המבקר, החלת הביקורת על גופים המתוקצבים על ידי הרשות המקומית, תכנית עבודה שנתית של המבקר, שיקול דעתו של המבקר לקביעת דרכי ביצוע הביקורת.

#### סעיף 170ב

חובת המצאת מסמכים ומסירת מידע למבקר

#### סעיף 170ג

חובת הגשת דוח על ידי המבקר, תכניו ומועד הגשתו ומסירתו לגורמים המפורטים בסעיף, וכן הליכים האמורים להתבצע בעקבות הגשתו – הכל לפי סעיף זה.

#### סעיף 170ג1

קביעה כי דוחות המבקר או כל מסמך אחר שהכין המבקר לצורך מילוי תפקידו לא ישמשו ראיה בכל הליך משפטי למעט הליך משמעת.

#### סעיף 334א

קביעת עבירה פלילית למפרסם דוח ביקורת או חלקו או תכניו תוך הפרת סעיף 170ג(1) או תנאי בהיתר שניתן לו לפי סעיף זה.

### 1.2.2 תיקון תשס"ה – 2005 בנושא צוות לתיקון ליקויים

#### סעיף 170 ג1א

מינוי צוות לתיקון ליקויים מתוך עובדי המועצה. הצוות ידון בדרכים ובמועדים לתיקון הליקויים שנמצאו בדוח המבקר ובדרכים למניעת הישנותם בעתיד.



**1.3 ההוראות המפורטות מפקודת העיריות**

**1.3.1 תיקון תשס"ז – בנושא ביקורת פנימית**

**פרק תשיעי: עובדי העיריה**

**סימן א': מינוי עובדים ופיטוריהם**

- 167 (ב)** המועצה, בהחלטה ברוב חבריה, תמנה לעירייה מבקר במשרה מלאה
- (ג)** לא ימונה ולא יכהן אדם כמבקר עירייה אלא אם כן נתקיימו בו אלה:
- (1) הוא יחיד;
  - (2) הוא תושב ישראל;
  - (3) הוא לא הורשע בעבירה שיש עמה קלון;
  - (4) הוא בעל תואר אקדמי מאת מוסד להשכלה גבוהה בישראל או מוסד להשכלה גבוהה בחוץ-לארץ שהכיר בו, לענין זה, מוסד להשכלה גבוהה בישראל, או שהוא עורך דין או רואה חשבון;
  - (5) הוא רכש נסיון במשך שנתיים בעבודת ביקורת;
  - (6) הוא אינו חבר בהנהלה פעילה של מפלגה או בהנהלה פעילה או בגוף דומה אחר של רשימת מועמדים שהתמודדה בבחירות לרשות המקומית.
- (1ג)** לא ימונה ולא יכהן כמבקר עיריה מי שכהן כחבר מועצה, אלא אם כן עברו עשר שנים מתום כהונתו כחבר מועצה באותה עיריה, או שנתיים מתום כהונתו כחבר מועצה בעיריה גובלת.
- (2ג)** מי שהיה מועמד בבחירות למועצת העיריה, לא יכהן כמבקר אותה עיריה, למשך כל תקופת כהונתה של אותה מועצה שאליה היה מועמד.
- (ד)** על אף הוראות סעיף קטן (ג), רשאי הממונה על המחוז לאשר מינויו של אדם אשר לא נתמלא בו אחד מן התנאים המנויים בפסקאות (4) ו-(5) לסעיף קטן (ג), כמבקר העיריה, אם הוא רכש נסיון במשך עשר שנים בעבודת ביקורת בגוף ציבורי כמשמעו בחוק הביקורת הפנימית, תשנ"ב-1992.
- 167.א (א)** ראה הממונה כי המועצה אינה ממנה מבקר, רשאי הוא לדרוש ממנה בצו כי תמנה מבקר, כאמור בסעיף 167, תוך הזמן הנקוב בצו.
- (ב)** לא מילאה המועצה אחרי הצו תוך הזמן האמור, רשאי הממונה למנות מבקר לעיריה ולקבוע את שכרו.
- 170.א (א)** ואלה תפקידי המבקר:
- (1) לבדוק אם פעולות העיריה, לרבות פעולות לפי חוק התכנון והבניה,



תשכ"ה-1965, נעשו כדין, בידי המוסמך לעשותם, תוך שמירת טוהר המידות ועקרונות היעילות והחסכון;

- (2) לבדוק את פעולות עובדי העיריה;
- (3) לבדוק אם סדרי הבוחן והוראות הנוהל הנהוגים בעיריה מבטיחים קיום הוראות כל דין, טוהר המידות ועקרונות היעילות והחסכון;
- (4) לבקר את הנהלת חשבונות העיריה ולבדוק אם דרכי החזקת כספי העיריה ושמירת רכושה והחזקתו מניחות את הדעת.

**(ב)** הבקורת לפי סעיף קטן (א) תיעשה גם לגבי המועצה הדתית שבתחום העיריה וכן לגבי כל תאגיד, מפעל, מוסד, קרן או גוף אשר העיריה משתתפת בתקציבם השנתי כדי יותר מעשירית לגבי אותה שנת תקציב או משתתפת במינוי הנהלתם. למי שעומד לבקורת לפי סעיף קטן זה ייקרא להלן "גוף עירוני מבוקר".

**(ג)** בכפוף לאמור בסעיף קטן (א), יקבע המבקר את תכנית עבודתו השנתית, את נושאי הביקורת בתקופה פלונית ואת היקף הביקורת -

- (1) על פי שיקול דעתו של המבקר;
- (2) על פי דרישת ראש העיריה לבקר ענין פלוני;
- (3) על פי דרישת הועדה לעניני ביקורת, ובלבד שמספר הנושאים לביקורת לא יעלה על שני נושאים לשנת עבודה.

**(ד)** המבקר יקבע על פי שיקול דעתו את הדרכים לביצוע ביקורתו.

**170.ב. (א)** ראש העיריה וסגניו, חברי המועצה, עובדי העיריה, ראש המועצה הדתית וסגניו, חברי המועצה הדתית, עובדי המועצה הדתית, וחברים ועובדים של כל גוף עירוני מבוקר, ימציאו למבקר העיריה, על פי דרישתו, כל מסמך שברשותם אשר לדעת מבקר העיריה דרוש לצרכי הביקורת ויתנו למבקר העיריה כל מידע או הסבר שיבקש בתוך התקופה הקבועה בדרישה ובאופן הקבוע בה.

**(ב)** למבקר העיריה או עובד שהוא הסמיך לכך תהיה גישה, לצורך ביצוע תפקידו, לכל מאגר מידע רגיל או ממוחשב, לכל בסיס נתונים ולכל תוכנת עיבוד נתונים אוטומטי של העיריה או של המשרתים את העיריה או של גוף עירוני מבוקר.

**(ג)** לגבי מידע החסוי על-פי דין, יחולו על מבקר העיריה ועל עובדים מטעמו המגבלות הקבועות בחוק או לפיו לגבי המורשים לטפל באותו מידע.

**(ד)** עובדו של מבקר העיריה שאינו עובד העיריה, יחולו עליו, לענין עבודתו האמורה, כל איסור והגבלה החלים על עובד הציבור שהוא עובד מבקר העיריה.

**(ה)** לצורך ביצוע תפקידו יוזמן מבקר העיריה ויהיה רשאי להיות נוכח בכל ישיבה של מועצת העיריה או כל ועדה מועדותיה או כל ועדה מועדותיו של גוף עירוני מבוקר; בישיבה שאינה סגורה רשאי הוא להיות נוכח אף



על ידי עובד מעובדיו.

**170.ג. (א)** המבקר יגיש לראש העיריה דוח על ממצאי הביקורת שערך; הדוח יוגש אחת לשנה, לא יאוחר מ- 1 באפריל של השנה שלאחר השנה שלגביה הוגש הדוח; בדוח יסכם המבקר את פעולותיו, יפרט את הליקויים שמצא וימליץ על תיקון הליקויים ומניעת הישנותם בעתיד; בעת הגשת הדוח לפי סעיף קטן זה, ימציא המבקר העתק ממנו לוועדה לעניני ביקורת; אין בהוראות סעיף קטן זה כדי לפגוע בהוראות סעיפים 21א ו- 21ב לחוק מבקר המדינה, תשי"ח- 1958 [נוסח משולב].

**(ב)** בנוסף לאמור בסעיף קטן (א) רשאי המבקר להגיש לראש העיריה ולועדה לעניני ביקורת דו"ח על ממצאי ביקורת שערך בכל עת שייראה לו או כאשר ראש העיריה או הועדה לעניני ביקורת דרשו ממנו לעשות כן.

**(ג)** תוך שלושה חדשים מיום קבלת דו"ח המבקר יגיש ראש העיריה לוועדה לעניני ביקורת את הערותיו על הדו"ח וימציא לכל חברי המועצה העתק מהדו"ח בצירוף הערותיו.

**(ד)** הועדה לעניני ביקורת תדון בדו"ח המבקר ובהערות ראש העיריה עליו ותגיש למועצה לאישור את סיכומיה והצעותיה תוך חדשיים מיום שנמסרו לה הערות ראש העיריה כאמור בסעיף קטן (ג). לא הגיש ראש העיריה את הערותיו על הדוח עד תום התקופה האמורה, תדון הועדה בדוח המבקר ותגיש למועצה לאישור את סיכומיה והצעותיה עד תום חמישה חודשים ממועד המצאתו על ידי מבקר העיריה לוועדה; בטרם תשלם הועדה את סיכומיה והצעותיה רשאית היא, אם ראתה צורך בכך, לזמן לדיוניה נושאי משרה של העיריה או של גוף עירוני מבוקר כדי לאפשר להם להגיב על הדו"ח.

**(ה) (1)** תוך חדשיים מן היום שהגישה הועדה את סיכומיה והצעותיה תקיים המועצה דיון מיוחד בהם ובדוח המבקר ותחליט בדבר אישור הסיכומים או ההצעות כאמור;

**(2)** לא הגישה הועדה את סיכומיה והצעותיה לחברי המועצה עד תום התקופה כאמור בסעיף קטן (ד), או לא המציא ראש העיריה לכל חברי המועצה העתק מהדוח בצירוף הערותיו, ימציא המבקר עותק הדוח לכל חברי המועצה והמועצה תדון בדוח ובהמלצותיו לא יאוחר משבעה חודשים ממועד הגשתו לראש העיריה.

**(ו)** לא יפרסם אדם דו"ח מן האמורים בסעיף זה או חלק ממנו או תכנו, לפני שחלף המועד שנקבע להגשתו למועצה, ולא יפרסם ממצא בקורת של מבקר העיריה, ואולם מבקר העיריה או ראש העיריה רשאי, באישור הועדה, להתיר פרסום כאמור.

**(ז)** היה למבקר העיריה יסוד להניח שראש העיריה או היועץ המשפטי של העיריה, הוא צד לעשיית עבירה לפי הוראות פרק ה' סימן ב' לחוק העונשין, תשל"ז- 1977, יעביר המבקר את הענין במישרין לידיעת מבקר





המדינה.

**1.170ג.** דוחות המבקר, חוות דעת או כל מסמך אחר שהוציא או שהכין מבקר העיריה במילוי תפקידו, לא ישמשו ראיה בכל הליך משפטי, אך לא יהיו פסולים בשל כך לשמש ראיה בהליך משמעותי.

**א.334.** המפרסם דו"ח או חלקו או תכנו או ממצא ביקורת, ומפר בכך את סעיף 170ג(ו) או תנאי בהיתר שניתן לו לפי הסעיף האמור, דינו - מאסר שנה.

### **1.3.2 תיקון תשס"ה – 2005 בנושא צוות לתיקון ליקויים**

**1.170א.** (א) בסעיף זה, "הצוות" – עובדי העיריה החברים בצוות לתיקון ליקויים, שמונה לפי הוראת סעיף 21א(ב) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב] (בסעיף זה – חוק מבקר המדינה). **(הוצג להלן\*)**

(ב) הצוות ידון בדרכים ובמועדים לתיקון ליקויים שנמצאו בדוח שהגיש מבקר העיריה ושנדון על ידי המועצה לפי סעיף 170ג(ה)(1) או (2), לפי הענין, ובדרכים למניעת הישנותם של ליקויים בעתיד.

(ג) הצוות יגיש את המלצותיו לראש העיריה בתוך שלושה חודשים מיום שדוח מבקר העיריה נדון על ידי המועצה, וידווח לוועדה לעניני ביקורת על יישום המלצותיו אחת לשלושה חודשים.

(ד) ראש העיריה רשאי לדחות את תיקונו של ליקוי מסוים, ובלבד שינמק דחיה זו לפני מבקר העיריה והוועדה לעניני ביקורת, בכתב, לא יאוחר משלושה חודשים לאחר שהוגשו לו המלצות הצוות.

(ה) אין בהוראות סעיף זה כדי לגרוע מהוראות סעיפים 21א ו-21ב לחוק מבקר המדינה.

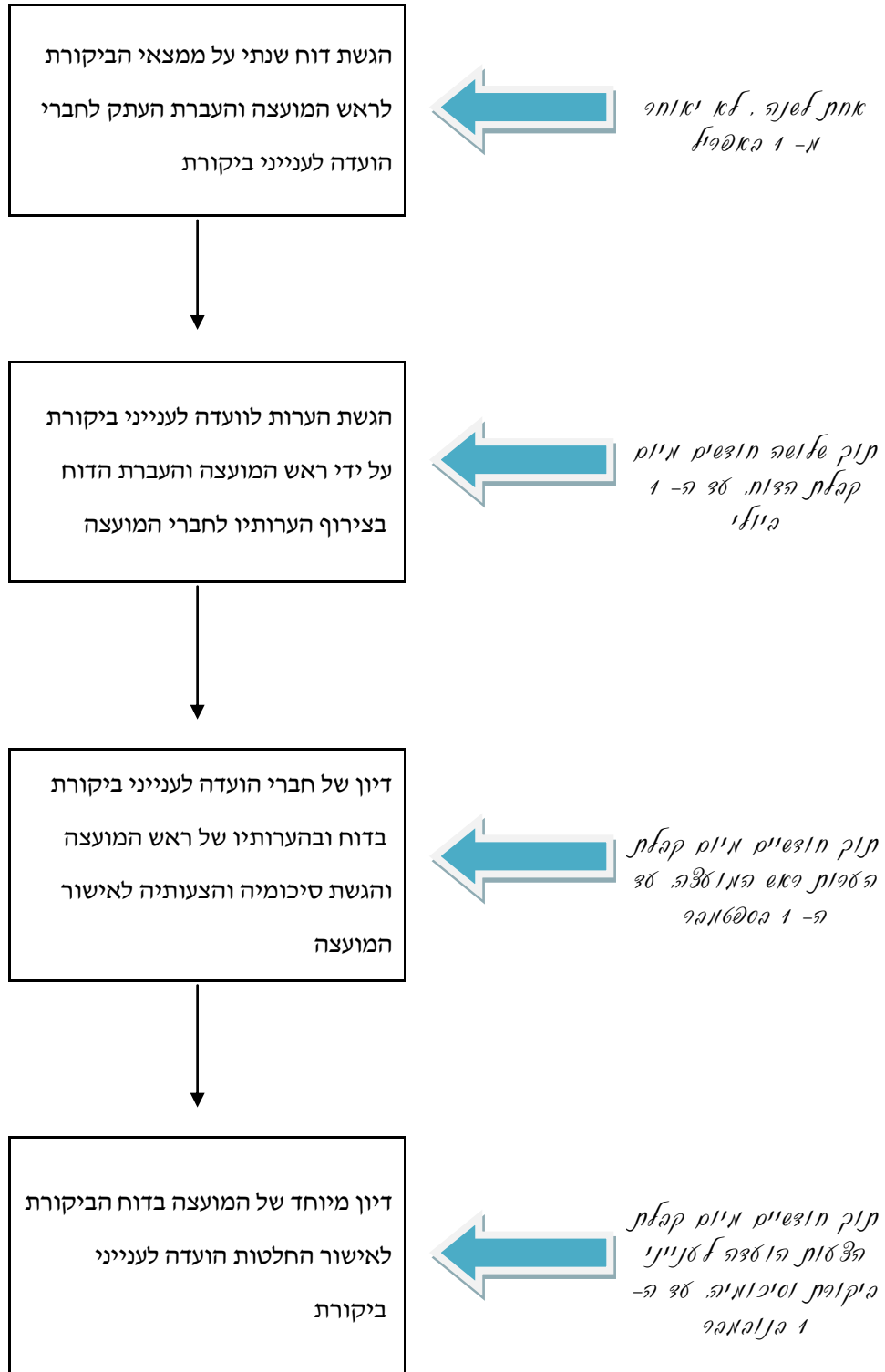
### **(\*) הוראות סעיף 21 א(ב) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח – 1958**

בכל גוף מבוקר ימנה ראש הגוף המבוקר צוות לתיקון ליקויים, שבראשו יעמוד המנהל הכללי באותו גוף ובאין מנהל כללי – בעל התפקיד המקביל לו באותו גוף.



## פרק 2

### תהליך הגשת דוח מבקר המועצה





### פרק 3

#### מוזיאון המושבה ע"ש ערן שמיר

#### 3.1 סקירה כללית

- 3.1.1 לבקשת ראש המועצה, נבדק נושא מוזיאון המושבה ע"ש ערן שמיר, המופעל ע"י המועצה.
- 3.1.2 תיאור המוזיאון ע"פ הרשום באתר האינטרנט של המועצה:  
 מוזיאון המושבה הינו מוזיאון מוכר ע"י מדינת ישראל. הוא נפתח לקהל בשנת 1987.  
 המוזיאון מהווה מקום לשמירת מוצגים בעלי ערך היסטורי ואסטטי, מרכז חינוכי ומחקרי ומקום בו חווים הבאים בשעריו הנאה. זהו מוסד חי ופעיל שתפקידו לא רק לתעד ולשמר, אלא גם ליזום, לפעול ולחדש. בגלל אופייה המיוחד של המושבה, המוזיאון מקיים מערך יוזם, מחיה ומפעיל בתחום שימור ושיחזור האתרים ההיסטוריים במושבה.
- תחומי פעילות:**  
 תיעוד, שימור אתרים, תיירות, חלון לאמנות (כגלריה לתצוגות אמנות), פעילות חינוכית. המוזיאון רואה בשירות, באדיבות, נאמנות להיסטוריה ולמורשת של המושבה, בשימור ובעשייה החינוכיים המוזיאליים ערכים המובילים בפעילותו.
- יעוד המוזיאון:**  
 לספר ולהציג לתושבי המושבה, למבקריה, לישראל ולעולם את היסטוריה שלה. להוות מוסד מרחיב אופקים וידע לתושבי המושבה. להוות חלון ראווה ובסיס לגאווה מקומית ולייחס חיובי אל היישוב. וכמו כן לשמר, לפתח, לשנות, להוסיף, ליזום וליצר אפשרויות בילוי, לימוד והנאה בתחום ההיסטוריה, החינוך, התיירות והמחקר.
- 3.1.3 המתקנים / האתרים המופעלים ע"י המוזיאון:
- א. מבנה המוזיאון
  - ב. בית משק הברון
  - ג. באר אנטיליה
  - ד. באר עדן
  - ה. גן הברון
  - ו. מתחם קזרמת לויין : קזרמה, נפחיה, רפת
  - ז. חדר אורקולי : הקרנה, תצוגה וחדר משאבים.
- 3.1.4 מקורות ההכנסה העצמיים של המוזיאון:
- א. הכנסות מדמי כניסה (אין מנויים)
  - ב. הכנסות ממכירת פריטים/מזכרות
  - ג. הכנסות מהשכרת בית משק הברון
- 3.1.5 תרומות והקצבות עיקריות:
- א. הקצבות המועצה מקומית מזכרת בתיה
  - ב. משרדי ממשלה (המדע התרבות והספורט)
  - ג. תרומות (כספיות ושוות כסף)
- 3.1.6 הביקורת נערכה בחודשים : 6-10/2014 על נתונים שוטפים ונתוני שנים קודמות.



