



## מוזיאון תל אביב לאמנות

### כללי

1. מוזיאון תל אביב לאמנות (להלן – "החברה" או "המוזיאון") הוקם בשנת 1931.
2. בהתאם להיתר מיוחד שניתן למוזיאון ובהתאם לתעודת הרישום שלו כחברה, לא נכלל בשם המוזיאון הציון כי הינו חברה בעירבון מוגבל. המוזיאון רשום כחברה לתועלת הציבור אצל רשם ההקדשות.
3. החברה הינה בבעלות של עיריית תל-אביב – יפו (להלן- "העירייה").
4. מטרת החברה הינן:
  - א. ניהול מוזיאונים;
  - ב. שימור והצגת דברי אמנות;
  - ג. פיתוח מערך חינוכי.
5. המוזיאון החל פעילותו בביתו של ראש עיריית תל-אביב – יפו הראשון, מר מאיר דיזנגוף ז"ל, בשדרות רוטשילד. הצלחתו של המוזיאון על אוספיו, באותם ימים, חייבה הקמת בניין גדול יותר והרחבת חללי תצוגה. בשנת 1959 נחנך "ביתן הלנה רובינשטיין" (פועל כביתן נפרד בן ארבע קומות לאמנות בת זמננו) ובשנת 1971 הושלמה בניית משכנו הנוכחי של המוזיאון. לצד המבנה, פועל גם גן פסלים ובשנים האחרונות הורחבו בו שטחי התצוגה והתווספו גלריות חדשות כחלק מאגף חדש בצידו המערבי.
6. פעילות החברה כוללת, בנוסף לתצוגות ותערוכות, אירועים בתחומי מוזיקה קלאסית, ג'אז, קולנוע, סדרות הרצאות, הצגות ילדים ואירועים מיוחדים.
7. החברה הינה "גוף נתמך" החייב בדיווח על פי תיקון מספר 16 לחוק יסודות התקציב לשנת 2005 ולכן כפופה להוראות הממונה על השכר במשרד האוצר (להלן – "הממונה על השכר").
8. איסוף הממצאים לדוח הביקורת נערך במהלך החודשים אוגוסט 2006 - ספטמבר 2008.
9. במסגרת עבודת הביקורת, עיינה הביקורת בין היתר במסמכים הבאים:
  - א. תקנות ותזכיר התאגדות של החברה;
  - ב. פרוטוקולים מישיבות דירקטוריון לשנים 2005 - 2006;
  - ג. רשימת אירועים ודוחות אירועים המתקיימים במוזיאון;
  - ד. דוחות ביקורת פנים לשנים 2005 - 2006;



- ה. הסכמי התקשרות לשנים 2004 - 2006;
  - ו. נהלי עבודה;
  - ז. דוחות כספיים לשנים 2004 - 2006;
  - ח. דוחות של אגודות הידידים שמרכזים את התרומות בחו"ל לשנים 2004 - 2006;
  - ט. טפסי 106 וכרטיס אישי חודשי מצטבר של עובדי החברה לשנים 2005 - 2006;
  - י. רשימה שמית של עובדי החברה לשנים 2005 - 2006;
  - יא. חוזי עבודה אישיים של עובדי החברה;
  - יב. כרטסת הנהלת החשבונות על מדיה מגנטית לשנים 2004 - 2007;
  - יג. אסמכתאות מהנהלת החשבונות של החברה לשנים 2005 - 2006.
10. הביקורת ניתחה את קבצי הנהלת החשבונות שנתקבלו על מדיה מגנטית לשנים 2005 - 2006.
  11. הביקורת ערכה שיחות עם גורמים שונים בחברה: מנכ"ל; סמנכ"ל; מנהל ועובדי מחלקת רישום; אוצרת במחלקת גרפיקה; גרפיקאית האחראית על ספירת המלאי; מנהל חשבונות; עובדי המחלקה הבינלאומית; מנהל מחלקת הזמנות.

## מבנים

### רקע

12. לחברה שלושה מרכזי פעילות:
  - א. מבנה המוזיאון - במתחם גולדה מאיר (רחוב שאול המלך 27 תל-אביב יפו);
  - ב. ביתן הלנה רובינשטיין לאמנות בת זמננו (רחוב דיזנגוף פינת תרס"ט);
  - ג. מרכז דובנוב/מרכז מאירהוף - מרכז יוסף ורבקה מאירהוף (רחוב דובנוב 8).
13. המגרשים עליהם ממוקמים מרכזי הפעילות לעיל מוחכרים לחברה על ידי העירייה.

### ממצאים

14. הביקורת בדקה את הסכמי החכירה של כל אחד ממרכזי הפעילות.
15. מבנה המוזיאון – במתחם גולדה מאיר:
  - א. העירייה הינה הבעלים של המגרש בשטח של 14,365 מ"ר.
  - ב. בשטר חכירה לדורות מתאריך 30 בינואר, 1979, נרשם כי החל מתאריך 1 בינואר, 1965, הוחכר המגרש לחברה, לתקופה של 49 שנים.
  - ג. התמורה בעד תקופת החכירה הייתה על סך של 1 ל"י.