---

### 3.2 מטרת הביקורת

מטרת הביקורת היא לבדוק את התנהלות מוזיאון המושבה, שפועל תחת המועצה המקומית, מההיבטים המנהליים והכספיים.

לצורך עריכת הביקורת, הביקורת ערכה פגישות עם מנהלת המוזיאון ועובדים אחרים. כמו כן, נבדקו נתונים ומסמכים שונים של המוזיאון כגון: קבלות, הזמנות, נהלי עבודה וכד'.



### 3.3 ממצאים

#### 3.3.1 בסיס חוקי

בישראל פועלים כ- 200 מוזיאונים, מתוכם 56 מוזיאונים מוכרים (נכון לשנת 2012) על פי חוק המוזיאונים, התשמ"ג-1983.

המוזיאונים המוכרים מחולקים לארבע קבוצות בהתאם לגודלם ולהיקף פעילותם. מוזיאון המושבה שבמזכרת בתיה נכלל בקבוצה ד', הכוללת 38 מוזיאונים קטנים. בנוסף לחוק, הותקנו תקנות המוזיאונים התשמ"ה – 1985.

את התמיכה הממשלתית במוזיאונים המוכרים נותן משרד התרבות והספורט באמצעות מנהל התרבות.

#### 3.3.2 תרשים מבנה ארגוני

במוזיאון מועסקים מנהלת המוזיאון, רכזת חינוך והדרכה, מזכירה, אב בית, אם בית ועובדת ניקיון, שהינם עובדים קבועים של המועצה.

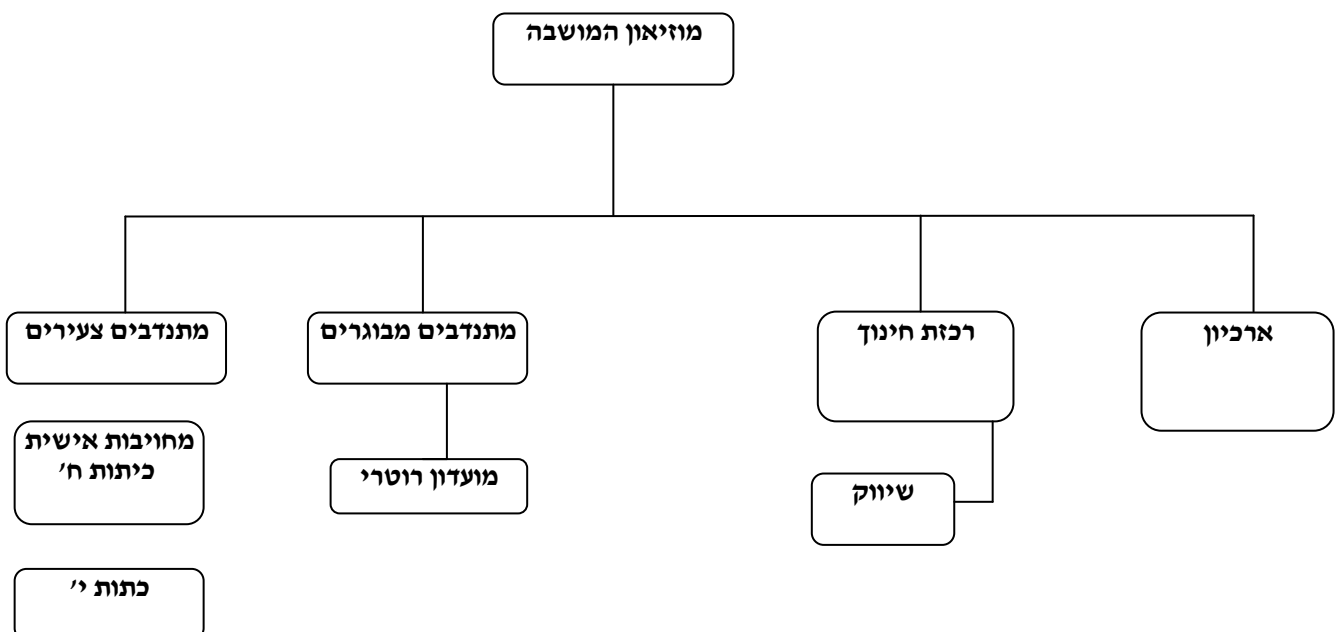
המדריכים של המוזיאון אינם מועסקים ע"י המועצה אלא ע"י המתנ"ס המקומי לפי שעות עבודה. במוזיאון פועלים גם מתנדבים מבוגרים וצעירים אשר פותחים את המוזיאון בשבתות.

#### תגובת מנהלת המוזיאון :

*התשלום מתקציב המוניטון. הפתרון של המועצה לאי רצונה להעסיק את המדריכים הינו העברת כספים מהמוניטון למתנ"ס + 6% עבור תקורה.*

*העקבות ציבוריים בהעברת התשלום (של השכר) צ"י זכריה המועצה, התלפיל מנסק צ"י המתנ"ס לכל מדריך ומדריך.*

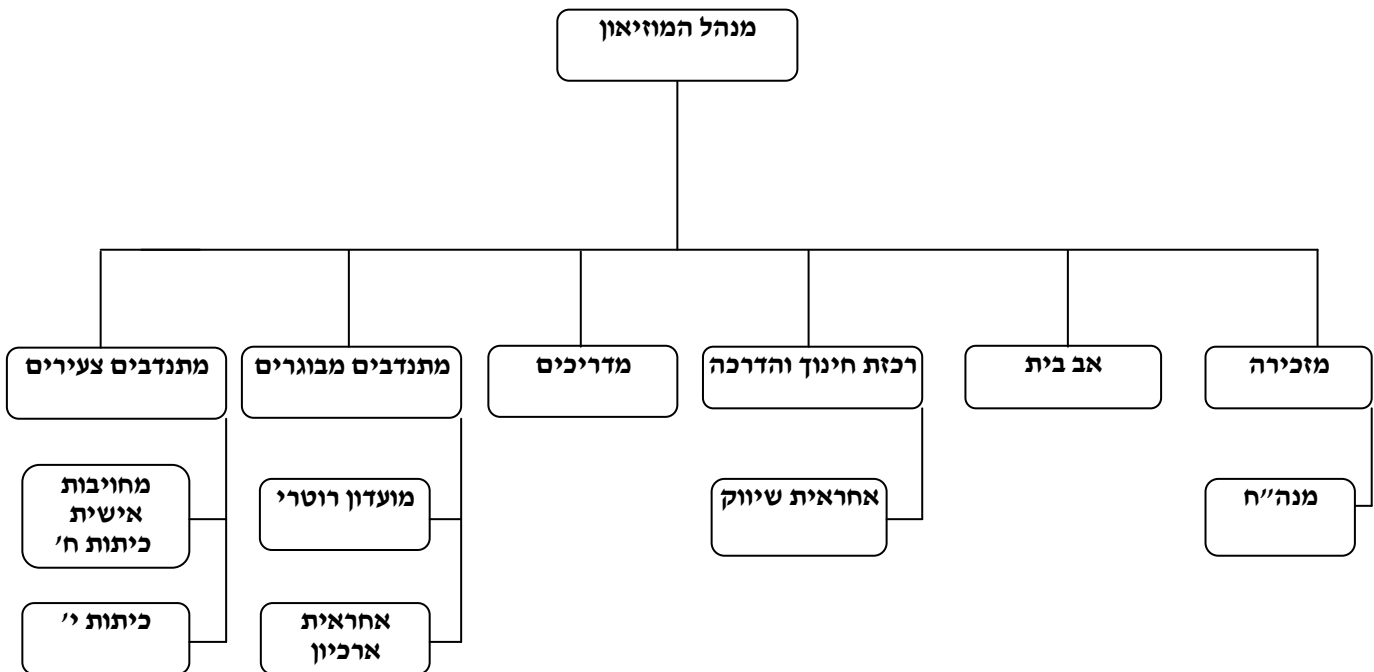
באתר המועצה מוצג תרשים מבנה ארגוני הבא :





תרשים זה איננו משקף את המצב הקיים, מאחר ואיננו כולל את כל בעלי התפקידים במוזיאון ואת המבנה הארגוני הנכון.

להלן מוצג תרשים מבנה ארגוני מתוקן (וכפי שהוצג בחוברת תכניות העבודה של המועצה לשנת 2014), המשקף את המצב של המוזיאון בצורה יותר נכונה.



**הערות הביקורת**

הביקורת ממליצה לתקן את תרשים המבנה הארגוני ולהציג את המבנה הארגוני הנכון באתר המועצה במקום התרשים המופיע היום באתר.

**3.3.3 עובדי המוזיאון**

מצבת כ"א של המוזיאון כוללת 6 עובדים בהיקף של 4.55 משרות. להלן פירוט העובדים:

מס'	שם העובד (ר"ת)	תפקיד	שיעור משרה
1	ש.ד.	מנהלת המוזיאון	100%
2	א.ד.	רכזת חינוך והדרכה	50%
3	ל.ז.	מזכירת המוזיאון	100%
4	מ.א.	אב בית	100%
5	ג.צ.	אם הבית	80%
6	נ.ב.	עובדת ניקיון	25%



3.3.4

**יחסי עבודה בין מנהלת המוזיאון לבין רכזת ההדרכה**

מהתרשמות הביקורת ומהפגישות שנעשו עם כל אחת מהן ניתן להצביע על יחסי עבודה לא טובים השוררים בין מנהלת המוזיאון לבין רכזת ההדרכה, התקשורת ביניהן לקויה ואין שיתוף פעולה ביניהן.

**תגובת מנהלת המוזיאון :**

*כסצ'ף ז'ה יסנה התצלמות מהצובדה סאני המנהלת המקצועית של המוזיאון וסככל תרבות ארזאנית ברור שצובד כסוף לככלי צובדה, נהלים, תרבות וצליו לקיים את דרישות התפקיד ואת הנחיות הממונה עליו. מצפה, כאופן, לככלים נימוס ומוסר המחייבים הצעה לצובדה, ביצוע צובדה, אי ניבול פה וכו'.*

הקרבה הפיסית ביניהן במשרד הקבלה הצפוף, אינה מטיבה עם המצב ואף גורמת לכך שהן נמנעות מלשבת יחד באותו מקום במשך שעות העבודה. מיותר לציין כי מצב זה שבו אין תיאום בין מנהלת המוזיאון לבין רכזת ההדרכה משפיע רעה על פעילותו של המוזיאון, הן בפעילותו השוטפת של המוזיאון והן בפגיעה בתכניותיו העתידיות ובהתפתחותו של המוזיאון.

**תגובת מנהלת המוזיאון :**

*הייתי, כאופן, שמחה מחינות רבות, למשרד מלפי, בו אוכל כמו צמית" המנהלים לשקוד בשקט על תכנון פעילויות, מימוש רציונות, פיתוח יזרתי וכל הדברים הרבים הצומדים על הפרק וכאופן, לקיים פגישות מקצועיות ללא הפרעה. ברט, מצאתי מנסיוני כי הרצשת הביחד יוצרת צובדת צוות פוריה ויצילה יותר. כך התנהל המוזיאון עם צובדות, צובדים ומתנדבים אחרים, ללא חיכוך. הפתרון יכול להיות חדר ישיבות נפרד.*

**הערות הביקורת :**

לאור המצב שתואר לעיל, הביקורת ממליצה לקיים ישיבות בירור עם מנהלת המוזיאון ועם רכזת ההדרכה אצל מזכיר המועצה ו/או ראש המועצה כדי למצוא פתרון לכך. בנוסף, לבצע הפרדה בין משרדה של מנהלת המוזיאון לבין משרדה של רכזת ההדרכה. יצוין כי בזמן שהביקורת ביקשה התייחסות מהמבוקרים, הודיעה רכזת ההדרכה בתאריך 29/9/2014 על רצונה בהפסקת עבודתה במועצה. כתוצאה מכך נקבע התאריך לסיום עבודתה לתאריך 31/10/2014.

**תגובת מזכיר המועצה :**

התקיימו מספר רב של פגישות בנושא בהן היו שותפים מנהלת המוזיאון, רכזת ההדרכה, מזכיר המועצה ואף ראש המועצה. הובהר למנהלת המוזיאון שהתנהלותה בנושא אינה מקובלת ואף חוזרת על עצמה כפי שהיה עם רכזת ההדרכה הקודמת בתפקיד שנאלצה להתפטר וכך נהגה עם רכזת ההדרכה הנוכחית שהודיעה על התפטרותה שנכנסה לתוקף בסוף 10/14.

**המדריכים במוזיאון**

3.3.5

צוות ההדרכה במוזיאון מונה 9 מדריכים, שנותן מענה לצרכים של המוזיאון ונעשית התאמה בין סוג ההדרכה הנדרשת לבין המדריך המתאים. כל המדריכים של המוזיאון אינם עובדי מועצה, אלא מקבלים את שכרם מהמתנ"ס המקומי ששמו: "מפגשים מרכז קהילתי מזכרת בתיה". לדברי מנהלת המוזיאון, העובדה שהמדריכים אינם מועסקים ע"י המועצה גורמת לכך שרבים מהם לאחר שצברו ניסיון במוזיאון המושבה, עוברים למוזיאונים או למרכזי מבקרים אחרים, המבטיחים להם משרה או ימי עבודה קבועים. תעריף שעת מדריך הינו בסך 58 ₪. טופס גיליון הנוכחות ממולא ע"י המדריכים או ע"י מזכירת המוזיאון. בסוף כל חודש מתבצעת בדיקה של גיליונות הנוכחות לעומת רישום ההדרכות ביומן המוזיאון. בסוף כל חודש מרכזת מזכירת המוזיאון את שעות ההדרכה של המדריכים ומגישה דוח למתנ"ס. על סמך דוח זה, מועברת דרישת תשלום מהמתנ"ס למוזיאון, מנהלת המוזיאון מאשרת אותה ואז היא מועברת למועצה לתשלום.

**הערות הביקורת :**

יודגש כי הליך דווחי נוכחות של המדריכים מצריך ריענון למדריכים מידי פעם בפעם. כל מדריך ימלא דוח נוכחות חודשי ובו יירשם בכל יום שהגיע להדרכה, שעת התחלה ושעת סיום ההדרכה וסה"כ שעות ליום. בסוף כל חודש יעביר כל מדריך את דוח השעות למזכירת המוזיאון. מזכירת המוזיאון תערוך השוואה בין דוחות השעות לבין שעות ההדרכה הרשומות ביומן המוזיאון. במידה ומתגלות אי התאמות תעביר את דוח השעות למדריך לקבלת הסבר ולתיקונים. לאחר התיקונים, אם היו כאלה, יועברו דוחות הנוכחות כשהם חתומים ע"י המדריכים למנהלת המוזיאון לאישורה ולחתימתה. הדוח המאושר יועבר למתנ"ס לא יאוחר מיום ה- 5 לחודש הבא ובהתאם לכך יוציא המתנ"ס למוזיאון דרישת תשלום. דרישת התשלום תועבר למנהלת המוזיאון לבדיקה (בדיקת היקף השעות והשכר שחושב) ולאחר שתאשר ותחתום עליה, תועבר לגזברות המועצה לרישום ולצורך תשלום למתנ"ס.



**תגובת מנהלת המוזיאון :**

התכונות הצולמות מדריק למדריק אידיאלי אינן בהכרח התכונות ההופכות אדם לסקידי אידיאלי. לכן, לנוכח הצופדה שמדריקים נאמנים לא הקפידו לרשום את עצות הדרכתם במלואן, אנו צושים כמיטה יכולתנו כדי לסייע להם, על מנת ששכרם לא יינלק.

**תגובת מזכיר המועצה :**

לאי העסקת המדריקים כצופדי המוצעה ישנה משמעות ברורה. המוצעה אינה מצונית להעסיק מדריקים כצופדיה הקמוצים על כל המשמעות הכרוכה בכך.

**הנהלת המוזיאון**

3.3.6

על פי פרק א' – הגדרות, לחוק המוזיאונים, התשמ"ג – 1983 נקבע כי: "הנהלת מוזיאון – מי שמוזיאון הוא בשליטתו או בניהולו".

בפרק ב' לחוק זה, מפורטות חובותיה והגבלותיה של הנהלת המוזיאון.

ובסעיף 4 נקבע חופש הפעולה של ההנהלה במילים אלו: "הנהלת מוזיאון מוכר (ע"י משרד החינוך והתרבות) היא בת חורין לכלכל כטוב בעיניה את ענייני המוזיאון במסגרת תקנונו ותקציבו, ובכפוף להוראות חוק זה והתקנות לפיו. "

במועצה המקומית מזכרת בתיה מוזיאון המושבה מהווה מחלקה של המועצה ולכן המועצה וראש המועצה אחראים לניהול המוזיאון.

מנהלת המוזיאון כפופה ישירות לראש המועצה. לדבריה, דרך העבודה מולו נגזרת מהחזון היישובי והאישי שלו וממתכונת עבודתו ונעשית באופנים הבאים:

פגישות עבודה, ישיבות מנהלים, טלפונים, דוא"ל וכיוצ"ב.

בנוסף, ראש המועצה הינו יו"ר ועדת ההנהלה של המועצה ויו"ר הועדה לשימור אתרים, שתיים מהועדות המסתייעות או קשורות לנעשה במוזיאון. אולם אין הנהלה נפרדת למוזיאון.

**הערות הביקורת**

הביקורת ממליצה למועצה להקים ועדת רשות שתשמש ועדת היגוי פנימית לפעילות והתקציב של המוזיאון ותהווה פורום לקבלת החלטות ניהוליות בנושא המוזיאון.