- ד. בתאריך 30 באוגוסט, 1998, נחתמה תוספת להסכם החכירה, לפיה שטח נוסף של 2,900 מ"ר הוחכר לחברה, באותם תנאים שהוחכר השטח המקורי. כלומר, עד סוף שנת 2014.
16. ביתן הלנה רובינשטיין:
- א. העירייה הינה הבעלים של המגרש והמבנה והחברה הינה חוכרת ל- 49 שנה.
- ב. תקופת החכירה הסתיימה בתאריך 1 באפריל, 2006.
- ג. ב-25 באוקטובר, 2006 אישרה ועדת נכסים של העירייה, הארכת תוקף החכירה ב- 10 שנים נוספות.
17. מרכז דובנוב/מרכז מאירהוף:
- א. העירייה חוכרת המגרש מאת קרן קיימת לישראל והחברה הינה חוכרת משנה של המבנה הבנוי על המגרש.
- ב. החברה משתמשת במבנה לצורך קיום מרכז חינוך לאמנות ומפעילה בו כיתות לימוד וסדנאות.
- ג. בחוזה חכירה מתאריך 12 במרץ, 1996, נקבע, כי:
- (1) תקופת החכירה תחל בתאריך 1 בינואר, 1998, ותסתיים בתאריך 30 בנובמבר, 2007.
- (2) בתום תקופת החכירה יוחזר הנכס לרשות העירייה.
- (3) התמורה בעד תקופת החכירה הינה בסך 10 ש"ח.
- (4) על החברה לבטח ולרשום הביטוח על שם העירייה. מבדיקה שערכה הביקורת עולה שפוליסת הביטוח נרשמה על שם המוזיאון בלבד.
- מגנ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:
- "פוליסות הביטוח של המוזיאון שאמורות להתחדש ב- 1.4.2009, הנושא תוקן וביטוח המבנה יהיה על שם העירייה, רצ"ב מיזמת הפוליסה."**
- ד. לדברי מנהלת משרד מגנ"ל החברה, נכון לחודש ינואר 2008, לא קיים מסמך לפיו הוארכה תקופת ההסכם. לדבריה, חידוש ההסכם נמצא בטיפולו של היועץ המשפטי של החברה.
- מגנ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:
- "מוזיאון תל אביב פנה פעמים אין ספור לא. ל. מנהל אגף נכסים בעירייה והתריע על כך שחווה החכירה עומד להסתיים. רצ"ב מכתב שנשלח תקופה ארוכה לאחר ישיבה שנערכה במשרדו עם ש. כ., סמנכ"ל המוזיאון והיועץ המשפטי עו"ד ז. ע."**



א. ל. מסר מספר פעמים שהנושא במיפול ואף ביקש חומר המתאר את פעילות המוזיאון במרכז מאירהוף. החומר הועבר ב- 25.5.08, רצ"ב מכתב שנשלח ב- 11.2.08."

תגובת הביקורת: המסמך שהומצא הינו מתאריך 11 פברואר, 2008, היינו לאחר סיום תקופת החכירה. מן הראוי היה כי החברה תפעל טרם סיום התקופה האמורה ותסדיר הנושא. פנייתה של החברה למנהל מחלקת נכסים אין בה כדי לפטור החברה מאחריות הקיימת להארכת תקופת החכירה, ראוי היה כי החברה תמשיך לפעול לצורך פתרון הנושא.

### החלטות תזכיר, תקנות ונהלי עבודה

#### רקע

18. בשנת 1931 הוגשו לרשם החברות תזכיר ותקנות ההתאגדות של החברה.
19. בתזכיר ההתאגדות נרשם, בין השאר, כי: "הון החברה והכנסותיה יוצאו אך ורק לשם השגת מטרות החברה, ... ושום חלק מהם לא יוצא או יועבר בדרך ישירה או בעקיפין ע"י תשלום של דיבידנדה או באופן אחר לחברי האגודה... ששום חבר הנהלה או המועצות אשר תסודרנה לשם הנהלת עסקי החברה לא ימונה לפקיד בשכר ולא לשום משרה בשכר ושום תשלום לא ינתן לחבר הנהלת או המועצה..."
20. במועד לא ידוע לביקורת, ככל הנראה בשנת 1973, נתבקש עורך דין ה. ש., בשם החברה, לבחון את תזכיר ותקנות ההתאגדות של החברה, שהיו נכון לאותו מועד. עורך הדין קבע, בין השאר, כי התקנות "אינן ערוכות במסכת מסודרת ומושלמת ואינן מאפשרות למעשה כיום ניהול תקין של חברת המוזיאון. כמו כן חסרים בתקנות פרקים שלמים הנהוגים כיום בתקנות הסטנדרטיות של חברות..."
21. במועד לא ידוע לביקורת, נערכו על ידי אותו עורך דין תקנות התאגדות חדשות לחברה שאושרו על ידי מועצת המנהלים.
22. בתקנות ההתאגדות נקבע בנוגע לאסיפות כלליות, בין השאר, כדלקמן:  
אסיפה כללית תיערך אחת לשנה, לא יאוחר מחמישה עשר חודש אחרי האסיפה הכללית האחרונה;  
אין לעשות כל פעולה באסיפה הכללית אלא אם יהיה נוכח מגיין חוקי. מגיין חוקי מהווה נוכחות של שלושה רבעים מבעלי המניות בחברה.
23. בתקנות ההתאגדות נקבע בנוגע למועצת המנהלים, בין השאר, כדלקמן:  
מועצת המנהלים תנהל את עסקי החברה;  
א. מספרם של חברי מועצת המנהלים לא יפחת משבעה ולא יעלה על ארבעים;  
ב. חברי מועצת המנהלים יבחרו על ידי חבר הנאמנים של החברה;



- ג. לחברי מועצת המנהלים לא ישולם כל שכר עבור מילוי תפקידם;
- ד. ראש העירייה יכהן כיושב ראש חבר הנאמנים והוא זה שיודיע בכתב לחבר מועצת המנהלים על בחירתו או סיום כהונתו בתפקיד. מינוי יו"ר מועצת המנהלים יעשה על ידי ראש העירייה;
- ה. מחצית מחברי מועצת המנהלים יהיו מניין חוקי בכל אסיפה, אלא אם קבעה מועצת המנהלים מניין חוקי אחר.
24. בתקנות ההתאגדות נקבע בנוגע לוועדות, בין השאר, כדלקמן:
- א. מועצת המנהלים רשאית להעביר סמכויות לוועדות שונות ולמנות את חברי כל ועדה;
- ב. מחצית, לפחות, מחברי כל ועדה יהיו חברי מועצת המנהלים.
25. בתקנות ההתאגדות נקבע בנוגע לחבר הנאמנים, בין השאר, כדלקמן:
- א. יבחר על ידי האסיפה הכללית, אשר תקבע את מספר חבריו;
- ב. ראש העירייה יהא יו"ר חבר הנאמנים;
- ג. החברים יבחרו לתקופה של שלוש שנים;
- ד. בכל אסיפה כללית ובכל ישיבה של חבר הנאמנים בה נוכח ראש העירייה, הוא ישמש כיו"ר האסיפה;
- ה. ישיבה של חבר הנאמנים תכונס לפחות אחת לשנה על פי החלטה של מועצת המנהלים.
26. בנוהל "מינוי דירקטורים בתאגידים העירוניים" של לשכת התאגידים בעירייה נקבע כי דירקטור יחדל לכהן בתפקידו אם, בין השאר, "על פי הודעת יושב ראש הדירקטוריון, נעדר מישיבות הדירקטוריון במשך שלוש ישיבות רצופות, או מארבע ישיבות שלו במשך שנה קלנדרית אחת, והצוות לא מצא סיבה מוצדקת להיעדרותו".
27. בנוהל "מינוי דירקטורים בתאגידים העירוניים" של לשכת התאגידים בעירייה, נרשם כי תקופת כהונתו של דירקטור הינה לשלוש שנים וניתנת להארכה באישור מועצת העירייה לשלוש שנים נוספות.
- מנהלת לשכת התאגידים מסרה לביקורת בהתייחסה לסעיף כי:
- "תקנון ההתאגדיות של המוזיאון קובע כי חבר הנאמנים ימנה מקרבו את חברי הדירקטוריון."**
- תגובת הביקורת: סמכותו של חבר הנאמנים לקבוע הגורם שיכהן כדירקטור, אין בה בכדי לסתור את תקופת הכהונה הקבועה בנוהל.
28. בנוהל "מכרזים" של החברה נקבע, כי ועדת מכרזים תמנה שלושה חברים בלבד אשר אחד מהם לפחות, יהיה עובד המוזיאון.



## ממצאים

29. ראש העירייה מכהן כיו"ר מועצת המנהלים ויו"ר חבר הנאמנים של החברה.
30. ברשימת הדירקטורים, נכון למועד איסוף הממצאים לדוח הביקורת (בחודש נובמבר 2007), שהעבירה מנהלת הכספים וכח האדם בחברה לביקורת, רשומים 46 דירקטורים.
31. על פי נתוני רשם החברות, נכון לתאריך 17 בדצמבר, 2007, רשומים בחברה 36 דירקטורים:
- א. 14 מדירקטורים אלה אינם כלולים ברשימת הדירקטורים שהועברה לביקורת מהחברה;
- ב. 24 מהדירקטורים שברשימה שהועברה מהחברה לביקורת, אינם רשומים ברשם החברות כדירקטורים בחברה.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:
- "רישום דירקטורים ברשם החברות עודכן. רצ"ב."**
- הערת הביקורת: הנספח שצורף נושא תאריך 29.10.2008 כולל רישום של 47 חברי דירקטוריון.
32. כמצוין לעיל, בתקנות ההתאגדות של החברה נקבע כי ראש העירייה יכהן כיושב ראש חבר הנאמנים. באותו תקנון נקבע גם, כי **"מועצת המנהלים תנהל את עסקי החברה, תגיש את תקציב לאישור חבר הנאמנים...".** בפועל, יושב ראש מועצת המנהלים הינו ראש העירייה. ראש העירייה מכהן תחת שני כובעים: כיו"ר הדירקטוריון, מעביר את התקציב לאישור חבר הנאמנים, מחד, ומאידך מכהן כיו"ר חבר הנאמנים, שאמור לאשר את התקציב.
- בתקנות ההתאגדות נקבע כי מינוי יו"ר מועצת המנהלים יעשה על ידי ראש העירייה. זאת בעוד שבפועל ראש העירייה מכהן כיו"ר מועצת המנהלים.
33. נכון למועד איסוף הממצאים לדוח ביקורת, חבר הנאמנים מנה 140 חברים.
34. הביקורת בחנה את שמות הדירקטורים שנכחו בישיבות מועצת המנהלים בשנים 2005 – 2006, בהתאם לדיווח שהועבר מהחברה, ואיתרה דירקטורים שלא השתתפו ברציפות בשלוש ישיבות ויותר במהלך שנה קלנדרית, כמפורט להלן:

דירקטור	מספר היעדרויות רצופות
א. ו.	4
ב. ח.	3
ג. י.	4
מ. י.	3
מ. א.	4
נ. י.	4



מספר היעדרויות רצופות	דירקטור
4	ס. ד.
5	ע. מ.
3	ר. ע.
6	ש. א.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

"ח. ב. - הופיע ב 2006 ב-14.2, ובשנת 2005 ב-26.1 - אי לכך לא החסיר בשנה ברצף.

י. ג. - הופיע בסוף 2006 ופעמיים ב-2005. אין רצף!

לגבי האחרים - נכון. המוזיאון יעביר ממצאים אלה למ"מ יו"ר מועצת המנהלים".

מנהלת לשכת התאגידים מסרה בהתייחסותה לטיטת הממצאים כי :

"תקנון ההתאגדיות של המוזיאון קובע כי חבר הנאמנים ימנה מקרבו את חברי הדירקטוריון."

תגובת הביקורת: ברנדס חנניה לא נכח בשנת 2006 בישיבות מתאריך: 26/4, 21/6, 24/7.

י. ג. לא נכח בשנת 2006 בישיבות מהתאריכים: 14/2, 26/4, 21/6, 24/7.

35. הדירקטורים, החברים בוועדת כספים, שלא נכחו בישיבות הוועדה לפחות שלוש פעמים ברציפות

בשנים 2005 - 2006, הינם כמפורט להלן:

דירקטור	תאור
י. ב.	לא הופיע כלל לישיבות בשנים 2005 ו-2006
י. ל.	לא הופיע כלל לישיבות בשנים 2005 ו-2006
ת. ר.	שלוש ישיבות רצופות בשנת 2005
ע. ר.	לא הופיעה כלל לישיבות בשנים 2005 ו-2006
א. ש.	שלוש ישיבות רצופות בשנת 2005

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

"י. ב. - התפטר מהוועדה. י. ל. - התפטר מהוועדה.

ת. ר. - שוהה לסרוגין בארץ ובארה"ב. כשהיא בארץ היא מקפידה להימצא בכל הישיבות.

בחלק מהזמן בארה"ב היא פועלת במסגרת אפת"ם.

הגב' ע. ר. שוהה הרבה בחו"ל ועל כן מחסירה בישיבות.

א. ש. - החסיר בשנת 2005, עקב חילופי תפקידים בבנק לאומי ומעבר לפניקס ישראל. לוקח

חלק חשוב בישיבות הוועדה בימים אלה".

תגובת הביקורת: הביקורת לא קיבלה לידה המסמכים המאשרים התפטרותם של מר י. ב. ומר י.

ל. מהוועדה.