חברי הועדה יהיו חלקם חברי מועצה וחלקם נציגי ציבור, שיבחרו מקרב ידידי המוזיאון, מתנדביו וגורמים מקצועיים (אנשי היסטוריה, אספנים, אנשי תרבות, שימור ובעלי ידע בתחומי ניהול מוזיאון היסטורי) אשר יומלצו ע"י מועצת המוזיאונים.



**תגובת מנהלת המוזיאון :**

כאן אני מוצאת לנכון להצלות שוב את נושא "מחזיק תיק המוזיאון" או "מסייע לצייד ראש המועצה בנושא המוזיאון", פונקציה שאיננה מאוישת וצורכה לצלוע על מצד וצדת האיכות של מוצתת המוזיאוניט.

**תגובת מזכיר המועצה :**

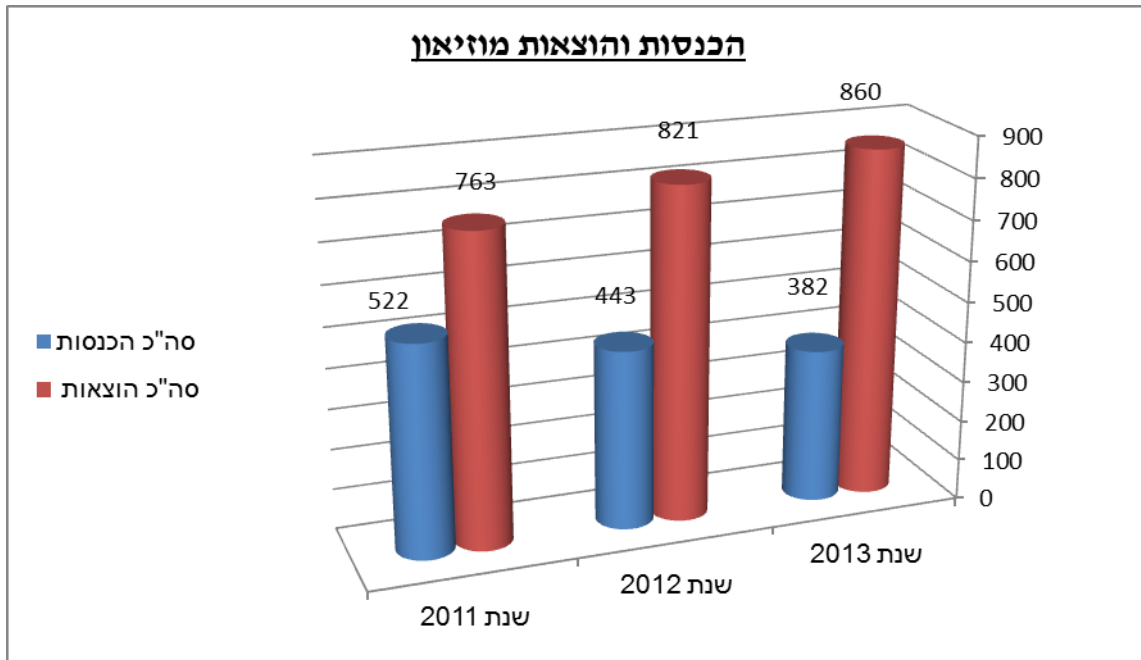
לא ברור כיצד במוצתת לא ידוע לאיט על "הלצנע" כיכול שהושמט. מנהלת המוזיאון היא צוקדת המוצתת ונדרשת לדווח לאחראיט עליה ככל נושא וכן מחויבת לקבל אישור לכל דיווח היוצא מהמוזיאון לטופט חיצונייט - אק מתברר שנה לא מבוצת כק בפועל.

**3.3.7 נתונים כספיים**

נתוני ההכנסות וההוצאות של המוזיאון נבדקו במערכת הנהלת החשבונות של המועצה בשלוש השנים האחרונות. להלן טבלת הנתונים (באלפי שח):

2013	2012	2011	
			<b>הכנסות</b>
132	144	170	הכנסות עצמיות
250	299	352	הכנסות ממשלתיות
<b>382</b>	<b>443</b>	<b>522</b>	<b>סה"כ הכנסות</b>
			<b>הוצאות</b>
658	637	637	שכר
202	184	126	אחזקה ותפעול
<b>860</b>	<b>821</b>	<b>763</b>	<b>סה"כ הוצאות</b>
<b>478</b>	<b>378</b>	<b>241</b>	<b>גרעון</b>

בנוסף, הנתונים הנ"ל הועברו לתרשים על מנת להמחיש את השינויים שחלו בהם.



הנתונים הני"ל מעידים על מגמות הפוכות שחלו בהכנסות לעומת ההוצאות. בעוד שהוצאות המוזיאון גדלו משנה לשנה, ההכנסות הלכו וקטנו משנה לשנה באופן כזה שהגרעון השנתי גדל מסך של כרבע מיליון ש"ח בשנת 2011 לסך של כחצי מיליון ש"ח בשנת 2013.

**תגובת מזכיר המועצה :**

*ישנה ירידה עקבית בהכנסות המוזיאון ובמספר המבקרים בו ובהיקף הפעילות שלו למרות שללא מוצע שנוי בהיקף המשרות שלו. נעשו מספר ניסיונות במהלך השנים להסביר למנהלת המוזיאון מה תפקידה בנושא ומה הדרישות והציפיות ממנה, אך ללא הוציא. הדבר התבטא ביכולת להכין תכנית צמודה, להבין מהי תכנית צמודה שנתית וכיצד מיישמים אותה.*

**3.3.8 מספר מבקרים במוזיאון**

התפלגות מספר המבקרים במוזיאון לשנה בשלוש השנים האחרונות מעידה גם היא על מגמת ירידה במספר המבקרים משנה לשנה (כפי שנצפה בהכנסות).

סוג המבקרים	2011	2012	2013
גמלאים בקבוצות	3,942	992	1,442
מבוגרים בקבוצות	3,962	3,023	4,528
תלמידים בקבוצות	3,396	7,385	5,893
ילדי גן	1,057	383	373



סוג המבקרים	2011	2012	2013
גמלאים בודדים	289	247	203
מבוגרים בודדים	2,673	2,557	784
ילדים בודדים	655	629	557
מלווים	751	749	524
<b>סה"כ מבקרים</b>	<b>16,725</b>	<b>15,965</b>	<b>14,304</b>

### 3.3.9 מקורות הכנסה של המוזיאון

מקורות ההכנסה של המוזיאון מורכבים משני סוגים : מקורות חיצוניים והכנסות עצמיות.

#### מקורות חיצוניים

##### א. משרדי ממשלה

תמיכות ממשרדי ממשלה כרוכה בעמידה בקריטריונים מקצועיים ובדיווחים בתחומים שונים וכן יש צורך להגיש בקשות נפרדות ומנומקות לפרויקטים. המשרד הממשלתי המספק תמיכה למוזיאון הינו משרד התרבות והספורט – יחידה תרבות ואומנות. על פי דוח יתרות משרדי ממשלה שהופק בתאריך 9/7/2014 ממערכת מרכ"ב להלן היתרות במשרד התרבות והספורט (בש"ח):

מס'	שם הבקשה	סכום שאושר	סכום ששולם	יתרה לתשלום
1	תמיכה שוטפת לשנת 2014	100,816	59,663	41,153
2	שחזור ושיפוץ מבנה מוזיאון מזכרת בתיה	127,500	0	127,500
3	שיפוץ מעטפת מוזיאון המושבה	60,000	0	60,000
	<b>סה"כ</b>	<b>288,316</b>	<b>59,663</b>	<b>228,653</b>

#### הערות הביקורת

על פי הדוח הנ"ל ניתן לראות כי למוזיאון יתרות תקציביות שטרם נוצלו במשרד התרבות והספורט, ולכן המלצת הביקורת היא לעשות כפי הנדרש על מנת לנצל את היתרות לביצוע העבודות במוזיאון.



**תגובת מנהלת המוזיאון :**

השימוש בכספים הלא מוצה, מסיבות שצף המבקר לברוק עם האזכרים הרלוונטיים באמצעה, אזכרים שלא הבנתם, תמיכתם ואישורם אינני יכולה להשתמש בכספים והם יורדים לטמיון.

**ב. תרומות**

לדברי מנהלת המוזיאון : תרומות מתקבלות מידידי המוזיאון, תרומות בשווה כסף – אנשי מקצוע ויועצים מבצעים עבודות למוזיאון ללא תמורה, או קבלת ציוד לשימוש המוזיאון.

**תגובת מזכיר המועצה :**

הוסבר למנהלת המוזיאון ואף קיים נוהל באמצעה בנושא תרומות וניהולן – אך לא הוציא.

**הערות הביקורת**

יש להדגיש כי תרומות כספיות חייבות להיכנס לחשבון הבנק ע"ש המוזיאון ולהירשם בספרי המועצה. כמו כן, תרומות בשווה כסף ופעולות התנדבות המתקבלות במוזיאון צריכות להיות מדווחות למועצה.

**הכנסות עצמיות**

**א. הכנסות המתקבלות בתוך המוזיאון**

גביה עבור כרטיסי דמי כניסה, דמי הדרכה, כרטיסים לכנסים, ימי עיון, אירועים, רכישת פריטים מחנות המוזיאון (מפורט בסעיף 3.3.20 להלן). במוזיאון ניתנות הנחות על פי חוק לאזרחים ותיקים, נכים, חיילים וכו'.

**ב. השכרת בית משק הברון**

ההכנסות המתקבלות מהשכרת בית משק הברון הינן נמוכות מהסיבות הבאות: מאחר ומדובר באתר מורשת לאומי לא ניתן להשכירו לאירועים פרטיים, המועצה אישרה קיום אירועים ללא תמורה לבתי הספר המקומיים ולעיתים לגורמים נוספים, מחלקות המועצה מקיימות אירועים חנים באולם (טקסים, ישיבות חגיגיות וכד').

**תגובת מנהלת המוזיאון :**

דבר האזכר לצבודה מרובה לאה הבית של המוזיאון : לפני, הזמן ולאחר האירועים, לצלויות אחזקה שוטפת ותיקונים נוספות וכף זאת צ"ח תקציב המוזיאון ולא הכנסות מקבילות.



**תגובת מזכיר המועצה :**

תפקיד אב הבית לצבור ולמלא את תפקידו באמנה בית משק הכרזון  
המשמאל אכן לפעילות ציבורית וכן מושכר לאירועים שונים בתשלום.

**השתתפות המועצה**

הפער בין הוצאותיו של המוזיאון לבין הכנסותיו ממומן למעשה ע"י המועצה, שמנהלת את פעולותיו הכספיות.

**תעריף דמי כניסה**

3.3.10

תקנות המוזיאונים, התשמ"ה – 1984 מאפשרות להנהלת המוזיאון לגבות דמי כניסה בשיעור שתקבע וקובעות מי זכאי להנחה בדמי הכניסה ומי פטור מהם.

**מחירון לשנת 2014**

**תעריף כניסה יחידים / קבוצות - ללא הדרכה**

ש	
12	מבוגר
6	אזרח ותיק / חבר אק"ם
7	ילד
7	חייל סדיר / סטודנט

**תעריף כניסה לקבוצות - כולל הדרכה**

ש	סיור מודרך לשעתיים
270	קבוצה עד 13 משתתפים, כולל
20	קבוצה מעל 13 משתתפים
15	תושבים ותיקים

**סיור מודרך לשלוש שעות**

350	קבוצה עד 13 משתתפים, כולל
25	קבוצה מעל 13 משתתפים
18	תושבים ותיקים

**סיורים בחגים ובשבתות**

**שעתיים**

350	עד 13 משתתפים
24	מעל 13 משתתפים
20	אזרח ותיק

**שלוש שעות**

500	עד 13 משתתפים
35	מעל 13 משתתפים
30	אזרח ותיק

**הערות הביקורת**

מהשוואת המחירון הנ"ל למחירון לשנת 2012/2013, נראה כי לא חל שום שינוי במחירים בשנת 2014. הביקורת ממליצה לבדוק מתי נקבעו המחירים הללו והאם יש צורך לעדכן אותם, אפשרות הנתונה בידי הנהלת המועצה.

**תגובת מנהלת המוזיאון :**

שנינויים או התאמות הוצעו וקיבלו אישור או עדכון של המועצה. יש לשים לב שתושבי מזכרת בתיה אינם משלמים כרטיס כניסה לביקור עצמאי המוזיאון. ילדי מוסדות החינוך מוזמנים לביקור בתצרוכות המתחלפות ללא תשלום. פעילויות לילדי מוסדות החינוך מסובסדות על ידי המוזיאון כחלק מהתפיסה החינוכית הכללית. ישנם הרבה אתרים לביקור ללא תשלום. ישנה המדרשה שהמוזיאון קצט מסבסד מאחר והיא הצליחה להשיג אישור על מלכוד המועצה לתעריף המאוכף לתשלום עבור כניסה למוזיאון ולתצוגותיו.

**תגובת מזכיר המועצה :**

את תעריפי המוזיאון צריכה לאשר המועצה. ואכן התעריפים אושרו במועצה לפני מספר שנים.

**תיאור גביית הכנסות במוזיאון**

3.3.11

- א. גביית הכנסות במוזיאון מורכבת ממספר סוגי הכנסות (כמפורט בסעיף 3.3.9 – הכנסות עצמיות – דלעיל) ולפי סוג המשלם – יחיד, תושב, קבוצה וכד'.  
 ב. אמצעי התשלום המתקבלים:  
 - כסף מזומן  
 - המחאות (מזומן או דחיות)  
 - כרטיסי אשראי  
 - העברה בנקאית  
 - ואוצ'ר (שובר לתשלום)  
 ג. לפני הכנסת מערכת הגביה למוזיאון, בקופת המוזיאון היו מצויים פנקס קבלות ופנקסים של כרטיסי כניסה למוזיאון בהם נקוב המחיר לפי קטגוריות: מבוגר, ילד, אזרח ותיק וכו'.  
 ד. לפני כחצי שנה הותקנה במוזיאון מערכת גביה ממוחשבת של חברת מטרופולינט. באמצעות מערכת זו מתבצעת הגביה, לשם כך, הוגדרו במערכת תעריפים לכל סוג של ביקור ואו הדרכה. המערכת מפיקה קבלות לאחר קבלת התשלום.



תקלות שהתגלו במערכת הגביה

ה.

1. אין אפשרות להפיק קבלה בגין העברה בנקאית
2. אין בקרה על ההכנסות המתקבלות באמצעות כרטיסי אשראי
3. בקבלות המופקות עבור תשלום באמצעות המחאות או כרטיס אשראי פרטי התשלום מודפסים מס' רב של פעמים.

תגובת מנהלת המוזיאון :

הדברים היו נמנעים לו היה מתקיים הליך תקין ומכבד, בו לפני רכישת מערכת הטביעה והמכשור היה הארט הראש מאגין מנין ומפניו את צרכי המוזיאון ואת מאוון הפתרונות הנדרשים.

תגובת מזכיר המועצה :

לפני מספר שנים נדרש המוזיאון להכין נוהל לביקורי מקבלי המוזיאון כולל תשלומים - עד היום לא הוצע לידי נוהל בנושא ועד היום לא ברור לאי באיזה צורה מתנהלים כספי ההכנסות מתשלומי מקבלי.

הערות הביקורת

הועברה פניה לאנשי התכנה בחברת מטרופולינט לטיפול בתקלות הנ"ל. המענה שהתקבל : פתרון של חלק מהתקלות כרוך בתשלום נוסף של המועצה לפיתוח המערכת. הביקורת מציעה לבחון חלופה אחרת ללא עלות נוספת, לקבלת פתרון הולם לתקלות שתוארו לעיל.

ביקורים בשבת

ו.

ביקורים והדרכות מתקיימים גם בשבתות. תורני השבת של המוזיאון הם מתנדבי רוטרי. ולכן התעוררה השאלה כיצד יוצאו קבלות. לדברי מנהלת המוזיאון : לא כל המדריכים יודעים / מוכנים להפעיל את המערכת הממוחשבת וודאי שלא מתנדבי רוטרי שיכולים לגרום לבעיות בהנה"ח. במקרים כאלו נהגו המדריכים לגבות את התשלום ולהפיק קבלה מפנקס הקבלות.

הערות הביקורת

הביקורת ממליצה במקרים חריגים בהם לא מתאפשר התשלום קודם לכן, תוצא קבלה זמנית מפנקס קבלות. הכסף + הקבלה הזמנית + פרטי הקבוצה וחישוב תשלום שנגבה יועברו ביום ראשון למזכירת המוזיאון לצורך הפקדת הכסף והפקת קבלה ממוחשבת ממערכת הגביה.





**3.3.12**

**תמיכת מנהל התרבות**

מנהל התרבות, הפועל תחת משרד התרבות והספורט, מחלק את תקציבו בין התחומים שעליהם הוא מופקד ובהם מוזיאונים. חלוקת התקציב נעשית תחילה לפי קבוצת המוזיאונים ולאחר מכן בתוך הקבוצה על פי מודל שנקבע.

המודל כולל מספר פרמטרים המשפיעים על שיעור התמיכה היחסי של מוזיאון בתוך הקבוצה שבה הוא מדורג.

להלן הפרמטרים ומשקלם היחסי בחישוב סכום התמיכה (נרשם בסוגריים):

א. הכנסות עצמיות (40%)

ב. הצוות המקצועי (20%)

ג. שטחים מוזיאליים (10%)

ד. איכות (20%), כמפורט בסעיף 3.3.13 להלן.

ה. תרומה לקהילה (5%)

ו. שיתוף פעולה בין מוזיאונים (5%)

שיעור התמיכה גדול יותר ככל ש- הכנסותיו העצמיות של המוזיאון גדולות יותר, הצוות המקצועי כולל מספר רב יותר של אנשים, היקף השטחים המוזיאליים גדול יותר, ציון האיכות גדול יותר, תרומת המוזיאון לקהילה גדולה יותר, קיים שיתוף פעולה בין המוזיאון למוזיאונים אחרים.

על פי המודל לשנת 2014 שיעור התמיכה של מוזיאון המושבה מבין 38 המוזיאונים שבתוך קבוצה ד' הינו : 1.46%.

היקף התמיכה שתוקצב לשנת 2014 : 118 אלפי ₪.

**הערות הביקורת:**

ניתן להגדיל את סכום התמיכה במוזיאון ע"י שיפור אחד הפרמטרים הנ"ל או יותר, לדוגמה אם יתקיים שיתוף פעולה בין המוזיאון לבין מוזיאונים אחרים הרי שסכום התמיכה יגדל.

**תגובת מנהלת המוזיאון :**

*כפוצל, התמיכות וההכנסות הנ"ל יורדות מסכום ההשתתפות של המועצה המקומית במוזיאון.*

**3.3.13**

**ציון איכות של המוזיאון**

מנהל התרבות (שבמשרד התרבות והספורט) בודק את המוזיאונים ומעריך אותם על פי ציוני איכות. ציון זה מהווה פרמטר אחד מתוך מספר פרמטרים הקובעים את סכום התמיכה השנתית של מנהל התרבות במוזיאון (פירוט בסעיף 3.3.12 דלעיל).

לשם כך, נשלחת ועדה מקצועית, שהוסמכה מטעם מועצת המוזיאונים, לסיור במוזיאונים (נעשה אחת ל- 4 שנים) לבדיקת רמת התצוגות והאוספים, הפרסומים המדעיים ותנאי השימור והאקלים.



בתאריך 19/2/2013 חברי הועדה סיירו במוזיאון המושבה במזכרת בתיה, לאחר הסיור העניקו למוזיאון את הציון 3, שפירושו רמה בינונית. להלן מספר נקודות עיקריות מתוך חוות הדעת שניתנה:

- א. האוסף  
האוסף ייחודי, רמת הפריטים בו טובה, האוסף גדול ומגוון.
- ב. רמת שימור האוסף בתצוגה ובמחסן  
יש לתת את הדעת על התנאים הנדרשים לשימור הפריטים בתצוגות של המוזיאון. נדרשות פעולות לשימור בבית הפקידות ובקזרמת ליון.
- ג. רמת התצוגה  
יש צורך לרענן ולחדש את התצוגות, לשפר את רמת התחזוקה והתאורה במוזיאון.
- ד. רמת הפעילות המוזאולית הקשורה בתצוגות  
פעילויות החינוך חוייתיות מאוד לתלמידים, מומלץ לחשוב על הוספת פעילויות להגדלת מספר המבקרים מאוכלוסיות שונות.
- ה. תפישה מוזאולית כללית  
המבנה הארגוני של המוזיאון כמחלקה בתוך המועצה מקנה כנראה כמה יתרונות בתחום המנהלות והארגון אך פוגם בעצמאות המקצועית. מומלץ להקים ועדה מלווה מקצועית ליעוץ ולתמיכה מול המוסדות השונים.

**הערות הביקורת :**

הביקורת מצטרפת לבקשת הועדה המקצועית לבדיקה ולטיפול בנקודות שהועלו כדי לשפר את רמת המוזיאון בכמה היבטים - תחזוקה, שימור ועוד.

**תגובת מנהלת המוזיאון :**

*כף ההצרות הללו מחייבות שיתוף פעולה עם כל מרכיבי המועצה המקומית, הכרה בחשיבותם כהחלטה שתהיה ב"רוח האפקד".*

**תהליך רישום הדרכה במוזיאון**

3.3.14

פניה לקבלת הדרכה מגיעה למוזיאון בד"כ בשיחה טלפונית או בפקס. מקבלת השיחה (מזכירת המוזיאון או רכזת ההדרכה) ממלאת **טופס הזמנת ביקור**, הכולל את הפרטים בדבר הביקור המבוקש, שהעיקריים בהם: תאריך ההזמנה, שם הקבוצה, שעת התחלה ושעת סיום.



### תגובת מנהלת המוזיאון :

כיוון שאין לנו כפוצל רכזת הדרכה צומדת, מי שצונה לטלפון : מדריך, מלכירה, מתנדב - כולט הוכשרו לצנות בנימוס וצניינית ולתת מצנה לפוניט, כדי להגדיל את נפח ההדרכות ולא לצרות חליפה לרתיצה ולצלבון.

כדי לאשר את ההזמנה נבדק התאריך המבוקש ביומן המוזיאון (עליו יורחב בנפרד). לעיתים ניתן אישור להזמנה בשלב מילוי הטופס. לאחר שנבדק התאריך שהוא פנוי ויש מדריך פנוי לאותו תאריך, רכזת ההדרכה ממלאת טופס אישור הזמנה ע"פ בקשת המזמין, הכולל את הפרטים: תאריך הביקור, קהל יעד, שעת התחלה ושעת סיום, נושא הפעילות, עלות הביקור. הטופס נשלח אל המזמין בפקס והוא מתבקש לאשרו, לחתום עליו ולשלוח אותו בחזרה למוזיאון בפקס.

### הערות הביקורת :

א. להקפיד לא לאשר את ההזמנה בעת מילוי טופס ההזמנה אלא רק לאחר ביצוע הבדיקה אם התאריך פנוי והאם יש מדריך פנוי.

### תגובת מנהלת המוזיאון :

תהליך הבדיקה נעשה תוך כדי המצנה לפונה ומו"ל יומן המוזיאון.

ב. הביקורת ממליצה לעשות מספר תיקונים בטפסי ההזמנה ואישור הביקור.

#### טופס הזמנת ביקור

לתקן "שעת באר" ל - "שעת ביקור בבאר" משמאל ל"מחיר" להוסיף: "מס' המבקרים", "סה"כ לתשלום".  
בפרטי המזמין להוסיף פרטי דוא"ל שלו.  
בתחתית הטופס להוסיף "שם ממלא ההזמנה".  
טופס הזמנת ביקור (מתוקן) ראה בנספח א' להלן.

#### טופס אישור הזמנה

מתחת לשורת "עלות הביקור" להוסיף "אמצעי תשלום":  
למילוי.  
בתחתית הטופס להוסיף: "שם המזמין", "תאריך" ו -  
"חתימה".  
טופס אישור הזמנה (מתוקן) ראה בנספח ב' להלן.



## 3.3.15

**יומן המוזיאון**

במשרדי המוזיאון, נמצא יומן שנתי גדול ובו מנוהלים כל הפעילויות של המוזיאון ושל עובדי המוזיאון כגון: ביקורים והדרכות של קבוצות, פגישות של מנהלת המוזיאון ועובדים אחרים וכד'.

מילוי הפרטים והרישומים ביומן נעשה בכתב יד, תוך סימון ביקורים עם הדרכה בסימון מיוחד לעומת ביקורים ללא הדרכה.

במקרים של ביטולים / שינויים נעשה תיקון ידני ביומן הכולל לעיתים מחיקות, סימון "איכסים" וצירוף פתקים המשודכים לדפי היומן.

הרשאים לרשום ביומן הם: מנהלת המוזיאון, רכזת ההדרכה, מזכירת המוזיאון.

**הערות הביקורת**

קיים חשש פיזי ליומן מפני אובדן או גניבה וכן קיים חשש שהסימונים לא יהיו ברורים ולא מספיקים. כמו כן, הגודל הפיזי של היומן מגביל את היקף הרישומים בו.

**המלצת הביקורת:** לעבור ליומן ממוחשב שבו ינוהלו כל הפעילויות ואליו יהיו מחוברים רק המורשים לרשום בו-מנהלת המוזיאון, רכזת ההדרכה ומזכירת המוזיאון.

**תגובת מנהלת המוזיאון:**

קייט אט יומן ממוחשב, אק הא אינו נותן אצנה בהדגנויות שנות ואכאל הצרכים מידע מיומן ואכן מתנהל אט יומן ידני מקיף. שהרי ספק אט מתנדב או מדריך יצא לצבור השתלמות שתהפוך אותם לאימונים בהפעלת מצרכת ממוחשבת. לכן יש יתרון וחיובות להימנע אט יומן מנייר הנדיש להט.

## 3.3.16

**תכניות הדרכה**

במוזיאון הוכנו תכניות הדרכה והצעות לפעילויות חינוכיות המיועדות לקהל הצעיר בגילאי גן ובית ספר.

רכזת ההדרכה מכינה תכנית הדרכה בהתאם להזמנת הביקור הכוללת את סוג הקבוצה ואת פרטי הפעילות המבוקשת, במידת הצורך מתקשרת הרכזת למזמין ההדרכה ומבררת עמו מהם הצרכים והבקשות של הקבוצה ואילו נושאים מעניינים אותה.

לדברי הרכזת: לעיתים נדרש לבצע שינויים בתכניות המוכנות כדי לתת מענה לבקשות מיוחדות של הפונים.

לתלמידי בתי ספר יסודיים מוצעים במוזיאון משחקים, אולם אין לכולם הוראות משחק וחלקם לא מיושמים במוזיאון.

לקראת הביקור, שולחת הרכזת למדריך שנקבע להדריך את הקבוצה את תכנית ההדרכה כדי שיהיה מוכן למתן ההדרכה בד"כ יומיים לפני הביקור.



### הערות הביקורת

הביקורת ממליצה לבדוק את מפרט התוכניות הקיימות במוזיאון במטרה לבחון אותן מחדש ולשקול הכנסת שיפורים בהן, בנוגע למשחקים המוצעים במוזיאון - לבדוק שהם שמישים ולשקול שיפורים וחידושים.

### תגובת מנהלת המוזיאון :

רכזת ההדרכה הנכוחית לא פיתחה אף תכנית מקורית. איננה מצריכה מידע בסיסי על הקבוצות למדריכים, איננה מכינה כבר תקופה ארוכה ביותר אפילו את שקיות ההדרכה הבסיסיות, איננה צושה תאום ציפיות עם האורחים המזמינים, פשוט מפני שאיננה נמצאת במסגרת או איננה מכינה את חשיבות הצניין מהחינה מקצועית.

### ביטוחים

3.3.17

נושא הביטוח במוזיאון חשוב מאוד ונבדל מיתר מחלקות המועצה, היות ומלבד מהמבנה והציוד "הסטנדרטיים" המשמשים את המוזיאון, קיימים במוזיאון פריטים מיוחדים ואוספים נדירים שערכם קשה לאמידה ולכך יש לתת את הדעת בעת עריכת פוליסת הביטוח.

**פרטי פוליסת הביטוח הנוגעים לביטוח המוזיאון כפי שנמסרו מיועץ הביטוח של המועצה :**

א. ביטוח (אש) מבנה ותכולה

מבנים ע"ס 142 אלפי ש"ח, תכולה ע"ס 15,000 אלפי ש"ח.  
פוליסת אש מורחבת (כולל פריצה) עם הרחבה לכל הסיכונים עד לסך של 400 אלפי ש"ח (על בסיס נזק ראשון).  
פוליסה לכיסוי מוצגים ותערוכות עד לסך של 400 אלפי ש"ח (על בסיס נזק ראשון שאינו כפוף לתת ביטוח).

ב. ביטוח חבות מעבידים

הפוליסה כוללת ביטוח לעובדים במסגרת ביטוח חבות מעבידים של המועצה (הדואגת לבטיחותם ולבטיחותם של העובדים)  
בתנאי שהם נמצאים ברשימות השכר של המועצה. עובדים המקבלים שכרם מגורם חיצוני אינם נכללים בפוליסה זו ולכן המדריכים המועסקים ע"י המתנ"ס אינם מבוטחים בפוליסת ביטוח זו.

ג. ביטוח צד ג'

נכללים בו קהל, מבקרים וכו', גבולות האחריות : 40,000 אלפי ש"ח למקרה ו- 200,000 אלפי ש"ח לתקופת הביטוח, בשלוש שכבות.

ד. הערכת שמאי

לא ידוע על הערכת שמאי שבוצעה במוזיאון.



### הערות הביקורת

- היות המוזיאון גוף ייחודי מבין מחלקות המועצה נדרשת התייחסות ותשומת לב מיוחדת בעת עריכת הביטוח למבנים ולפריטים השייכים אליו. דהיינו מבנים ישנים, אוספים של טקסטיל, יודאיקה, אמנות, כלי עבודה, מכוונות וכד' המצריכים הבנה ומומחיות בנדירות הפריט, ערכי מורשת, נוסטלגיה ועוד ועל כן העדר הערכת שמאי מקצועי עלול להביא את המועצה לכדי מצב של ביטוח חסר של המוזיאון. לאור זאת, הביקורת ממליצה להזמין עבודת שמאי מומחה כדי להעריך את המוצגים והאוספים על פי שוים הריאלי כדי לקבוע סכום ביטוח מספק.
- פוליסת ביטוח מעבידים איננה כוללת את המדריכים של המוזיאון משום שהם אינם עובדים של המועצה ולכן הביקורת ממליצה לבדוק האם הם מבוטחים במתנ"ס בפוליסת ביטוח מתאימה.
- המוזיאון מציג לעיתים תערוכות מתחלפות באחד מאתריו ולכן יש לדאוג לתוספת בפוליסת הביטוח כדי לבטחן.

### תגובת מנהלת המוזיאון :

לפי כף תצרכה מתחלפת מוצגת הצרכה למחנה צל נא הביטוח במוצרה. למרות בקשות החלוצות מלצר המוצרה, המחנה צל הנא, צד היום לא זכיתי לקבל ולראות את התוספת לביטוח, המתקפת לכל תצרכה ותצרכה. גם למה ההשתתפות הצמית fe המוצרה למה, דבר אר צעו להותיר את האמן או המאילי ללא פיצוי במקרה נא. יו לפספס פני הביטוח אלו.

### משרדי המוזיאון

3.3.18

במבנה המרכזי של המוזיאון נמצאים משרדי המוזיאון, דהיינו משרד הקבלה, בו יושבת מזכירת המוזיאון, משרד מנהלת המוזיאון ומשרד רכות ההדרכה וכולם מתרכזים בחדר מאוד קטן. המזכירה יושבת מול דלפק הקבלה, מאחוריה יושבות מנהלת המוזיאון ורכות ההדרכה פנים מול פנים בשולחנות צמודים ובצפיפות גדולה. מסמכים רבים מונחים על השולחן, קלסרים על מדפים והכל בצפיפות ובתחושה של חוסר מקום לציוד ולאנשים. מעבר לכך, תנאי העבודה במקום כה צפוף אינם מאפשרים קיום שגרת עבודה שקטה ומרוכזת, מקשים על קיום שיחות טלפוניות ואף יותר מזה, ניהול פגישות עם מדריכים או אנשים אחרים.



**הערות הביקורת**

לאור תנאי העבודה הנ"ל, מומלץ להפריד בין המשרדים ולהקצות חדר נפרד למשרד מנהלת המוזיאון כדי לאפשר מרווח סביר ופחות צפוף לעבודה במשרד הקבלה ובמשרד מנהלת המוזיאון.

**תגובת מנהלת המוזיאון :**

*לכל צוקדת משרד יש מלחן רחב וכיסא מנחה. ראה גם בסעיף 3.3.4. אנשים הצוקדים עם אנשים וקהל, צריכים להיות מסוגלים להיות בחדר עם אנשים אחרים.*

**אתרי הביקור**

3.3.19

מלבד מבנה המוזיאון הראשי, שבו ממוקם משרד הקבלה (מזכירת המוזיאון) והנהלת המוזיאון, ישנם מספר אתרים היסטוריים בהן מציג המוזיאון תצוגות קבע נושאיות וייחודיות וכל המכלול כולו מהווה את כלל המוזיאון של המושבה שנמצאים בסמוך למבנה המוזיאון.

- א. בית משק הברון
- ב. באר אנטיליה
- ג. באר עדן
- ד. גן הברון
- ה. מתחם קזרמת לוי : קזרמה, נפחיה, רפת
- ו. בית המרקחת, חדר אורקולי וחדר משאבים

סיורי הקבוצות בליווי המדריכים עוברים דרך האתרים הנ"ל.

**הערות הביקורת**

שני אתרים במתחם קזרמה הינם מבנים סגורים : הקזרמה והרפת, לא נעים לסייר בהם בימים חמים של הקיץ ולכן מומלץ להתקין בהם מזגן כדי לאפשר שהות נעימה בעת הסיור וההדרכה.

**תגובת מנהלת המוזיאון :**

*אנחנו מחברים את מבנה הקזרמה לחיבור חשמל קבוע.*

**חנות המוזיאון**

3.3.20

המבנה המרכזי של המוזיאון, בו שוכן גם משרד הקבלה, לא הוקם כמוזיאון ייעודי אלא שימש בעבר הרחוק בית הפקידות הראשון במושבה. לאור זאת, לא הוקמה חנות למוזיאון ובהתחשב במצב הקיים, הוקמה פינת מכירה הכוללת ויטרינה שהתקבלה בחינם ממוזיאון ישראל לשם הצגת פריטים



למכירה ונרכשו שני מעמדים לתצוגת פריטים נוספים.  
אופי הפריטים המוצעים נגזר מנושאים, צילומים ורעיונות הקשורים לתצוגת המוזיאון ולאוסף הנמצא בארכיון ההיסטורי של המוזיאון.  
דוגמאות לפריטים המוצעים למכירה: חולצות, ספרים וחברות, מגנטים, גלויות וכד'.  
התנאים הפיסיים הנוכחיים אינם מאפשרים קיום מכירה בתנאים נאותים – פינת המכירה ממוקמת בחלל קטן בכניסה למבנה המוזיאון. כמו כן מפאת המכירה החלשה פריטים רבים התיישנו.

#### הערות הביקורת

הביקורת ממליצה להקצות מקום מרווח דיו עבור חנות לממכר מזכרות מהמוזיאון, בנוסף ניתן לשקול הוספת מזנון למכירת בקבוקי שתיה קרה ומוצרי מזון סגורים ובכך להגדיל את הכנסותיו העצמיות של המוזיאון.

#### תגובת מזכיר המועצה:

לאורק שנות עבודתי המוצעה (כ-11) ניסיתי אין ספור פעמים להסביר למנהלת המוזיאון שתפקיד המוזיאון הוא גם להכניס רווחים מפעילויות שונות וכי פעילות המוזיאון יכולה להניב רווחים. התוצאה לאורק השנים היא הפוכה ומצביעה על האטה וצמצום פעילות. עקב זאת ומכיוון שיש היבטים עסקיים בפעילות המוזיאון תמכתי וקדמתי את הוצאת פעילות המוזיאון מהמועצה. נכון להיום הוקמה חברה כבלכאית צירונית שחלק גדול מתפקידה יהיה לנהל את נול התירות, אתרי התירות וכן את המוזיאון. המטרה היא שהחל מ- 1.1.2015 תוצר כל פעילות המוזיאון והאחריות על אזורי מתקני ומבני התירות לניהול החברה הכלכלית. צובדי המוזיאון הקיימים שהינם צובדי המוצעה הקבוצים יושאלו לחברה הכלכלית. הם ימשיכו להיות צובדי המוצעה ולקבל שכר מהמועצה וכך לכווניהם כצובדי מוצעה ישאר, אך הניהול המקצועי יוצר לידי החברה הכלכלית. צובדים חדשים יוקלטו כצובדי החברה הכלכלית.





### 3.4 סיכום והמלצות

מוזיאון המושבה נפתח לקהל בשנת 1987, המוזיאון מוכר ע"י מדינת ישראל ופועל על פי חוק המוזיאונים, התשמ"ג – 1983.