36. מעיון בפרוטוקולים של ועדת מכרזים בשנים 2005 – 2006 עולה כי מספר חברי ועדת מכרזים גדול משלושה וזאת בניגוד לנוהל ועדת המכרזים.
37. על מרבית הנהלים של החברה לא נרשם מועד תחולתם. הביקורת סבורה כי מדובר בנהלי עבודה שנקבעו ואושרו בחברה בשנת 1992.
38. מטרת נוהל "מעקב אחר ביצוע החלטות" של החברה, הינו לקבוע אופן ישום החלטות שהתקבלו בישיבות הדירקטוריון ובהנהלת המוזיאון, ולאפשר מעקב אחר ביצוען.
39. בנוסף, נקבע כי מרכזת מוסדות ההנהלה תפיץ דפי מעקב כמפורט להלן:
- א. דף החלטות ובו פירוט ההחלטות שבוצעו ובאיזה מידה בוצעו;
- ב. דף החלטות שנקבע לגביהם לוח זמנים וביצוען לא הושלם בלוח הזמנים שנקבע.
40. מבדיקה שערכה הביקורת עולה כי דפי ההחלטות נערכים לאחר כל ישיבה.
41. בנוהל "פרוטוקולים" של החברה, שמטרתו לקבוע סדרי הרישום והתיעוד של פרוטוקולים מישיבות ההנהלה וועדותיה נקבע, בין השאר, כי "הפרוטוקול יתן ביטוי רחב ככל האפשר לדעות שהועלו בישיבה". מעיון בפרוטוקולים של החברה נראה לביקורת, כי דרישת הנוהל מתקיימת.
42. בנוהל "מערכת הדיווח במוזיאון" של החברה, שמטרתו למסור נתונים מקצועיים, עסקיים וכספיים למנכ"ל, לדירקטוריון ולוועדות, נקבעו סוגי דוחות ומועדי הגשתם.
- להלן דוגמאות לדוחות שיש להגיש:

שם הדוח	אחראי להכנת הדוח	מועד הכנת הדוח	תפוצה ראשונית
כח אדם ושכר	מנהלת כספים וכח אדם	אחת לשלושה חודשים	מנכ"ל ומנהלת כספים
ביצוע תקציב תלת חודשי	אחראית על התקציב	סוף החודש שלאחר הרבעון	מנכ"ל ומנהל כספים
תזרים מזומנים	מנהלת כספים וכח אדם	בסוף החודש	מנכ"ל
גביה	גזברית	עד חמישי לחודש	מנכ"ל ומנהלת כספים
תערוכות	אוצרים (ריכוז על ידי אחראית תקציב)	עד 25 לחודש	מנכ"ל, אוצרים ואוצר ראשי

43. הביקורת ביקשה לעיין בדוחות אלו, אשר היו אמורים להיות מוגשים בשנים 2005 - 2006 ונענתה, כדלקמן:



- א. לא קיים דוח "כח אדם ושכר", אך יש דוח שנקרא "עלות מרכיבי שכר". דוח זה הינו פנימי של מחלקת כח אדם ואינו מופץ למנכ"ל ולמנהלת הכספים וכח אדם; מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטייטת הממצאים כי:
- "הנוהל נעשה בשנת 1992. הוא אינו מעודכן. כפי שצויין בהקדמה, המוזיאון עובד בימים אלו על פי דרישת וועדת ביקורת על כתיבת נהלים חדשים המתאימים לתפקוד היום. מנהלת הכספים וכ"א הינה אותו אדם."
- ב. לדברי תקציבאית החברה, קיים דוח "תקציב" המופק לפי דרישה. תפוצתו בהתאם לדרישה בפועל, כגון לוועדת כספים; מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטייטת הממצאים כי:
- "תהליך הכנת תקציב לוקח חמישה חודשים בשנה. וועדת הכספים דנה בו עד שמאשרת ואז מועבר התקציב לדירקטוריון לדיון ואישור. כל רבעון מועבר דו"ח ביצוע תקציב לוועדת הכספים ומתקיים דיון בוועדה ויש החלטות. על פי הצורך נעשה שינוי לתקציב. רצ"ב פרומוקולים."
- ג. לדברי מנהלת כספים וכח אדם, דוח "תזרים מזומנים" אינו מופק באופן שוטף, מדי חודש, אלא רק במקרים של בעיות נזילות;
- ד. דוח "גביה" מופק מדי חודש ומופץ לסמנכ"ל החברה ולאחראי המחלקות בלבד; מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטייטת הממצאים כי:
- "דו"ח גביה מופק מידי חודש ע"י מנהלת הכספים בעצמה ומופץ לסמנכ"ל החברה ולמנהלי המחלקות הרלוונטיות. סמנכ"ל החברה עוברת על הדו"ח, מעירה הערות ויושבת עם המחלקות בהן מצאה בעיות. מידי חודש בחודשו."
- ה. לדברי התקציבאית, דוח "תערוכות" מופק לפי דרישה ומופץ בעיקר לאוצרים. כמו כן, הנוהל הינו ישן ומאחר והנתונים קיימים במחשב אין חשיבות למועד הכנתו. מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום 23/03/09 לטייטת הממצאים כי:
- "למרות שהנוהל ישן, קיים דו"ח ביצוע לתערוכות שאינו מופץ באופן קבוע. התקציבאית עוקבת באופן יומיומי אחר ביצוע תקציב התערוכות והיכן שהיא צופה בעיה מציפה אותה ושולחת דו"ח לסמנכ"ל החברה או למנכ"ל על פי הצורך."
44. מעיון בפרוטוקולים של מועצת המנהלים של החברה ושל הוועדות השונות, עולה כי לעיתים נושאים שהוחלט לגביהם כי יש לשוב ולדון בהם פעם נוספת, לא נדונו בישיבות העוקבות או לחילופין, הועלו זמן רב לאחר שנידונו לראשונה, כמפורט בדוגמאות שלהלן:

א. בפרוטוקול ישיבת מועצת המנהלים מתאריך 15 ביוני, 2005, נדונה סוגיית נושא הפחת על המבנים שבבעלות המוזיאון. בישיבה הציע אחד הנוכחים לבדוק את האפשרות שהמבנה בו שוכן המוזיאון (ללא הקרקע שהינה חכורה בכל מקרה) יעבור לבעלות העירייה, במטרה להקטין את הוצאות הפחת, והחברה תהא חוכרת לדורות. תשובתו של יו"ר מועצת המנהלים הייתה "נבחן את כל האפשרויות." מבדיקת הביקורת הפרוטוקולים לשנים 2005 - 2006 לא אותרה התייחסות להחלטה.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטוט הממצאים כי:

**"תשובת רו"ח י. ק.: העברת המבנה שבבעלות המוזיאון לעירייה כרוכה בבעיות מיסוי סבוכות. לעניין שיעור הפחת – בדיון שערכה הנהלת המוזיאון ורו"ח שלה עם רשות התאגידים בעירייה נמסר כי מדיניות העירייה היא שלא לשנות את שיעורי הפחת."**

תגובת הביקורת: הביקורת לא קיבלה לידה העתק תיעוד הדיון שנערך.