המוזיאון מהווה מקום לשמירת מוצגים בעלי ערך היסטורי ומרכז חינוכי לתושבי המועצה ולמבקרים מחוצה לה.

ישנם מספר מתקנים ואתרים המופעלים ע"י המוזיאון.

מקורות ההכנסה העיקריים של המוזיאון הינם מדמי כניסה, הקצבות המועצה ותקבולים ממשלתיים.

במוזיאון מועסקים מנהלת המוזיאון, רכזת חינוך והדרכה, מזכירה, אב בית, אם בית ועובדת ניקיון, שהינם עובדים קבועים של המועצה.

המדריכים של המוזיאון אינם מועסקים ע"י המועצה אלא ע"י מתנ"ס המקומי על פי שעות עבודה.

#### 3.4.1 עיקרי הממצאים והמלצות

##### א. תרשים מבנה ארגוני

תרשים המבנה הארגוני המוצג באתר המועצה איננו משקף את המצב הקיים מאחר ואיננו כולל את כל בעלי התפקידים במוזיאון ואת המבנה הארגוני הנכון.

##### המלצה :

לתקן את תרשים המבנה הארגוני ולהציגו באתר המועצה במקום התרשים המופיע היום באתר.

##### ב. יחסי עבודה בין מנהלת המוזיאון לבין רכזת ההדרכה

ניתן להצביע על יחסי עבודה לא טובים השוררים בין מנהלת המוזיאון לבין רכזת ההדרכה, התקשורת ביניהן לקויה ואין שיתוף פעולה ביניהן.

תגובתה של מנהלת המוזיאון הייתה כי ישנה התעלמות מהעובדה שהיא המנהלת ובהתאם לכך ברור שעובד כפוף לכללים והנחיות של הממונה עליו.

##### המלצה :

לקיים ישיבות בירור עם מנהלת המוזיאון ועם רכזת ההדרכה אצל מזכיר המועצה ו/או ראש המועצה כדי למצוא פתרון לכך.

**יצוין כי בזמן שהביקורת ביקשה התייחסות מהמבוקרים, בתאריך 29/9/2014**

**הודיעה רכזת ההדרכה על רצונה בהפסקת עבודתה במועצה.**

**כתוצאה מכך נקבע התאריך לסיום עבודתה לתאריך 31/10/2014.**

##### ג. המדריכים במוזיאון

טופס גיליון הנוכחות ממולא ע"י המדריכים או ע"י מזכירת המוזיאון ובסוף כל חודש מתבצעת בדיקה של גיליונות הנוכחות לפני העברתם למתנ"ס. אין נוהל קבוע ומסודר.

##### המלצה :

ריענון הליך דווחי הנוכחות למדריכים מידי פעם בפעם כפי שפורט. ומילוי הטפסים ע"פ נוהל מסודר.



- ד. הנהלת המוזיאון**
- במועצה המקומית מזכרת בתיה מוזיאון המושבה מהווה מחלקה של המועצה ולכן המועצה וראש המועצה אחראים לניהול המוזיאון. אולם אין הנהלה נפרדת למוזיאון.
- המלצה :**
- להקים ועדת רשות שתשמש ועדת היגוי פנימית לפעילות והתקציב של המוזיאון ותהווה פורום לקבלת החלטות ניהוליות בנושא המוזיאון.
- ה. נתונים כספיים**
- נתוני שלוש השנים האחרונות, מעידים על מגמות הפוכות שחלו בהכנסות לעומת ההוצאות. בעוד שההוצאות גדלו משנה לשנה, ההכנסות הלכו וקטנו משנה לשנה.
- ו. מספר מבקרים במוזיאון**
- בשלוש השנים האחרונות חלה ירידה במספר המבקרים משנה לשנה.
- ז. הכנסות ממשרדי ממשלה**
- למוזיאון יתרות תקציביות שטרם נוצלו במשרד התרבות והספורט.
- המלצה :**
- לעשות כפי הנדרש על מנת לנצל את היתרות לביצוע העבודות במוזיאון.
- ח. תעריף דמי כניסה**
- מהשוואה בין המחירוים של השנתיים האחרונות עולה כי לא חל שום שינוי במחירים בשנת 2014.
- המלצה :**
- לבדוק מתי נקבעו המחירים הללו והאם יש צורך לעדכן אותם, אפשרות הנתונה בידי הנהלת המועצה.
- ט. מערכת הגביה של המוזיאון**
- לפני כחצי שנה הותקנה במוזיאון מערכת גביה ממוחשבת של חברת מטרופולינט. במערכת זו התגלו מספר תקלות כדלקמן :
- אין אפשרות להפיק קבלה בגין העברה בנקאית
  - אין בקרה על ההכנסות המתקבלות באמצעות כרטיסי אשראי
  - בקבלות המופקות עבור תשלום באמצעות המחאה או כרטיס אשראי, פרטי התשלום מודפסים רב של פעמים.
- פתרון שהתקבל מאנשי התוכנה של מטרופולינט כרוך בתשלום נוסף.
- המלצה :**
- לבחון חלופה אחרת ללא עלות נוספת לקבלת פתרון הולם לתקלות אלו.



י.

**ביקורים בשבת**

בעת ביקורים והדרכות המתקיימים בשבת, תורני השבת שהם מתנדבי רוטרי, לא יודעים להפעיל את המערכת הממוחשבת ולכן התעוררה השאלה כיצד יוציאו קבלות.

**המלצה :**

במקרים חריגים בהם לא מתאפשר התשלום קודם לכן, תוצא קבלה זמנית מפנקס קבלות. הכסף + הקבלה הזמנית + פרטי הקבוצה וחישוב תשלום שנגבה יועברו ביום ראשון למזכירת המוזיאון לצורך הפקדת הכסף והפקת קבלה ממוחשבת ממערכת הגביה.

יא.

**תמיכת מנהל התרבות**

מנהל התרבות, הפועל תחת משרד התרבות והספורט, מחלק את תקציבו בין התחומים שעליהם הוא מופקד ובהם מוזיאונים ע"פ מודל הכולל מספר פרמטרים. שיעור התמיכה במוזיאון (מתוך 38 מוזיאונים) בשנת 2014 הינו 1.46% והסתכם ב- 118 אלפי ₪.

ניתן להגדיל את סכום התמיכה ע"י שיפור אחד הפרמטרים או יותר, לדוגמה אם יתקיים שיתוף פעולה בין המוזיאון לבין מוזיאונים אחרים הרי שסכום התיכה יגדל.

יב.

**ציון איכות של המוזיאון**

בתאריך 19/2/2013 חברי ועדה מקצועית מטעם מועצת המוזיאונים סיירה במוזיאון המושבה והעניקה לו ציון 3, שפירושו רמה בינונית.

חוות הדעת של חברי הועדה כללה התייחסות למספר נקודות, הנקודות העיקריות לשיפור: נדרשות פעילות לשימור בבית הפקידות ובקזרמת ליון, יש צורך לרענן ולחדש את התצוגות, לשפר את רמת התחזוקה והתאורה במוזיאון, הוספת פעילויות להגדלת מספר המבקרים, להקים ועדה מלווה מקצועית ליעוץ ולתמיכה מול המוסדות השונים.

**המלצה :**

הביקורת מצטרפת לבקשת הועדה המקצועית לבדיקה ולטיפול בנקודות שהועלו כדי לשפר את רמת המוזיאון בכמה היבטים – תחזוקה, שימור ועוד.

יג.

**תהליך רישום והדרכה במוזיאון**

פניה להזמנת הדרכה מגיעה למוזיאון בד"כ בשיחה טלפונית או בפקס. מקבל השיחה ממלא טופס ביקור הכולל את פרטי הביקור המבוקש ולאחר מכן טופס אישור הזמנה.

**המלצה :**

להקפיד לא לאשר את ההזמנה בעת מילוי טופס ההזמנה אלא רק לאחר ביצוע הבדיקה אם התאריך פנוי והאם יש מדריך פנוי.

בנוסף, לעשות מספר תיקונים בטפסי ההזמנה ואישור הביקור על פי הטפסים שהוצגו בנספח א' + נספח ב'.



ד.

**יומן המוזיאון**

היומן שנמצא בשימוש במוזיאון הוא יומן שנתי גדול ומילוי הפרטים בו נעשה בכתב יד הכולל סימונים מיוחדים, מחיקות וביטולים. בשל עובדה זו קיים חשש מפני אובדן היומן או גניבתו וכן שהסימונים לא יהיו ברורים או לא מספיקים.

**המלצה :**

לעבור ליומן ממוחשב שבו ינוהלו כל הפעילויות ואליו יהיו מחוברים רק המורשים להשתמש בו.

טו.

**תכנית הדרכה**

במוזיאון הוכנו תכניות הדרכה והצעות לפעילויות חינוכיות המיועדות לקהל הצעיר בגילאי גן ובית ספר. אולם אין בהן שינוי תקופה ארוכה ולא כולן מיושמות.

**המלצה :**

לבדוק את מפרט התכניות הקיימות במוזיאון במטרה לבחון אותן מחדש ולשקול הכנסת שיפורים בהן, כמו גם המשחקים.

זז.

**ביטוחים**

פוליסת הביטוח של המועצה כוללת רכיבים הנוגעים למוזיאון, אולם לא ידוע על הערכת שמאי שבוצעה במוזיאון. המדריכים של המוזיאון שאינם מועסקים ע"י המועצה אלא ע"י המתנ"ס אינם מבוטחים בפוליסת ביטוח חבות מעבידים של המועצה.

**המלצה :**

להזמין עבודת שמאי מומחה כדי להעריך את המוצגים והאוספים על פי שוויים הריאלי כדי לקבוע סכום ביטוח מספק. לגבי המדריכים – לבדוק האם הם מבוטחים בפוליסת ביטוח חבות מעבידים מתאימה. לדאוג לתוספת בפוליסת הביטוח כדי לבטח תערוכות מתחלפות המוצגות במוזיאון.

זי.

**משרדי המוזיאון**

מנהלת המוזיאון, רכזת ההדרכה ומזכירת המוזיאון יושבות כולן באותו חדר בצפיפות ובתחושה של חוסר מקום לציוד ולאנשים.

**המלצה :**

להפריד בין המשרדים ולהקצות חדר נפרד למנהלת המוזיאון כדי לאפשר מרווח סביר ותנאי עבודה נאותים במשרד הקבלה ובמשרד מנהלת המוזיאון.

ח.

**אתרי הביקור**

למוזיאון מספר אתרים לביקור, מתוכם שני אתרים במתחם הקזרמה שהינם מבנים סגורים : הקזרמה והרפת. לא נעים לסייר בהם בימים חמים של הקיץ.

**המלצה :**

להתקין בהם מזגן כדי לאפשר שהות נעימה בעת הסיור וההדרכה. (ולחבר את מבנה



הקזרמה לחיבור חשמל קבוע).

**חנות המוזיאון**

י.ט.

במבנה המרכזי של המוזיאון הוקמה פינת מכירה, אך היא ממוקמת בחלל קטן בכניסה למבנה. כמו כן מפאת המכירה החלשה פריטים רבים התיישנו.

**המלצה:**

להקצות מקום מרווח דיו עבור חנות לממכר מזכרות של המוזיאון, בנוסף לשקול הוספת מכירת מוצרי מזון ובכך להגדיל את הכנסותיו העצמיות של המוזיאון.



**3.5 נספחים**

**נספח א' : טופס הזמנת ביקור**

תאריך: \_\_\_\_\_

תאריך הזמנה: \_\_\_\_\_

שם הקבוצה: \_\_\_\_\_

כיתה: \_\_\_\_\_

טלפון: \_\_\_\_\_

פקס: \_\_\_\_\_

שם האחראי / מלווה: \_\_\_\_\_

שעת ביקור בבאר: \_\_\_\_\_

שעת כניסה לביה"כ: \_\_\_\_\_

שעת כניסה למוזיאון: \_\_\_\_\_

שעת כניסה לאורקולי: \_\_\_\_\_

פירוט הפעילות המבוקשת: \_\_\_\_\_

יום בשבוע: \_\_\_\_\_

שעת התחלה: \_\_\_\_\_

שעת סיום: \_\_\_\_\_

הערות ובקשות מיוחדות: \_\_\_\_\_

מחיר: \_\_\_\_\_ ₪ מספר מבקרים: \_\_\_\_\_ סה"כ לתשלום: \_\_\_\_\_ ₪

שם המזמין ותפקידו: \_\_\_\_\_

כתובת: \_\_\_\_\_ דוא"ל: \_\_\_\_\_

טלפון: \_\_\_\_\_ פקס: \_\_\_\_\_ טל' נייד: \_\_\_\_\_

עמלה: \_\_\_\_\_

שם ממלא ההזמנה: \_\_\_\_\_



**נספח ב' : אישור הזמנה**

תאריך: \_\_\_\_\_

לכבוד,

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

א.ג.ג.,

שלום רב!

תודה על הזמנת הביקור במוזיאון המושבה ע"ש ערן שמיר במזכרת בתיה.

תאריך הביקור: \_\_\_\_\_

קהל היעד: \_\_\_\_\_

שעת תחילת ההדרכה: \_\_\_\_\_

שעת סיום ההדרכה: \_\_\_\_\_

נושא הפעילות: \_\_\_\_\_

עלות הביקור: \_\_\_\_\_

אמצעי התשלום: \_\_\_\_\_

- לאחר אישור הזמנתכם טלפונית, נא שילחו הזמנה בכתב
- על כל שינוי במועד הביקור, בשעה, במספר הקבוצות, יש להודיע למשרדינו מוקדם ככל האפשר

הכתובת: מוזיאון המושבה ע"ש ערן שמיר מזכרת בתיה, רח' רוטשילד 40, מזכרת בתיה 76804.  
טל' 08-9349525, פקס' 08-9348345.

שם המזמין: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_

חתימה: \_\_\_\_\_

בכבוד רב,

רכזת הדרכה



## תוספת לדוח בנושא מוזיאון המושבה ע"ש ערן שמיר

### בדיקה בנושא דוח שעות עבודה של מדריכי המוזיאון

#### רקע

לאחר סיום הדוח בנושא הנ"ל והגשת טיוטת הדוח לראש המועצה בחודש מרץ 2015, הובא לידיעת הביקורת בחודש מאי 2015 כי הדיווחים בגין שעות העבודה של המדריכים בימי השבת אינם על פי שעות העבודה בפועל, אלא במכפלה של 1.75 ועל כן הוחלט ע"י הביקורת לבדוק את העניין ולצרף את ממצאי הבדיקה לדוח הביקורת הנוכחי העוסק בנושא מוזיאון המושבה.

#### תיאור הבדיקה

הביקורת ביצעה את הפעולות הבאות:

- א. קיום שיחות טלפוניות עם מספר מדריכים.
- ב. בדיקת גיליונות נוכחות של המדריכים בגין 4 חודשים לשנת 2014: אפריל, מאי (החודש שחל בו יום העצמאות), אוקטובר ודצמבר.
- ג. בדיקת תלושי שכר ודוחות עלות מעביד (שהופקו ע"י המתנ"ס), הכוללים את שכר המדריכים ואת עלות שכרם עבור אותם חודשים שנבדקו בסעיף ב' לעיל.

#### ממצאי הבדיקה

##### א. אופן רישום השעות

הביקורת קיימה שיחות טלפוניות עם מספר מדריכים לגבי אופן מילוי גיליונות הנוכחות החודשיים. המדריכים נשאלו האם הם עובדים בשבתות ובחגים, שניים מהם השיבו בחיוב. אלו שהשיבו בחיוב נשאלו כיצד הם מדווחים על שעות העבודה ובעיקר בשבתות ובחגים. להלן מוצג תיאור הדיווח שצוין על ידי שני המדריכים:

ביום רגיל – נרשמו השעות כפי שעבדו בפועל.

ביום שבת או חג – על כל שעת עבודה אחת הוסיפו 3/4 שעה לשעות המדווחות.

לדוגמא: אם ביום שבת שעות העבודה בפועל היו 10:00-12:00 (סה"כ שעתיים), הרי שבגיליון הנוכחות הרישום היה: 10:00-13:30 (סה"כ 3.5 שעות).

ביום העצמאות ובערב יום העצמאות – על כל שעה אחת הוסיפו שעה אחת נוספת.

במענה לשאלה מדוע נהגו כך, תשובתם הייתה: שאת ההנחיות למילוי השעות קבלו מאת רכזת ההדרכה של המוזיאון מלפני מספר שנים שכבר אינה עובדת יותר במוזיאון, וכך היה נהוג ומקובל.

##### ב. בדיקת גיליונות הנוכחות

- (1) שעות העבודה מולאו בגיליון הנוכחות לפי התאריכים בחודש ובכל יום חושב סה"כ השעות. הכל נרשם באופן ידני. גיליון נוכחות לדוגמה **ראה נספח א'** בעמ' 44 להלן.
- (2) חלק מהגיליונות נחתמו ע"י העובדים, חלק מהגיליונות נשאו רק את שמו של העובד ללא חתימה.
- (3) כל הגיליונות שנבדקו לא נחתמו ע"י גורם ממונה או מנהל.
- (4) בחלק מהגיליונות התגלה שחישבו סה"כ השעות (שחושבו על פי שעות הכניסה והיציאה) בתאריכים אחדים היה שגוי ולכן גם סה"כ השעות לחודש היה שגוי.





**ג. בדיקת חישובי השעות במשכורות העובדים**

- (1) אין התאמה מלאה בין השעות שמולאו בגיליונות הנוכחות של העובדים לבין השעות שחושבו במשכורות העובדים ושולמו להם.  
 הביקורת העלתה כי בחלק מהמקרים קיימות 3 גרסאות לחישוב היקף שעות העבודה:  
 (i) גרסת העובד – על פי הרישומים של העובד  
 (ii) גרסת חשבת השכר – על פי חישוב חשבת השכר וכפי המוצג בתלוש המשכורת של העובד. מבירור עם חשבת השכר של המתנ"ס עלה כי השעות של כל עובד לצורך הכנת השכר חושבו על ידה על פי הדיווחים היומיים ולא לפי הסה"כ שחושב על ידי העובדים.  
 (iii) גרסת הביקורת- על פי חישוב של הביקורת, חושבו סה"כ השעות ליום לכל יום עבודה ולאחר מכן חושב סה"כ חודשי שהינו הסכום המצרפי של כל ימי העבודה.  
 התגלו אי התאמות בין גרסת העובד לבין גרסת חשבת השכר אך נמצאו אי התאמות גם בין גרסת חשבת השכר לבין גרסת הביקורת.  
 התוצאות מעידות כי ההפרשים הם לשני הכוונים, היו מקרים בהם סה"כ השעות שחושב ע"י חשבת השכר היה גדול מסה"כ השעות שחושב ע"י הביקורת ולהיפך.  
**ראה נספח ב' - בדיקת שעות עבודה מדריכים** בעמ' 45-48 להלן.  
 בחודשים: אפריל 2014 ומאי 2014 סה"כ בתלוש השכר גדול מסה"כ שחושב ע"י הביקורת.  
 בחודשים: אוקטובר 2014 ודצמבר 2014 סה"כ שחושב ע"י הביקורת גדול מסה"כ בתלוש השכר.  
 (2) ממצאים אלו מעידים על כך שדווח ידני מוביל לטעויות רבות ברישומי העובד ולחישובים שגויים של שעות עבודה הן מצד העובד והן מצד חשבת השכר ולכן איננו משמש בסיס אמתי ואמין לתשלום השכר.  
 לדעת הביקורת, יש להחליף את הדיווח הידני בדיווח ממוחשב (שעון נוכחות או דיווח טלפוני).