ב. בישיבת ועדת ביקורת מתאריך 9 במאי, 2004 הוחלט, בין השאר, כי יש **"להינס לתהליך ספירת האוסף ללא דיחוי"** וכי צוות עובדים יעזור למחשב את האוסף. בדוח ביקורת פנים מחודש פברואר 2006 דווח כי ההחלטה טרם בוצעה הואיל וטרם נמצאה תוכנה לרישומו.

נכון לחודש אוקטובר 2007 טרם נבחרה/אותרה תוכנה מתאימה על ידי החברה.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטוט הממצאים כי:

**"תהליך ספירת האוסף נכנס לעבודה ב- 16.7.2006, גויס כ"א לפרויקט זה והעבודה נעשת מאז ברציפות, כשהאוסף מצולם, נרשם ונכנס לחוכנת ספר האוסף – תוכנת "תכלת"."**

תגובת הביקורת: ראשית, כפי שצוין תהליך הספירה החל כשנתיים לאחר מועד החלטת ועדת הביקורת, שנית מנכ"ל החברה לא התייחס בתגובתו לנושא מחשוב האוסף המועלה במסגרת הסעיף.

ג. בפרוטוקול ישיבת ועדת הביקורת מתאריך 12 בפברואר, 2006, הוחלט כי ועדת הכספים תדון בנושא ביטוח יצירות האמנות. כמו כן, מבקר הפנים של החברה התבקש להכין דוח השוואתי בנושא ביטוח מוזיאונים בארץ ובחו"ל. מבדיקת הביקורת עולה כי מבקר הפנים טרם הכין הדוח המבוקש.

כמו כן, לדברי מנהל מחלקת אירועים, נושא הביטוח עלה פעם נוספת בוועדות הדירקטוריון בחודש דצמבר 2007 וטרם התקבלו החלטות בנושא. למרות בקשות הביקורת, טרם נתקבל הפרוטוקול האמור.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטות הממצאים כי:  
 "רצ"ב פרוטוקול ישיבת מועצת המנהלים מיום 10.3.2008 בה הציג יועץ הביטוח דניס מאיר את הנושא. נערך דיון מקדים בנוכחותו של היועץ עם וועדת הכספים.  
 החלטה 1.2008 – מועצת מנהלים מאשרת את הכיסוי הביטוחי שהוצג בפניה, וועדת הכספים תבדוק כדאיות התוספת של 30 מיליון דולר לכיסוי הביטוח.  
 הדיון עסק בירידת ערך הדולר והוחלט לא להגדיל את הכיסוי הביטוחי. בימים אלה גם הדולר עלה כך שאין בעיה."  
 תגובת הביקורת: ההחלטה האמורה נתקבלה ללא דוח השוואתי שנערך בנושא ביטוח מוזיאונים בארץ ובכל ואינה מתייחסת כלל לאמור, יועץ הביטוח לא הציג כל נתונים השוואתיים התומכים בדעתו כי מדובר בתנאים כלכליים הטובים לחברה.

### תקציב בלתי רגיל

45. בהתאם להגדרת התקציב הבלתי רגיל, הכספים יועברו מהעירייה לפעולה חד-פעמית או לתחום פעילות מסויים, הכולל אומדן, תקבולים ותשלומים לאותה פעולה או לאותו תחום פעילות שביצע המוזיאון.
46. כחלק מהכנסות החברה מהקצבות העירייה, כמצוין בפרק דוחות כספיים (ראה בהמשך דוח הביקורת), לחברה הועברו מהעירייה כספים נוספים מתקציב בלתי רגיל (להלן – "תב"ר") כמפורט להלן:

שנה	סכום בש"ח	שימוש
2004	1,500,000	רכישת ציוד מכשור קיטור, ציוד מרכזייה, ציוד מחשוב וציוד חומרה היקפי.
2005	1,500,000	הפיכת המרכזייה למהדורה חדשה, לקניית ציוד ממוחשב, תיקון ושיפוץ פסלים.
2006	1,087,077	רכישת ציוד אוטומציה ובקרה, ציוד שמירה וציוד קירור.
2007	284,759*	לרכישת ציוד מחשוב, ציוד אוטומציה ובקרה, ציוד שמירה, ציוד קירור, שירות אינטרנטי ושירותי חומרה.

\* עד לחודש יוני 2007.

47. הביקורת איתרה כי סך הבקשה לתשלום מהעירייה בשנת 2007 לכיסוי מטרות קניית טובין או קבלת שירות מגובה בחשבוניות מס מקור.
48. כמו כן, כל החשבוניות מגובות בחתימה של סמנכ"ל המוזיאון ומנהלת כספים וכח האדם כנדרש.



## ניהול ורישום יצירות

רקע

49. אוסף המוזיאון מורכב מכ- 40,000 יצירות אמנות השייכות למוזיאון.

50. לחברה מספר נהלים העוסקים בניהול אוסף היצירות:

שם הנוהל	תאריך	הערה
"קבלת יצירות למוזיאון והוצאתן – לצמיתות ובהשאלה – רישום היצירות"	25/03/79	(להלן- "נוהל 13 מקורי")
"קבלת יצירות למוזיאון והוצאתן – לצמיתות ובהשאלה – רישום וקטלוג היצירות"	לא ידוע	(להלן- "נוהל 13 המתוקן")
"קבלת יצירות לאוסף (והכנת זכרון דברים)"	לא ידוע	נוהל זה מחליף מספר סעיפים בנוהל מספר 13 המקורי
"הוצאת יצירות מן האוסף"	לא ידוע	
"צילום עבודה חדשה באוסף"	31/01/06	

51. מטרתו של ניהול "קבלת יצירות למוזיאון והוצאתן – לצמיתות ובהשאלה – רישום וקטלוג היצירות", הינן:

1. לקיים רישום וקטלוג מלא ומדויק של כל יצירה הנכנסת למוזיאון והוצאת ממנו, לכל מטרה שהיא.