**ד. חישוב עלות תוספת שעות השבת וחג**

- (1) התגמול עבור שעות עבודה אחת חושב לפי שכר ברוטו של 45 ₪ לשעה.  
 עבור עבודה בימי חול התגמול חושב לפי 100% של השכר לשעה.  
 עבור עבודה בשבתות ובחגים התגמול חושב לפי 150% של השכר לשעה.  
 (2) אופן חישוב עלות המעביד של שכר המדריכים התקבל מחשבת השכר של המתנ"ס.  
**להלן פירוט העלויות:**
- |             |               |
|-------------|---------------|
| ביטוח לאומי | 3.45%         |
| מס שכר      | 7.5%          |
| קופ"ג       | 8.33%         |
| <b>סה"כ</b> | <b>25.28%</b> |

העלות למועצה הינה עלות המעביד של המתנ"ס (25.28%) בתוספת תקורה בשיעור 6%.



בחודשים שנבדקו נמצאו גם שבתות וגם חגים בהם עבדו המדריכים. הביקורת בדקה מהם הפרשי השעות שדווחו ביתר ע"י המדריכים ומהי עלותם למועצה. יצוין כי בחודש מאי 2014, אחד העובדים לא קיבל תגמול נוסף על 3.5 שעות שעבד בשבת (קיבל 100% שכר לשעה ולא 150% שכר לשעה) ולכן הפרש התגמול שלא קיבל (עלות בסך 105 ₪) הופחת מסך ההפרש בגין דיווחי יתר.

להלן ריכוז התוצאות:

חודש	סה"כ שעות / בשבת / חג	הפרש - דווח יתר	עלות ההפרש למועצה (₪)
אפריל 2014	8.00	3.44	308
מאי 2014	27.25	9.41	874
אוקטובר 2014	10.25	4.41	395
דצמבר 2014	5.25	2.26	202
<b>סה"כ</b>		<b>19.52</b>	<b>1,779</b>

על פי החישוב ב-4 החודשים שנבדקו, שולם למדריכים שכר בגין שעות שלא עבדו בפועל בסך כ- 20 שעות שעלותם למועצה הסתכמה ב- 1,779 ₪. החישוב המפורט מוצג בנספח ב' - בדיקת שעות עבודה מדריכים בעמ' 45-48 להלן.

### סיכומי הביקורת

#### 1. שיטת הדיווח

על פי סעיף 66.1 – בדיקת נוכחות בעבודה לחוקת העבודה:

במקומות בהם מועסקים בשבוע עבודה בן 5 ימים יונהג שיעון נוכחות או הסדרי חתימות ובדיקת נוכחות שיחייבו את כלל העובדים באותו מקום עבודה.

#### תיאור המצב במוזיאון

דיווח על שעות עבודה נעשה על גבי דף, גיליון נוכחות, ומולא באופן ידני. גיליונות הנוכחות מולאו ע"י המדריכים, הועברו למזכירת המוזיאון, משם הועברו על ידה במרוכז לחשבת השכר של המתנ"ס. בבדיקת הביקורת את גיליונות הנוכחות התגלו טעויות בחישוב סה"כ שעות העבודה ליום ושעות עבודה לחודש. לאור זאת, הביקורת מבקשת לציין כי מילוי הדוח באופן ידני חשוף לטעויות רבות ובשל כך איננו יכול לשמש בסיס אמתי ואמין לתשלום השכר. כמו כן, הדבר מעיד על כך שלא נעשו בדיקות של שעות העבודה ע"י גורם אחראי במוזיאון (אי חתימה על הגיליונות, כמפורט בסעיף 2 להלן, רק מחזקת זאת). אילו גיליונות הנוכחות היו נבדקים יתכן וחלק גדול מטעויות החישוב היו נמנעות. הביקורת ממליצה לעבור לדיווח ממוחשב (שיעון נוכחות או דיווח טלפוני).



כמו כן, להנחות את המנהלים – מנהל ישיר ומנהל המוזיאון – לבדוק את דוחות הנוכחות לפני העברתם לחשבת השכר.

## 2. חתימה על גיליון הנוכחות

כפי שנרשם בסעיף ב' 2 לעיל, חלק מגיליונות הנוכחות נחתמו ע"י העובדים אך כל הגיליונות לא נחתמו ע"י מנהל או גורם ממונה אחר. הביקורת בדעה כי חתימה על גיליון הנוכחות פירושה אישור הנתונים הרשומים בו, אי חתימה עליו ע"י העובד וע"י הממונה של העובד איננה תקינה.

הביקורת ממליצה להעביר לעובדי המוזיאון הנחיות המחייבות חתימה על דוחות השעות והעברתם לגורם הממונה עליהם ולאחר בדיקתם יועברו לחשבת השכר. כמו כן, להנחות את המנהלים לבדוק בכל חודש את גיליונות הנוכחות של המדריכים ורק לאחר שאושרו על ידם לחתום עליהם ולהעבירם לחשבת השכר.

## 3. חישובי שעות במשכורת

אי ההתאמות בין דוחי השעות לבין השעות ששולמו נגרמו בשל שיטת הדיווח הידנית, מעבר לשיטה ממוחשבת יביא להתאמה בין מערכת הדיווח לבין מערכת השכר ולחישוב נכון של השעות ולתשלום שכר בהתאם.

## 4. אופן רישום השעות

שיטת הדיווח של שעות עבודה בתוספת כלשהיא שאיננה מציגה את שעות העבודה בפועל פירושה דווקא כוזב של שעות עבודה המביא בעקבותיו לזיכוי העובדים בשכר שלא כדין. העובד זכאי לתגמול נוסף עבור עבודה בשבתות ובחגים שיחושב בעת הכנת המשכורות על פי הוראות החוק ולא באמצעות "ניפוח" שעות עבודה. חוק שעות עבודה ומנוחה, תשי"א-1951 קובע כי במקרה שעובד עבד בשעות המנוחה השבועית / בחג או בחלק ממנו ישלם לו המעביד בעד שעות אלה שכר עבודה שלא יפחת מ-150% מהשכר הרגיל אלא אם נקבע בחוזה העבודה גמול בשיעור גבוה יותר. הביקורת ממליצה להוציא הנחיות למדריכים להפסיק מידית לדווח בשיטה זו של הוספת שעות שלא בוצעו בפועל, אלא רישום שעות העבודה שבוצעו בפועל בלבד.

## לסיכום:

- שיטת הדיווח הידנית יוצרת שגיאות ואי התאמות ומומלץ להחליפה בשיטה ממוחשבת.
- מומלץ לרענן את ההנחיות לדווח שעות וחתימות על דוחות הנוכחות בקרב עובדי המוזיאון.
- מומלץ להנחות את המנהלים להעביר את גיליונות הנוכחות לחשבת השכר רק לאחר שבדקו את גיליונות הנוכחות ואישרו אותם בחתימתם.
- הוראה מידית להפסקת רישום שעות עבודה בשבתות ובחגים שלא על פי שעות העבודה בפועל, כפי שנהוג היה עד עתה.



### תגובת מנהלת המוזיאון :

#### תגובה ראשונה מתאריך 17/5/2015 (לפני קבלת טיוטת הדוח)

1. מדריכי המוזיאון קיבלו את שכרם, לאורק השנים, עד 1/2015, מהמתנ"ס, אשר קיבל מהמוזיאון, אף מול דרישתו, את הכספים שהצביר לחשבונות המדריכים. בשלב מסוים, כאשר הגלבר ציכב את הצברת התשלומים למתנ"ס, למרות שהוקצה לכך כסף בתקציב המוזיאון, בסעיף: 'שכר עבודה מדריכים', דרשה מנהלת המתנ"ס דאג, תוספת אחויות מסוימת על שירות 'צ'ינור' זה, בצבור טרחת הנה"ח וכו', גם מהמוזיאון וגם ממחלקת הרווחה.
  2. המוזיאון פוצל לאורק כל השנה, למצט ביום הכיפורים, ולאורק כל שעות היממה. הפצילות המודרכת מתקיימת בתאום מראש ולא קשר לשעות קבלת הקהל במשרד המוזיאון או במועצה המקומית.
  3. מדריכי המוזיאון צובדים, לפי הצורך, גם בשעות הצרע בימי חול, בימי ששי בבוקר ובצער, בשבתות, בצרבי חג, בחגים, בחוהמ"ס וחוהמ"פ. וכל זאת בהתאם לחלון פתוח התיירות במועצה והשאפה התמידית להביא סיפורט של האנשים והמקום בפני תלמידים ומבקרים ממעלפי אוכלוסייה שונים.
  4. כפי ששצת מהמדריכים הצובדים שנים רבות במוזיאון, אי אג בימים, לאחר שלמרה הצער, שוב ושוב לא קיבלו את השכר המאיצ להט עבור עבודה בשבת, למשל, קיבלו הנחיה ממי שהייתה רכלת החינוק, לימור, ואני מניחה שהיה זה על סמך שיחה עם המתנ"ס, מה לרשט בדיוק כאשר הט צובדים במוצדים המיוחדים שמניתי מאלה.
  5. יתרה מכך, אחת המדריכות איתן שוחחת ציינה באזוני כי בייאשה על אי קבלת השכר הנכון לשבת, ויתרה על המאיצ לה, למרות שוודאי ידוע לך כי על פי חוק: "לא ניתן לזותר על הזכות לתוספת תשלום עבור שעות נוספות".
  6. מדריק אחר ציין באזוני כצת כי רק כאשר התחיל לעבוד לפני כשנתיים במקום עבודה נוסף בהדרכה, נוכח כי מהלך השנים 2008-2012, צריק היה לקבל תשלום עבור ש"נ, בצת עבודה בחוהמ"ס ובחוהמ"פ, בצובדו מצבר ל - 6 שעות.
  7. למותר לציין כי הנחיה הרישום לא באה כדי לפצות על הפסדי הצבר של המדריכים, אלא כדי להקל על התחשיב הצטידי, מאג ההנחיה והלאה.
- למותר לציין כי המדריכים לא קיבלו שכר עבור שעות שלא עבדו וואו שכר צודף.



תגובה שניה מתאריך 1/6/2015 (לאחר קבלת טיטות הדוח)

קראתי בציון את התוספת לדו"ח, שנשלחה אלי בתאריך 28 מאי 2015.

על מנת שאוכל להתייחס לדבריי, ביקשתי מנהיגה לוי, מזכירת המוניאון, כי תעביר אלי את המסמכים שביקשתי שהיא תעביר אלי. ועל כך בהמשך.

סעיף ב' 3: הצרה במקומה, אקפיד שיתמנו להבא.

סעיף ב' 4: בציון החומר שהעבירה אליך לנהיגה, אכן, למרבה הצער, באיליון נוכחות של ע.נ. 13/10/2014 רשומות 4.70 שעות ובסכום החודשי שלה רשום: 8.70 שעות. כך גם בסכום שהוצגר ה 30/4/2014 לגבי י.ו. מופיע סכום שעות של 22.80 שעות. גם בדו"ח הנוכחות של ע.א. לתאריך 3/4/2014 מופיע סכום שעות הדרכה של 1.80 שעות. הדבריי מלמדי, למרבה הצער, על חוסר הקנה/ידע של בסיס 60 לחישוב כל שעת עבודה. מציצה או להלמין לנהיגה למחלקת הכספים, להנחיה קצרה בנושא או להציג לפחות אותה לקורס מתאי. ממש לאחרונה נתקלתי בפער הזה אצלך, הסברתי לה דרך חישוב השעות.

סעיף ג' 2: מוכנה לאמץ בחום את ההמלצה לדיווח ממוחשב בשצון נוכחות. מציצה שימוש באותו שצון נוכחות שנעשה בו שימוש לצובדי מחלקת החינוך, המת"א והמוניאון. ההסתייגות היחידה הינה שבכל מקרה המדרייק יצטרך לנהל רישום ידני, כפי שאנו במוניאון עושים, בגלל מקריי של אי קליטת 'כניסה' או 'יציאה', גם כאשר הגולט מודיע: "תודה רבה".

סעיף ד' 2: בתאמה הקודמת כתבתי לך את השתלשלות ההתנהלות של הנציג, שצורכה כעס המתנ"ס וזרמה להוספת 6% תקורה. אולי כעת, כשאתה נמצא בטח ותוכל לחייב התנהלות תקינה, אפשר ויוותרו על תוספת זו, או שזה כבר לא רלוונטי כשמצורבת חברה כלכלית?

סיכומי הביקורת:

- סעיף 1 שיטת הדיווח - ראה הצרתי לסעיף ג' 2.
  - טעויות בחישוב - ראה הצרותיי לסעיף ב' 4.
  - סעיף 2 איידע המדרייק כי עליהם לחתום על טופסי הנוכחות, עד לתחילת השימוש בדרכ דיווח אחרת ואבקש מנהיגה להעביר אלי הטפסים לחתימה.
  - סעיף 4: אופן רישום השעות. לא "נופחו" שעות ההדרכה, אלא לו הייתה, כפי שהבנת משיחותיי עם המדרייק יונינה וצ'רן, ההנחיה שקיבלו מרכזת הדרכה לשעבר - לשעבר, בהמשך לסכום שלה, כנראה, עם המתנ"ס, לנכח קושי שלהם לחשב ולשלם כמדיע למדרייקים שצ'דו בשבתות ובחגים.
- לגבי: לסיכום, שכתבת: כבר ב - 17 מאי 2015, בבוקר, הצערתי למדרייקים הנחיה לרשום בשבתות וחגים רק את השעות בפועל, להוסיף הצרה המצינית כי לא מדובר ביום חול ולחכות לטוב, וכך כבר נעשו הדבריי בחודש מאי 2015. הצערתי אליך את הדוא"ל עם לשון ההנחיה בתאריך 17 מאי 2015 בצהריים.



**הודעה לחידוד הנחיות רישום שעות נוכחות שנשלחה ע"י מנהלת המוזיאון למדריכים במייל בתאריך 1/6/2015**

מדריכות ומדריכים יקרים,

עם כניסתו של מבקר מוצצה לצבודה במוצצה, נבחר המוזיאון לנשא הראשון והראשי להחנתו השנתית ואנו מקבלים את הדבר בהרכה ומחכים להצרות בונות ולהארות, בהן נוכל להתברק בהמשך.

כף אחת ואחד מכם הינו 'נכס' אנושי משמעותי עבורנו ומהווים משאב "יחודי במצרך ההדרכה של המוזיאון (ובכלליו).

לשם הסרת ספק- אני סומכת עליכם בהדרכת הקבוצות, כפי שאני סומכת עליכם גם ברישום שעות עבורתכם בעבר ובהווה.

בהמשך להצרות ולשאלות שצלו בינתיים מצד המבקר, להלן מספר דגשים ובקשות שברצוני להצלות לפניכם:

1. בניאוד להנחיה רבת השנים שניתנה בלמנו צ"י לימור, לאחר שיחתה עם המתנ"ס ובכדי לפתור את בעיית אי מתן תשלום נכון למדריכים בשבתות, צתה, כף מדריך הצובד בשבת, צרה חג, חג, ליילה, חול המוצד וכו', ירשם את שעות הצבודה בפוצל ויזיון באותה שורה, באופן בולט מאוד, כי מדובר בחלופת וכו'. אני משוכנעת כי, בה, במשרד רוא"ה איתו צובדת החברה הכלכלית יחשבו נכון את השכר המוצע אתם, כמובן, מוזמנים לעקוב אחר הדברים באופן שוטף ולצדכן לטוב ולפחות טוב.
2. המבקר שם לב כי לא כף מדריך ממלא את פרטיו וחוטמת בתחתית דף הנוכחות. אנא צלו זאת בבקשה, צ"ג כף טופס ומידי חודש בחודש, כדי לאשר את המופיע צ"ג הטופס מידי חודש בחודש.
3. בכדי למנוע שגיאות בחישוב שעות עבורתכם, כאשר אתם רושמים את שעת תחילת ההדרכה וסיומה, אנא הקדישו צוד רצף ורשמו גם בכמה שעות מדובר, ללבי כף הדרכה והדרכה.

בדבר שאלות והבהרות, אני לשרותכם.



**נספח: גיליון נוכחות**

**גיליון נוכחות**

גיליון נוכחות ותשלום לעובדים או חברות לפי שעות או לפי פדיון לחודש \_\_\_\_\_ ת.ז.

שם העובד/ חברה: \_\_\_\_\_ מחלקה: \_\_\_\_\_ שם החוג: \_\_\_\_\_

יום	חתימת העובד/ת	שעות עבודה			ק"מ בתפקיד	סה"כ שעות
		משמנה	עד שעה	משמנה		
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
21.						
22.						
23.						
24.						
25.						
26.						
27.						
28.						
29.						
30.						
31.						