2. לקיים מעקב אחרי היצירות ורישומן כדי לאפשר זיהוין ואיתורן בכל עת.

52. מטרת ניהול "הוצאת יצירות מן האוסף" הינה "להגדיר את צורת הטיפול בהוצאת יצירות אמנות מאוסף המוזיאון באופן שיבטיח שלא תהיה כל פגיעה באוסף ותעשה בתנאים הטובים ביותר עבור המוזיאון".

53. ניהול "צילום עבודה חדשה באוסף" קובע כי כל עבודה חדשה הנכנסת למוזיאון יש לצלם במצלמה דיגיטלית, במעמד רישומה, ולהכניס התמונה ופרטי היצירה למאגר הנתונים הממוחשב.

54. מטרת ניהול "קבלת יצירות לאוסף (והכנת זכרון דברים)", הינה להגדיר פעולות ותפקידים של הגורמים השונים הקשורים להליך קבלת יצירה לאוסף המוזיאון. רישום ומעקב אחר יצירות בהתאם לנוהל זה, מבוצעים באמצעים שלהלן:

א. יומן – רישום של כל יצירה שתוכנס למוזיאון או תוצא ממנו;

ב. ספר האוסף – רישום האינדוקסטר של כל היצירות שנרכשו על ידי המוזיאון או נתרמו לו לצמיתות;

ג. כרטיס קטלוג – רישום יצירה בכרטיסיה המנוהלת על ידי אוצר מטפל;



- ד. יומן השאלות – רישום כל היצירות מהאוסף שהוצאו מהמוזיאון למטרה כלשהי לפרק זמן מוגבל;
- ה. יומן שאילות – רישום כל היצירות שהושאלו למוזיאון לפרק זמן מוגבל;
- ו. תיק יצירה – ריכוז המסמכים והתצלומים החשובים הקשורים ליצירה;
- ז. מערכת ממוחשבת – מסד נתונים המכיל רישום ומעקב אחר כל יצירה שהוכנסה למוזיאון או הוצאה ממנו.
55. בנוהל 13 המתוקן נקבע, בין השאר, כדלקמן:
- א. הרשם אחראי לרישום ביומן של כל יצירה הנכנסת או יוצאת מהמוזיאון. האוצרים אחראים לקטלוג כל יצירה באוסף;
- ב. יצירות שתובאנה למוזיאון תוכנסנה רק דרך השער המנהלתי ותעבורנה רישומו של הרשם;
- ג. יצירות תוצאנה מהמוזיאון רק דרך השער המנהלתי ובאמצעות אישור הוצאה חתום על ידי הרשם ומוציא היצירה.
56. בנוסף נקבע כי כל יצירה חייבת לקבל מספר סידורי ביומן, על היצירות הנכנסות לאוסף יודבק פתק מיוחד עם חותמת המוזיאון ומספר רישום היצירה. במידת הצורך, המספר הסידורי ירשם על היצירה בכלי כתיבה מתאים.
57. בנוגע לניהול כרטסת קובע נוהל 13 המתוקן, כדלקמן:
- "בעל חשיבות הרבה בכרטסת שלמה, מדויקת ויעילה, יש לדחות כל קביעה לגבי צורת הכרטיסים, תוכנם, מספרי עותקיהם והמפתחות השונים לפיהם יקומלגו, עד אשר תתקבל החלטה לגבי שיטת איסוף וריכוז המידע על כל היצירות באוסף.
- לשם כך יש לבדוק, בין השאר, את האפשרות של העברת הנתונים למחשב, דבר העשוי להיות מדויק יותר, נוח יותר לניצול וחסכוני יותר מבחינת זמן העבודה המושקע.
- בינתיים, עד לקבלת החלטה כזאת, יפתחו כרטיסים במתכונת שהיתה נהוגה עד היום, ע"י האוצרים רק ליצירות חדשות שנכנסות לאוסף וליצירות הנמצאות באוסף מאז ושבאקראי נתגלה כי חסרים להן כרטיסים...". (הטעויות במקור).
58. הנוהל מוסיף וקובע כי הרשם ינהל "תיק יצירה" בו ישמור את המסמכים שנתקבלו עם הגעת היצירה לחברה.
59. בנוהל "צילום עבודה חדשה באוסף", נרשם כי "יש לצלם במצלמה דיגיטלית כל עבודה חדשה שנכנסת לאוסף המוזיאון, במעמד רישום העבודה, ולהכניס את התמונה למחשב, יחד עם פרטי היצירה...".

60. בנוהל "הוצאת יצירות מן האוסף" הוגדרו "יצירות עודפות", ככאלו שנמצאו במוזיאון במהלך ספירות מלאי "ושבעלותם איננה ברורה עדיין". בנוסף, הנוהל קובע כי מחיקת יצירה מספר האוסף על ידי הרשם, תבוצע רק לאחר קבלת עותק זיכרון דברים, שאושר בוועדת תערוכות ורכישות. הרשם אמור לעדכן, בנוסף לספר האוסף, את כרטיס היצירה ולתייק המסמכים בתיק היצירה.

#### ממצאים

61. יצירות האמנות נכללות בדוחותיה הכספיים של החברה בערך סמלי של 1 ש"ח. עלות רכישת יצירות אמנות כלולה במסגרת הפעילות השוטפת.

62. בפרוטוקול ישיבת מועצת המנהלים מתאריך 15 ביוני, 2005, נכתב שיו"ר הישיבה מסר כי "אם היצירות לדו"ח יכולה להיווצר בעיה שבעתיד יגידו לנו למכור אותן. לפיכך הייתה החלטה לא להכניס לדו"ח".

63. בפרוטוקול ישיבת מועצת המנהלים מתאריך 21 ביוני, 2006, נכתב שרואה החשבון של החברה, מסר בנוגע ליצירות האמנות כי "המוזיאון מציג את יצירות האמנות כהוצאה (ולא כנכס – לא במקור). אולם יש לרשום זאת בין סעיפי רכוש קבוע". רואה החשבון הביע הסתייגות מצורת הרישום ליצירות שניתנות כתרומה ולא ניתן להם ביטוי במאזן.