**חישוב שכר**

- מס' התלמידים ששילמו
- מחיר לחוג
- סעיף 1 X סעיף 2 =
- מס' השיעורים בהודש
- תעריף א' % מהפדיון תעריף ב' \_\_\_\_\_

**חישובי סה"כ השכר**

א. לפי אחזים \_\_\_\_\_

סעיף 3 X סעיף 5 א' = \_\_\_\_\_

ב. לפי שיעורים \_\_\_\_\_

סעיף 4 X סעיף 5 ב' = \_\_\_\_\_

**תוספת שונות**

ש"ח \_\_\_\_\_

ש"ח \_\_\_\_\_

סה"כ לתשלום \_\_\_\_\_

נסיעות \_\_\_\_\_ סה"כ \_\_\_\_\_

תאריך \_\_\_\_\_

תאריך \_\_\_\_\_

תאריך \_\_\_\_\_

תאריך \_\_\_\_\_

סו"כ בעיגול - יועבר ע"פ חשבונית/ תלוש משכורת.  
 חתימת העובד \_\_\_\_\_  
 חתימת הורכז \_\_\_\_\_  
 חתימת מנהלת החשבונות מירב סחפוד \_\_\_\_\_  
 חתימת מנהלת המוניטין דני ללוש \_\_\_\_\_



**נספח : בדיקת שעות עבודה מדריכים**

**בדיקת שעות עבודה לחודש אפריל 2014**

C-B			C			B			A			
הפרש			בתלוש השכר			בגיליון הנוכחות - בקורת			בגיליון הנוכחות - עובד			
סה"כ	שבת/ חג	ימי חול	סה"כ	שבת/ חג	ימי חול	סה"כ	שבת/ חג	ימי חול	סה"כ	שבת/ חג	ימי חול	שם העובד
0	0	0	38.25	8	30.25	38.25	8	30.25	37.75	8	29.75	י.ר.מ.
0	0	0	32		32	32		32	32		32	ע.ק.
0	0	0	23.5		23.5	23.5		23.5	22.5		22.5	י.ג.
0	0	0	6.25		6.25	6.25		6.25	6.25		6.25	ע.א.
0	0	0	9.5		9.5	9.5		9.5	8.75		8.75	ש.ג.
1	0	1	6.25		6.25	5.25		5.25	6.25		6.25	א.מ.א.
0	0	0	2.25		2.25	2.25		2.25	2.25		2.25	י.ז.
0	0	0	2.5		2.5	2.5		2.5	2.5		2.5	א.ר.
1	0	1	120.5	8	112.5	119.5	8	111.5	118.25	8	110.25	סה"כ

**שעות שבת / חג**

הדיווח בשבת נעשה לפי היחס 1: 1.75, דהיינו על כל שעת עבודה אחת דווה 0.75 שעה בנוסף ולכן כדי לקבל את שעות העבודה שבוצעו יש להכפיל את סכום הדיווח ב - 0.57.

8	סה"כ שעות דווה (בתלוש השכר)
4.56	סה"כ שעות בפועל (0.57)
3.44	הפרש - דווה יתר תעריף
5.16	150% עלות לשעה
45.00	
232	סה"כ עלות ברוטו עלות מעביד (תוספת של 25.28%)
291	
17.45	תקורה 6%
<b>308</b>	<b>סה"כ עלות למועצה</b>





**בדיקת שעות עבודה לחודש מאי 2014**

C-B			C			B			A			
הפרש			בתלוש השכר			בגיליון הנוכחות - בקורת			בגיליון הנוכחות - עובד			
סה"כ	שבת / חג	ימי חול	סה"כ	שבת / חג	ימי חול	סה"כ	שבת / חג	ימי חול	סה"כ	שבת / חג	ימי חול	שם העובד
2.25	0	2.25	45.25	21.75	23.5	43	21.75	21.25	43.5	21.75	21.75	י.ר.מ.
0	-3.5	3.5	24		24	24	3.5	20.5	24	3.5	20.5	ע.ק.
-1	0	-1	7.75		7.75	8.75		8.75	8.75		8.75	י.ג.
0.75	0	0.75	12.5		12.5	11.75		11.75	11		11	ע.א.
1	0	1	20.5	2	18.5	19.5	2	17.5	15.5	2	13.5	ש.ג.
0	0	0	5.75		5.75	5.75		5.75	5.75		5.75	א.מ.א.
<b>3</b>	<b>-3.5</b>	<b>6.5</b>	<b>115.75</b>	<b>23.75</b>	<b>92</b>	<b>112.75</b>	<b>27.25</b>	<b>85.5</b>	<b>108.5</b>	<b>27.25</b>	<b>81.25</b>	<b>סה"כ</b>

**שעות שבת / חג**

סה"כ	ש.ג.	ע.ק. (*)	י.ר.מ.	
17.25	2	3.5	11.75	שבתות
10			10	יום העצמאות
<b>27.25</b>	<b>2</b>	<b>3.5</b>	<b>21.75</b>	<b>סה"כ</b>

(\*) לפי תלוש השכר, העובד לא קיבל תגמול נוסף על 3.5 השעות שעבד בשבת.

**שבת**

הדיווח בשבת נעשה לפי היחס 1:1.75, דהיינו על כל שעת עבודה אחת דווח 1.75 שעה בנוסף ולכן כדי לקבל את שעות העבודה שבוצעו יש להכפיל את סכום הדיווח ב- 0.57.

**יום העצמאות**

הדיווח ביום העצמאות נעשה לפי היחס 1:2, דהיינו על כל שעת עבודה אחת דווחה שעה אחת נוספת ולכן כדי לקבל את שעות העבודה שבוצעו יש להכפיל את סכום הדיווח ב- 0.5.

**שבתות יום העצמאות**

שבתות	יום העצמאות	סה"כ שעות דווח (בתלוש השכר)
13.75	10.00	סה"כ שעות דווח (בתלוש השכר)
<u>7.84</u>	<u>5.00</u>	סה"כ שעות בפועל (0.57)
5.91	5.00	הפרש - דווח יתר
8.87	7.50	תעריף 150%
<u>45.00</u>	<u>45.00</u>	עלות לשעה
<b>399</b>	<b>338</b>	<b>סה"כ עלות ברוטו</b>
500	423	עלות מעביד (תוספת של 25.28%)
30.00	25.37	תקורה 6%

**סה"כ עלות למועצה**

<b>448</b>	<b>530</b>
<b>105</b>	
<b>874</b>	<b>425</b>

בניכוי הפרשי עלות 3.5 השעות בשבת ששולמו כשעות רגילות

סה"כ שעות שבת וחג : 27.25 (23.75+3.5), הפרש- דווח יתר נטו : 9.41 (1.5-10.91).



**בדיקת שעות עבודה לחודש אוקטובר 2014**

C-B			C			B			A			שם העובד
הפרש			בתלוש השכר			בגיליון הנוכחות - בקורת			בגיליון הנוכחות - עובד			
סה"כ	שבת / חג	ימי חול	סה"כ	שבת / חג	ימי חול	סה"כ	שבת / חג	ימי חול	סה"כ	שבת / חג	ימי חול	
-0.5	1	-1.5	59.75	10.25	49.5	60.25	9.25	51	59.25	9.25	50	י.ר.מ.
0	0	0	30		30	30		30	30		30	ע.ק.
0	0	0	2.5		2.5	2.5		2.5	2.5		2.5	א.ר.
0	0	0	2.25		2.25	2.25		2.25	2.25		2.25	ע.א.
0	0	0	8.5		8.5	8.5		8.5	8.7		8.7	ש.נ.
0	0	0	15		15	15		15	14.4		14.4	א.מ.א.
<b>-0.5</b>	<b>1</b>	<b>-1.5</b>	<b>118</b>	<b>10.25</b>	<b>107.75</b>	<b>118.5</b>	<b>9.25</b>	<b>109.25</b>	<b>117.1</b>	<b>9.25</b>	<b>107.85</b>	<b>סה"כ</b>

**שעות שבת / חג**

הדיווח בשבת נעשה לפי היחס 1:1.75, דהיינו על כל שעת עבודה אחת דווה 0.75 שעה בנוסף ולכן כדי לקבל את שעות העבודה שבוצעו יש להכפיל את סכום הדיווח ב- 0.57.

10.25	סה"כ שעות דווה (בתלוש השכר)
<u>5.84</u>	סה"כ שעות בפועל (0.57)
4.41	הפרש - דווה יתר
6.61	תעריף 150% עלות לשעה
<u>45.00</u>	
<b>298</b>	<b>סה"כ עלות ברוטו</b>
373	עלות מעביד (תוספת של 25.28%)
<u>22.36</u>	תקורה 6%
<b><u>395</u></b>	<b>סה"כ עלות למועצה</b>



**בדיקת שעות עבודה לחודש דצמבר 2014**

C-B			C			B			A			שם העובד
הפרש			בתלוש השכר			בגיליון הנוכחות - בקורת			בגיליון הנוכחות - עובד			
סה"כ	שבת/ חג	ימי חול	סה"כ	שבת/ חג	ימי חול	סה"כ	שבת/ חג	ימי חול	סה"כ	שבת/ חג	ימי חול	
-1	0	-1	29.25	5.25	24	30.25	5.25	25	29.35	5.25	24.1	י.ר.מ.
0	0	0	47		47	47		47	47		47	ע.ק.
0	0	0	2.5		2.5	2.5		2.5	2.5		2.5	א.ר.
					1			1			1	י.ו.
0	0	0	7.5		7.5	7.5		7.5	7.8		7.8	ע.א.
0	0	0	7		7	7		7	6.6		6.6	ש.נ.
-0.25	-2.5	2.25	20		20	20.25	2.5	17.75	19.65	2.5	17.15	א.מ.א.
<b>-1.25</b>	<b>-2.5</b>	<b>1.25</b>	<b>113.25</b>	<b>5.25</b>	<b>109</b>	<b>114.5</b>	<b>7.75</b>	<b>107.75</b>	<b>112.9</b>	<b>7.75</b>	<b>106.15</b>	<b>סה"כ</b>

**שעות שבת / חג**

הדיווח נעשה לפי היחס 1: 1.75, דהיינו על כל שעת עבודה אחת דווחו 0.75 שעה בנוסף ולכן כדי לקבל את שעות העבודה שבוצעו יש להכפיל את סכום הדיווח ב- 0.57

5.25	סה"כ שעות דווח בתלוש השכר)
<u>3.00</u>	סה"כ שעות בפועל (0.57)
2.25	הפרש - דווח יתר
3.39	תעריף 150%
<u>45.00</u>	עלות לשעה
<b>152</b>	<b>סה"כ עלות ברוטו</b>
191	עלות מעביד (תוספת של 25.28%)
<u>11.45</u>	תקורה 6%
<b><u>202</u></b>	<b>סה"כ עלות למועצה</b>



## פרק 4 גביית הכנסות עצמיות חינוך

	<b>4.1</b>	<b><u>רקע</u></b>
<p>4.1.1 הפעילות במוסדות החינוך מתבססת בעיקרה על שירותים הניתנים על ידי המדינה (משרד החינוך בעיקר) ועל ידי הרשויות המקומיות בהם נמנים: הקמת מוסדות החינוך ואחזקתם, תשלומי שכר לעובדי ההוראה והמנהל ועוד. אך ישנם שירותים נוספים שאינם ממונים ע"י המדינה והרשויות המקומיות אלא מושגים על ההורים וידועים בשם: "תשלומי הורים".</p>	4.1.1	
<p>4.1.2 תשלומי הורים הם תשלומים עבור שירותים ופעילויות במוסדות החינוך אשר המדינה איננה מחויבת לספק אותם חינם. משרד החינוך קובע את הסכומים המרביים של האגרות שניתן לגבות מההורים לכל שנת לימודים והם מתפרסמים לקראת תחילת שנת הלימודים. התשלומים נחלקים לתשלומים עבור שירותי חובה ועבור שירותי רשות. שירותי חובה הם שירותים שחייבים לשלם בעבורם גם אם אין צורכים אותם. שירותי החובה היחיד הוא ביטוח תאונות אישיות של התלמידים. כל יתר השירותים הניתנים הם שירותי רשות.</p>	4.1.2	
<p>4.1.3 יצוין כי בדוח זה נבדקו רק ההכנסות הנגבות מהורים (ע"י יחידת הגביה או ע"י בית הספר) ומועברות לחשבון המועצה למימון פעולות שמבצעת המועצה ומהוות בידי המועצה "הכנסות עצמיות".</p>	4.1.3	
<p>4.1.4 בין ההכנסות העצמיות הנגבות מההורים ניתן למצוא את ההכנסות הבאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>א. הזנה</li> <li>ב. ביטוח תאונות אישיות</li> <li>ג. מועדוניית</li> <li>ד. תכניות העשרה באמצעות קרן קרב</li> </ul>	4.1.4	
<p>4.1.5 הביקורת נערכה בחודשים : 10-12/2014, שנות הלימודים שנבדקו : תשע"ג- תשע"ה.</p>	4.1.5	



## 4.2 מטרת הביקורת

מטרת הביקורת היא לבדוק את תהליכי הגביה של ההכנסות העצמיות של המועצה המתקבלות בנושא החינוך – גני ילדים ובתי ספר ומועברות למועצה. בין היתר, בחינת יחסי הגומלין בין מוסדות החינוך, מחלקת החינוך ויחידת הגביה. הביקורת תתמקד באופן בו מתנהלת גביית ההכנסות תוך שמירה על עקרונות החוקיות, סדירות, יעילות ובגביית יתרות חייבים משנים קודמות.

לצורך עריכת הביקורת, התבקשו נתונים ממחלקת החינוך ומיחידת הגביה בכל הנוגע לגביית ההכנסות, סוגי ההכנסות ואחוזי הגביה מהכנסות אלו. נבדקו דוחות גביה תקופתיים של כל סוגי ההכנסות השייכות לנושא חינוך. כמו כן, נערכו פגישות עם מנהלת מחלקת החינוך, מנהלת יחידת הגביה ומזכירות בתי ספר יסודיים.



**4.3 ממצאים**

**4.3.1 הרכב מוסדות החינוך ומספר התלמידים הלומדים בהם**

על פי נתוני דוח הביקורת המפורט לשנת 2013, מספר מוסדות החינוך – גני ילדים ובתי ספר – הינו : 22, בהם לומדים סה"כ 3,391 תלמידים. להלן ההרכב :

מספר מוסדות	מספר תלמידים	סוג המוסד
16	649	גני ילדים
1	20	גן חינוך מיוחד
4	1,537	בתי ספר יסודיים
1	1,185	חטיבת ביניים וחטיבה עליונה
<b>22</b>	<b>3,391</b>	<b>סה"כ</b>

הכנסות המועצה מתשלומי הורים כוללות הכנסות המתקבלות מהורים לילדים שבגני הילדים ומהורים לתלמידי בתי הספר היסודיים. המועצה איננה גובה תשלומים מתלמידי ביה"ס המקיף (חטיבת ביניים + חטיבה עליונה).

**4.3.3 נתונים כספיים**

הביקורת בדקה מהו היקף ההכנסות השנתיות, מהן יתרות החייבים ומהו האחוז הגביה בשנת 2013. הנתונים התקבלו ממערכת הגביה וכן ממערכת הנהלת החשבונות.

**היקף ההכנסות בשנת 2013 :**

סוג ההכנסות	תקציב באלפי ש"ח	ביצוע באלפי ש"ח
הכנסות - גני ילדים	1,069	987
הכנסות - בתי ספר	857	887
<b>סה"כ</b>	<b>1,926</b>	<b>1,874</b>

יתרות החייבים ואחוזי הגביה ליום 31/12/2013 :

סוג שירות	יתרות חייבים בגין	סה"כ באלפי ₪	אחוזי גביה
1 שכר לימוד גנ"י	שנים קודמות	754	0.71%
	שנת 2013	0	0.00%
2 אגרת חינוך	שנים קודמות	241	1.52%
	שנת 2013	0	0.00%
3 קרן קרב גנ"י	שנים קודמות	29	24.00%
	שנת 2013	3	99.00%
4 ביטוח תאונות אישיות גנ"י	שנים קודמות	39	2.70%
	שנת 2013	0	100.00%
5 הזנה	שנים קודמות	36	22.54%
	שנת 2013	6	99.06%
6 ביטוח תאונות אישיות בתי ספר	שנים קודמות	1	10.71%
	שנת 2013	0	0.00%
7 קרן קרב בתי ספר	שנים קודמות	691	2.14%
	שנת 2013	19	96.41%
8 מועדונית	שנים קודמות	22	4.55%
	שנת 2013	0	0.00%
סה"כ		1,841	

הערות :שכר לימוד גנ"י

.1

החל משנת הלימודים תשע"ג מספקת המדינה חינוך חינם לילדים בגילאים 3-4, הלומדים בגני ילדים ציבוריים (בבעלות המועצה) כך שההורים פטורים מתשלום שכר לימוד.

יתרות החייבים בשירות זה נובעות משנים שלפני שנת 2013, בהן נדרשו ההורים לשלם עבור שכ"ל.

כפי שניתן לראות, יתרות החייבים מסתכמות ב- 754 אלפי ₪, החוב הגדול ביותר מבין היתרות, ואחוז הגביה אפסי.

הביקורת ממליצה לבדוק את יתרות החייבים במערכת הגביה – מהו גיל החוב מיהו



- החייב האם ניתן לגביה ובהתאם לכך להפעיל אמצעי גביה נוספים או לשקול מחיקת חובות (אבודים).
- 2. אגרת חינוך**
- יתרות החייבים בשירות זה גם הן נובעות משנים שלפני שנת 2013, בהן נדרשו ההורים לשלם עבור שכ"ל ומסתכמות ב- 241 אלפי ₪. המלצת הביקורת – כמו סעיף 1 לעיל.
- 3. קרן קרב גנ"י**
- תכנית קרב – הגדרה: תכנית מיוחדת המאושרת ע"י משרד החינוך להרחבת הידע והמיומנויות שאינה חלק מתכנית הלימודים הרשמית ומטרתה להרחיב את הידע הכללי בקרב התלמידים ולפתח אצלם מיומנויות ויכולות המתאימות לגילם. שלושה גורמים ממנים את הפעלת התכנית: משרד החינוך, הרשות המקומית וההורים. סעיף קרן קרב נכלל בתשלומי הורים הנגבים ע"י יחידת הגביה במועצה. על פי שיעור הגביה נראה שאין בעיות מיוחדות בשנה השוטפת, אולם ישנן יתרות חייבים שיש לבדוק אותן ולטפל בהן.
- 4. ביטוח תאונות אישיות – גנ"י**
- סעיף 6 (1ד) לחוק לימוד חובה קובע כי כל תלמיד הזכאי לחינוך חינוך חייב להיות מבוטח בביטוח תאונות אישיות באמצעות רשות החינוך המקומית (המועצה המקומית). בהתאם לכך, יהיו מבוטחים ילדים בגילאי 3-5 הלומדים בגני הילדים ותלמידי כיתות א'- יב' הלומדים במוסדות חינוך מוכרים במועצה. סעיף ביטוח תאונות אישיות נכלל בתשלומי הורים הנגבים ע"י יחידת הגביה במועצה. על פי שיעור הגביה (100%) נראה שאין בעיה בשנה השוטפת, אולם ישנן יתרות חייבים שיש לבדוק אותן ולטפל בהן.
- 5. הזנה – גנ"י**
- תמורת אספקת מזון לילדי הגנים, גובה המועצה תשלום. סעיף ביטוח הזנה נכלל בתשלומי הורים הנגבים ע"י יחידת הגביה במועצה. על פי שיעור הגביה נראה שאין בעיה בשנה השוטפת, אולם ישנן יתרות חייבים שיש לבדוק אותן ולטפל בהן.
- 6. ביטוח תאונות אישיות – בתי ספר**
- תיאור הסעיף – ראה סעיף 4 לעיל. בשונה מגני הילדים, תשלומי ההורים נגבים בבתי הספר ומועברים במרוכז בסוף שנת הלימודים ליחידת הגביה במועצה.
- 7. קרן קרב – בתי ספר**
- תיאור הסעיף – ראה סעיף 3 לעיל. בשונה מגני הילדים, תשלומי הורים בגין קרן קרב נגבים בבתי הספר בתחילת שנת הלימודים ומועברים ליחידת הגביה במועצה. אחוז הגביה בשנת 2013 הינו גבוה, אולם יתרות חייבים מעידות על כך שלא כך היה בשנים קודמות בנוסף אחוזי הגביה מאוד נמוכים, לכן הביקורת ממליצה לבדוק את יתרות החייבים במערכת הגביה – מהו גיל החוב, מיהו החייב, האם ניתן לגביה ובהתאם לכך





להפעיל אמצעי גביה נוספים או לשקול מחיקת חובות (אבודים).