64. הביקורת מציינת כי סעיף 6 לתקן 5 של המוסד לתקינה חשבונאית קובע כי: "יצירות אמנות שירכשו החל מה-1 בינואר 2001 יוצגו כנכס ולא ניתן יהיה לרשום אותם כהוצאה..." זאת בניגוד למפורט לעיל בדבר רישום יצירות אמנות במוזיאון.

מנהלת לשכת התאגידיים מסרה לביקורת בהתייחסותה לסעיפים 62 – 65 בטיטת הממצאים כי: "שימת הרישום של יצירות אומנות בדוחות הכספיים שונתה בשנת 2007 למפרע משנת 2005.

מצ"ב דוח רואי החשבון המבקרים".

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

"רו"ח י. ק. עונה: בנושא רישום יצירות אומנות הרי שהמוזיאון לאחר שקיבל את המלצת רו"ח תיקן את דרך הטיפול החשבונאי ביצירות האמנות וזאת החל מהדוחות הכספיים לשנת 2007 לרבות בדרך של הצגה מחדש לשנים 2005, 2006. לעניין זה, ראה הדוחות הכספיים לשנת 2007 שנחתמו בספטמבר 2008. רצ"ב דוחות כספיים".

### רישום האוסף במערכת ממוחשבת

65. עד שנת 2004 רישום היצירות בעת כניסתם למוזיאון בוצע באופן ידני בספר האוסף. משנת 2004 ואילך הרישום מתבצע באופן ממוחשב בתוכנת רישום פשוטה ששמה "תכלת".
66. בישיבת ועדת ביקורת מתאריך 9 במאי, 2004, הוחלט לבצע תיעוד שוטף של האוסף במערכת הממוחשבת.
67. לדברי רשם החברה, קיים דיווח על פרויקט של משרד החינוך והתרבות לניהול ותיעוד יצירות האמנות בתוכנת ניהול ייחודית. כמו כן, הוסיף כי השימוש בתוכנת "תכלת" החלה בשנת 2002 אך התוכנה, שמשמשת מעין גיבוי לספר האוסף, אינה תוכנה לניהול מלאי. לדבריו, ישנם ניסיונות ל"גייר" תוכנה שפותחה בחוץ לארץ, אך עד כה ניסיונות אלה לא צלחו עקב עלות הרכישה הגבוהה.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:
- "תוכנת תכלת אינה תוכנת ניהול מלאי. התוכנה הנבדקת ע"י משרד התרבות אמורה לתת תשובה לנושא זה."
- רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיוטת הממצאים כי:
- "תכלת היא תוכנה פשוטה המלכתחילה אמורה הייתה לתעד את ספר האוסף בלבד ולא את שאר הפונקציות של ניהול האוסף, כולל ניהול מלאי. פניתי ל-3 בתי תוכנה בחו"ל בעניין גיור התוכנה שלהם לניהול אוספי מוזיאונים. אחת לא הסכימה לגייר (vernon systems), השנייה הסכימה לגייר ל"שתף פעולה" אתנו (willoughby systems), השלישית הודיעה שהיא מקווה שבסוף 2009 תהיה לה גרסה בעברית (gallery systems)".
68. בפרוטוקול ישיבת ועדת ביקורת מתאריך 12 בפברואר, 2006, נכתב בנוגע להחלטה משנת 2004, כי נושא מחשוב האוסף לא טופל, מאחר שטרם נמצאה תוכנת מחשב לרישומו. עוד נמסר כי נכון למועד הישיבה מקלידים את הנתונים למחשב וכי עבודת ההקלדה תסתיים רק בעוד שנה. כשההקלדה תסתיים - ימצא התקציב להעבירה לתוכנה.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי: "ההקלדה הסתיימה. למערכת מחשוב מרכזית רצינית עם כתיבת תוכנה וכו' – עלות עצומה. אין למוזיאון תקציב לכך ועל כן, הוא מחכה לתוצאות הפיילוט שעורך משרד התרבות."
69. סמנכ"ל החברה מסרה בישיבה זו, כי "נושא מחשוב האוסף מטופל ע"י המחלקה למוזיאונים במשרד החינוך אשר נמצאים בסיוע המכרז עליו עבדו מספר שנים. מוזיאון תל אביב נמצא בפילוט כן שברגע שתתחיל העבודה בפועל, המוזיאון יקבל לידיו את התוכנה עם התמיכה. הכל על חשבון משרד החינוך ללא השקעה כספית שלנו."

70. הביקורת מצאה כי אין נוהל המחייב כללי העברת יצירות ממקום למקום. יצירות עשויות להיות מועברות על ידי האוצרים ממקום למקום באותו מחסן וכן ממחסן למחסן ומהמחסנים לאולמות התצוגה שבמוזיאון, ללא תיעוד כנדרש. לא קיים רישום אודות שינוע פנימי ומיקום פיזי נוכחי של כל יצירה בתוך המוזיאון.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

"לא קיים נוהל לתיעוד העברת יצירות בתוך המוזיאון. יש נוהל העברת יצירות מחוץ למוזיאון (השאלות והחזרת שאילות). קיום נוהל כזה- רישום כל תזוזה במוזיאון – יצריך תוספת הרבה שעות עבודה לכל מחלקה. מאז 1976, עת הוחל השימוש ביומן הרשם, כל יצירה שנכנסה למוזיאון, מיקומה הראשוני נרשם ביומן, אך לא השינויים במיקום שלאחר-מכן. יצירה שנכנסת לאוסף, מיקומה נרשם בכרטיס היצירה של הרשם, ביומן סימונה הפיזי במספר האוסף. אם יצירה באוסף מוצגת בתערוכה הדבר מעודכן בכרטיס היצירה, כמו-כן, המיקום הספציפי של יצירות הגרפיקה מצויין בכרטיסי הקטלוג בחדר הגרפיקה. קיים קובץ מיקום ממוחשב של הכספת וארון הפסלים, שמנוהל ע"י המחלקה הבינ"ל."