8.

**מועדונית**

מועדונית היא מסגרת חינוכית משלימה, אליה מגיעים תלמידי בית ספר אחרי שעות הלימודים בתיאום עם שירותי החינוך והרווחה בישוב ובה הם מקבלים יחס חם, סיוע מההיבט הלימודי והחברתי. בסעיף זה ישנן יתרות חייבים משנים קודמות שיש לבדוק ולטפל בהן.

**יתרות החייבים ליום 31/12/2013 לפי גובה החוב:**

טווח החוב בש"ח	מספר המקרים	סכום החוב הכולל באלפי ₪	חלק יחסי מהסה"כ
0-2,000	114	82	5%
2,001 - 5,000	52	167	9%
5,001 -25,000	68	735	40%
25,001 - 50,000	10	355	19%
מעל 50,001	7	502	27%
<b>סה"כ</b>	<b>251</b>	<b>1,841</b>	<b>100%</b>

כצעד משלים לבחינת יתרות החייבים, ביקשה הביקורת לקבל את יתרות החייבים לפי גובה החוב. לפי הטבלה שהתקבלה, המוצגת לעיל, ניתן ללמוד כי ע"י טיפול ב- 17 מקרים (המהווים כ- 7% מכלל המקרים) ניתן יהיה להגיע לגביה של כ- 50% מכלל החוב.

**4.3.3**

**גביית ההכנסות**

א.

**הכנסות – גני ילדים**

הורים שמקבלים זימון לרישום ילדם לגן ילדים מתבקשים תחילה לגשת ליחידת הגביה כדי להסדיר הוראת קבע בנקאית או בכרטיס אשראי לתשלומים עבור גן הילדים. עם האישור מגיעים למחלקת החינוך ואז מתבצע הרישום בפועל. בתחילת שנת הלימודים מפרסמת מנהלת מחלקת החינוך את פרוט תשלומי ההורים לשנת הלימודים הנוכחית בהתאם לתעריפי חוזר מנכ"ל. תשלומים אלו כוללים בעיקר: הזנה, ביטוח תאונות אישיות וקרן קרב.

**הערות הביקורת**

במהלך השנה ולאחר הרישום לגני הילדים, לא נבדקת התאמה בין מספר הנרשמים לבין מספר המשלמים בפועל ביחידת הגביה, הדבר יכול לגרום לכך שלא כל החייבים יהיו רשומים ביחידת



הגביה.

לדברי מנהלת מחלקת החינוך: השנה התחלנו לבדוק התאמות בין משלמים ונרשמים ובימים אלה תתגבש מדיניות לטיפול בחייבים במהלך השנה.

#### הכנסות – בתי ספר

ב.

בתי הספר היסודיים במועצה פועלים בניהול עצמי, דהיינו מתנהלים כגוף עצמאי מבחינה תקציבית, מנהלתית ופדגוגית. בהתאם לכך מנוהלת בבית הספר מערכת כספית ממוחשבת שבה מופקות בין היתר גם קבלות בגין הכנסות. בתחילת שנת לימודים, מתפרסמת איגרת תשלומי הורים לשנת הלימודים. שני סוגי תשלומים נגבים בבית הספר ע"י המזכירות ומועברים ליחידת הגביה:

#### ביטוח תאונות אישיות

התשלומים מנוהלים במערכת הכספית של בית הספר ומופקת קבלה למשלם. הכספים מופקדים בחשבון הבנק הבית ספרי ובסוף שנת הלימודים מועברים בתשלום אחד ליחידת הגביה, שמפיקה קבלה אחת לבית הספר.

#### הערות הביקורת:

מבדיקת ההוצאות בגין ביטוח תאונות אישיות בהנהלת החשבונות של המועצה עולה כי תקופת הביטוח הינה לשנת לימודים והתשלומים מתבצעים בתחילת שנת הלימודים. אולם ההכנסות המתקבלות בבתי הספר לא מועברות למועצה אלא רק בסוף שנת הלימודים. הביקורת ממליצה שהעברת הכספים מבתי הספר לטובת המועצה תיעשה עם סיום הגביה בחודשים הראשונים של שנת הלימודים ולא בתום שנת הלימודים.

#### קון קרב

הגביה מתבצעת בבתי הספר ע"י מזכירות בתי הספר, התשלומים לא עוברים דרך המערכת הכספית של בית הספר. המזכירה גובה את הכספים וממלאת טופס לאישור קבלת הכספים באופן ידני ולא ממוחשב. העתק מאישור זה בצירוף הכסף שהתקבל (מזומנים, המחאות או כרטיס אשראי) נשמר בתוך כספת בית הספר. בנוסף, מסמנת מזכירת בית הספר את שם המשלם באלפון התלמידים הכיתתי בסימון ידני. הכספים בצירוף האישורים הידניים מועברים ליחידת הגביה בכמה פעמים במהלך החודשים: ספטמבר – אוקטובר ע"י מזכירת בית הספר. הכספים מתקבלים ביחידת הגביה, ולאחר קליטתם במערכת מופקות קבלות לכל משלם, חלקן נמסר למזכירות בית הספר לחלוקתן בין התלמידים וחלקן נשלח בדואר ישירות ע"י יחידת הגביה.



התנאי להפעלת תכניות קרן קרב שקבעה מנהלת החינוך הוא :  
גביית התשלומים מההורים בשיעור שמעל 95% .  
לכן מזכירות בתי הספר נדרשות לבדיקה שוטפת של התשלומים שהתקבלו  
בכדי להוכיח שהגיעו לאחוז הגביה המתבקש ובעת הגיע שיעור הגביה לאחוז הנדרש  
הן מודיעות למנהלת מחלקת החינוך כדי להתחיל בפעילות קרן קרב.

#### הערות הביקורת

תהליך זה של גביית הכנסות עבור קרן קרב מעיד על מספר  
ליקויים וגורם לבעיות כמפורט:

- א. אין הפרדת תפקידים נאותה בתהליך  
מזכירת בית הספר מבצעת את כל הפעולות בתהליך :  
רישום, גביה, הוצאת קבלה, הפקדה בכספת, העברת  
הכספים ליחידת הגביה מבלי לאפשר בקרה בתהליך.  
תהליך שאין בו הפרדת תפקידים חשוף לסיכונים,  
לטעויות ולמעילות.
- ב. תהליך המבוצע ידנית  
כל הפעולות מתבצעות ידנית עד להעברת התקבולים  
ליחידת הגביה.  
סימון ידני של המשלמים על גבי רשימת התלמידים  
עלול לגרום לטעויות ולחישוב לא נכון של אחוזי  
הגביה.
- ג. אי ביצוע התאמות של התקבולים  
התקבולים אינם נרשמים בטבלה מרכזת אלא רק  
מסומנים התלמידים שהוריהם שילמו. ולא נערכת  
השוואה בין סה"כ תקבולים שנרשמו לבין סה"כ  
הכספים שהתקבלו בפועל.
- ד. הבאת הכספים להפקדה במועצה  
בתהליך הנוכחי, הכספים מגיעים להפקדה במועצה  
לאחר כחודשיים מהיום שהתקבלו- מזומנים ושיקים  
מופקדים בחשבון הבנק של המועצה באיחור רב (לעיתים  
שניים או שלושה שיקים דחויים מופקדים בפעם אחת).
- ה. פריסת תשלומים בכרטיס אשראי  
במקרה של פריסה למספר תשלומים בכרטיס אשראי,  
חיוב הכרטיס נעשה באופן ידני, דבר המחייב את  
עובדות יחידת הגביה (לא לשכוח) לגבות חלק יחסי  
מהתשלום בכל חודש בחודשים הבאים.
- ו. פרטי כרטיסי אשראי  
בטפסים מופיעים פרטי כרטיס האשראי של ההורים  
באופן גלוי ועלולים ליפול לידיים זרות.



ז. פרטים שגויים בשיקים או של כרטיס האשראי  
לעיתים נדרשות עובדות יחידת הגביה לטפל בבעיות המתגלות במסמכים הכספיים שהתקבלו:  
בשיקים - שם המוטב בשיק איננו "מועצה מקומית מזכרת בתיה", אלא שמות אחרים כמו "קרן קרב" או שם בית הספר.  
בכרטיסי אשראי - יש מקרים בהם פרטי האשראי שנמסרו בבית הספר כבר אינם אקטואליים בזמן קליטת התשלום ביחידת הגביה- הכרטיס הוחלף, נגנב, סורב ולא ניתן לבצע תשלום.

#### הצעת הביקורת:

שינוי תהליך הגביה, פעולות הגביה לא תעשנה באופן ידני אלא באמצעות המערכת הממוחשבת של בית הספר. בהתאם לכך יוכן נוהל עבודה שיפרט את הפעולות הרצויות לביצוע בתהליך זה.

להלן מוצעים עיקרי הנוהל:

- (1) בעת קבלת הכספים יירשמו התקבולים במערכת הממוחשבת ותוצא קבלה למשלמים בהתאם לכך.
- (2) הכספים יישמרו בכספת ויועברו להפקדה בחשבון הבנק של בית הספר ע"י עובד אחר ולא ע"י המזכירה. לפני ההפקדה יופק דוח מרכז של תקבולים ותבוצע התאמה של סה"כ התקבולים בדוח עם סה"כ הכספים שהתקבלו בפועל.
- (3) חישוב אחוז הגביה ייעשה על בסיס דוח מרוכז שיופק מהמערכת הממוחשבת ולאחר בדיקתה ואישורה של מנהלת בית הספר ידווח למנהלת מחלקת החינוך עד הגיעו ל- 95% כמתבקש.
- (4) לאחר השגת היעד ועם סיום גביית ההכנסות עבור קרן קרב, יופק דוח הכנסות מרוכז ויועבר לבדיקתה של מנהלת בית הספר. לאחר שבדקה ואישרה תוכן המחאה לזכות המועצה בסכום כולל של ההכנסות שהתקבלו ותועבר ליחידת הגביה.

בדרך זו יירשמו המשלמים בזמן התשלום, הכספים יופקדו תוך זמן קצר מעת קבלתם ואחוזי הגביה יחושבו בכל רגע נתון, כך יושג ניהול תקין ומעקב נאות של התקבולים.



**תגובה משותפת למנהלת מחלקת החינוך, גזבר המועצה ומנהלת יחידת הגביה:**

בשנים האחרונות תהליכי הגביה לנושאי חינוך מתקבלים בשיתוף גזבר המועצה, מנהלת מדור הגביה ומנהלת מחלקת החינוך. על מנת למונח הישגות מצביע על חובות צבר בתחום החינוך. בכל שנה מחדש אנו דנים באמצעים להתייעלות והצמקת הגביה. קראנו את טיוטת הדוח ולהלן תגובתנו:

**חובות צבר**

1. שכר לימוד שני ילדים - אנו נמצאים בצינון של תהליך גביה שיטות פזוליה, תבחן אפשרות לדיון בווצרת חריטים לקראת הסדרי פשרה וואו מחיקת חובות.
2. אצרת חינוך - כני"ל
3. קרן קרב - החל משנת 2010 תשלומי ההורים מהווים תנאי להפצלת התוכנית, מדור הגביה יפצל כמוצצ סצי"1.
4. ביטוח תאונות אישיות שני ילדים - המוצצה מבטחת את תלמידי השנים ובית הספר היסודי כולל כיתות ג-ט בבית הספר קשת.
5. הגנה שני ילדים - כמו סצי"1.
6. ביטוח תאונות אישיות בתי ספר - ראה למטה
7. קרן קרב בתי ספר - כמו סצי"1
8. מוצדונות - כמו סצי"1.

**הכנסות שני ילדים**

השנה הוחלט על נוהל למניצת ארירת חובות בסין שני הילדים: הוחלט שאחת לחודש ייבדקו על ידי מדור הגביה התאמות בין מספר נרשמים למשלמים. לחיובים ישלחו מכתבים להסדרת החוב (מכתבים כאלה נשלחו כבר השנה לחיובים, על פי דיווח מהגביה הייתה הצנות והורים הגיעו להסדרת החובות). המטרה היא למצצ צד כמה שניתן חובות בסין חיובים אלו.

**הכנסות בתי הספר**

- א. ביטוח תאונות אישיות - המלצת הביקורת מתקבלת ותיושם.
- ב. קרן קרב - במקביל לתהליך הביקורת הוחלטו להתקין בכל בית ספר אישה למצרכת הגביה של המוצצה. באמצעות המצרכת מזכירת בית הספר תפיק קבלה למשלמים בהתאם, הפקת הדוחות תתבצע באותה מצרכת. הפקדת הכספים תתבצע בהתאם לנוהלי הרשות (קופה נוספת לגבייה).

**4.4 סיכום והמלצות**

הכנסותיה העצמיות של המועצה בתחום החינוך נגבות מהורים לתלמידים במוסדות החינוך למימון שירותים של המועצה בתחום זה ושאינם מסופקים בחינם ע"י משרד החינוך. תשלומי הורים נחלקים לתשלומים עבור שירותי חובה ועבור שירותי רשות. שירותי חובה הם שירותים שחובה לשלם בעבורם גם אם אין צורכים אותם. כל יתר השירותים הניתנים הם שירותי רשות. שירות החובה היחיד הוא ביטוח תאונות אישיות של התלמידים. הכנסות הנגבות בגין שירותי רשות : הזנה, מועדונית, תכניות העשרה באמצעות קרן קרב וכו'. בדוח זה נבדקו רק ההכנסות הנגבות מהורים (ע"י יחידת הגביה או ע"י בית הספר) והמועברות לחשבון המועצה למימון פעולות שמבצעת המועצה ומהוות בידי המועצה "הכנסות עצמיות".

**4.4.1 עיקרי הממצאים והמלצות**

- א. יתרות חייבים ואחוזי גביה לפי נושאים**
- יתרות החייבים בגין הכנסות חינוך ליום 31/12/2013 הסתכמו ב- 1,841 אלפי ₪. מתוכם שלושה נושאים להם יתרות גבוהות:
- שכ"ל גני"י – 754 אלפי ₪, קרן קרב בתי ספר – 691 אלפי ₪, אגרת חינוך – 241 אלפי ₪. יתרות אלו נוצרו בשנים קודמות ואחוזי הגביה שלהם נמוכים מאוד.
- המלצה :**
- לבדוק את יתרות החייבים במערכת הגביה – מהו גיל החוב, מיהו החייב, האם ניתן לגביה ובהתאם לכך, להפעיל אמצעי גביה נוספים או לשקול מחיקת חובות (אבודים).
- ב. יתרות חייבים לפי גובה החוב**
- התפלגות יתרות החייבים ליום 31/12/2013 לפי גובה החוב מלמדת כי ע"י טיפול ב- 17 מקרים (המהווים כ- 7% מכלל המקרים) ניתן יהיה להגיע לגביה של כ- 50% מכלל החוב.
- ג. גביית הכנסות – גני ילדים**
- הורים המקבלים זימון לרישום ילדם לגן הילדים מתבקשים תחילה לגשת ליחידת הגביה כדי להסדיר הוראת קבע לתשלומים עבור גן הילדים. עם האישור מגיעים למחלקת החינוך ואז מתבצע הרישום בפועל. הערות הביקורת:
- במהלך השנה ולאחר רישום לגני הילדים, לא נבדקת התאמה בין מספר הנרשמים לבין מספר המשלמים בפועל ביחידת הגביה.
- ד. גביית הכנסות – בתי ספר**
- שני סוגי הכנסות נגבות בבתי הספר ומועברים ליחידת הגביה:
- ביטוח תאונות אישיות**
- התשלומים מנוהלים במערכת הכספית של בית הספר, הכספים מופקדים בחשבון הבנק של בית הספר ובסוף שנת לימודים מועברים בתשלום אחד אל המועצה. בעוד שההוצאות משולמות ע"י המועצה בתחילת שנת הלימודים.
- המלצה :**
- העברת הכספים מבית הספר אל המועצה תיעשה עם סיום הגביה בחודשים הראשונים של שנת הלימודים.



### קרון קרב

הגביה מתבצעת בבתי הספר ע"י מזכירות בתי הספר, התשלומים אינם עוברים דרך המערכת הכספית של בית הספר, אלא נרשמים באופן ידני וההורים מקבלים אישור על קבלת כספים ידני. העתק האישור בצירוף הכספים נשמרים בכספת בית הספר. בכספים בצירוף האישורים הידניים מועברים ליחידת הגביה בכמה פעמים במהלך החודשים: ספטמבר – אוקטובר ע"י מזכירת בית הספר.

בתהליך גביית הכנסות קרון קרב נתגלו מספר ליקויים:

(1) אין הפרדת תפקידים נאותה בתהליך

כל הפעולות בתהליך מרוכזות בידי מזכירת בית הספר.

(2) תהליך המבוצע ידנית

כל הפעולות מתבצעות ידנית עד להעברת התקבולים ליחידת הגביה.

(3) אי ביצוע התאמות של התקבולים

לא נערכת השוואה בין סה"כ התקבולים שנרשמו לבין סה"כ הכספים שהתקבלו.

(4) הבאת הכספים להפקדה במועצה

הכספים מגיעים למועצה לאחר כחודשיים מהיום שהתקבלו ולכן מופקדים באיחור רב.

(5) פריסת תשלומים בכרטיס אשראי

חיוב הכרטיס נעשה באופן ידני, דבר המחייב את עובדות יחידת הגביה לגבות חלק יחסי מהתשלום בכל חודש.

(6) פרטים שגויים בשיקים או של כרטיסי אשראי

לעיתים נדרשות עובדות המחלקה לטפל בבעיות המתגלות בשיקים או בכרטיסי אשראי.

### המלצה:

שינוי תהליך הגביה, פעולות הגביה לא תעשנה באופן ידני אלא באמצעות המערכת הממוחשבת של בית הספר.

בהתאם לכך יוכן נוהל עבודה שיפרט את הפעולות הרצויות לביצוע בתהליך זה.

בדרך זו יירשמו המשלמים בזמן התשלום, הכספים יופקדו תוך זמן קצר מעת קבלתם ואחוזי הגביה יחושבו בכל רגע נתון, כך יושג ניהול תקין ומעקב נאות של התקבולים.