71. בפרוטוקול ועדת ביקורת מתאריך 20 באוגוסט, 2006, נכתב שהמנכ"ל מסר כי "...זו פעם ראשונה שכל יצירת אמנות מצולמת, לכן המהלך הוא איטי, התחלנו עם הרישום והגרפיקה, התהליך הוא מוחלט ומוגדר, קשה לתת הערכה של זמן, הערכה גסה: בין 3 – 4 שנים."

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

"הרשם מעולם לא נתן הערכה כזאת. במכתב לפרופ' ע. מיוז 21.5.06 טען הרשם ש"אינו יכול להעריך כמה זמן תיארך הספירה – צילום. יתכן וצילום תיעודי ימשך 5-6 שנים, ויתכן אף יותר." לאחר 2.5 שנים צולמו ונספרו 10,800 יצירות בחדר הגרפיקה, שהן קצת פחות ממחצית תכולת חדר הגרפיקה וקצת פחות משליש של כל האוסף."

תגובת הביקורת: הסעיף האמור מתייחס לתגובת מנכ"ל החברה, כפי שהוצגה בוועדת ביקורת מתאריך 20 באוגוסט, 2006 ולא לתגובת הרשם.

72. בפרוטוקול אותה ישיבה נכתב, בין השאר, כדלקמן:

"ע. ע. - ... מרגע שהיצירה נכנסה למוזיאון היא רשומה ומכאן ואילך אין תיעוד איפה נמצאת...

י. ב. - מוען שצריך נוהל של הזזה ממחסן למחסן.

מ. ע. - צריך להיות כרטיס לכל אוצר ושם יהיה רשום איפה כל יצירה נמצאת.

....

מ. ע. - מציע שכל אוצר יהיה חייב לדווח לרשם.

...

ש. כ. - המחשב ייתן מידע איפה כל יצירה."

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

**"כאשר תקום מערכת ממוחשבת משוכללת, לא יהיה צורך בדיווח לרשם, אלא כל אוצר יוכל לעדכן את המיקום ישירות למערכת."**

73. בנוסף נקבע כי הנהלת המוזיאון תקיים ישיבה משותפת בין האוצרים לבין רשם המוזיאון על מנת לגבש נוהל בו אדם אחד יהיה אחראי על אוסף המוזיאון.

74. מבדיקת הביקורת, לא אותר כל טיפול של החברה בנושא, לא נמצא כל נוהל העוסק בתיעוד והשינוע הפנימי של היצירות, כמו כן לא נמצא כי גובש נוהל למינוי אדם האחראי על אוסף המוזיאון, כפי שנדון בישיבת ועדת הביקורת.

### **ספירת מלאי יצירות וצילום האוסף**

75. בדוח המבקר הפנימי של החברה מחודש אפריל 2006, שנושא "מחסנים ואחסון יצירות" נקבע, בין השאר, כי במוזיאון אוסף המוערך בלמעלה מ- 40,000 יצירות מתוכן כ- 32,000 יצירות רשומות בספר האוסף. היתר רשומות רק ביומן.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

**"ההפרש של 8,000 מורכב מיצירות שנכנסו כשאלות לתערוכות זמניות, כשאלות לזמן ממושך והפקדות למטרות אחרות שאינן כניסה לאוסף (צילום, הסתכלות וכדו)".**

76. בשנים 1974 - 1975 נערכה ספירת מלאי יצירות, בה נספרו 14,353 יצירות (להלן – **"ספירה 1"**).

77. בשנת 1992 הסתיימה ספירת מלאי יצירות במוזיאון, שהחלה בסוף חודש אפריל 1990 (להלן – **"ספירה 2"**).

78. ספירות 1 ו-2 לא עודכנו במערכת הממוחשבת.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

**"לא מדוייק: היצירות החסרות והיצירות העודפות של 2 הספירות עודכנו במערכת הממוחשבת."**  
תגובת הביקורת: הסעיף לקוח מדוח מבקר הפנים של החברה ומתייחס לבדיקה שנערכה על ידי מבקר החברה.

79. מדוח ספירת מלאי היצירות מתאריך 16 בנובמבר, 1992, עולה כי נכון למועד הדוח 22,051 יצירות שרשומות בספרי האוסף, ו- 12,799 יצירות שאינן רשומות בספרי האוסף, מתוכן 6,130 יצירות "עודפות", 624 יצירות שנכללו בספירה 1 לא אותרו בספירה 2 מבלי שניתן לכך הסבר.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיוטת הממצאים כי:

**“ציטוט הממצאים של ספירת המלאי 1992 אינו מדויק: הממצאים של היצירות הרשומות באוסף לא מתייחסים למצב שלאחר שנת 1975, אלא כוללים את התקופה של 2 הספירות. גם החוסר הלא – מוסבר של 624 מתייחס ליצירות משתי הספירות אשר היו חסרות במועד הספירה של 1992.”**

תגובת הביקורת: החוסר המוצג בסעיף מתייחס לפער בין ספירה 1 לבין ספירה 2 אי לכך לא ברורה טענת הרשם.

80. סעיף 8 (ב) לתקנות המוזיאונים, התשמ"ה - 1984, בדבר ניהול רשימת מלאי, קובע כי: **“רשימת מלאי תיערך מידי שמונה שנים...”**

81. מבדיקת הביקורת עולה כי החברה לא ביצעה ספירת מלאי כנדרש, במהלך תקופת 8 השנים. ספירת המלאי העוקבת החלה רק בחודש יולי 2006 ונכון לחודש דצמבר 2007, ספירה זו טרם הסתיימה (להלן – **"ספירה 3"**).

82. ספירה 3 מבוצעת בהסתמך על הרישומים הידניים של ספירות קודמות – כל יצירה שנמצאת **"בעין"** מאותרת בספר הידני ומסומנת כקיימת ברישום הידני.

83. לאחר תיעוד ספירת היצירה בספר הידני, הספירה מעודכנת בתכנת **"תכלת"**. לדברי רשם החברה העידוכן מבוצע באמצעות צירוף אוטומאטי של הצילום של היצירה לרשומה שלה בתוכנה.

84. בישיבת ועדת ביקורת מתאריך 9 במאי, 2004, הוחלט לצלם במצלמה דיגיטלית כל יצירה חדשה שתכנס למוזיאון וכן את כל האוסף. תמונות אלה יועברו לגיבוי במערכת הממוחשבת. מבדיקת הביקורת עולה כי נוהל רלוונטי נכתב רק בחודש ינואר 2006, היינו כשנה וחצי מאוחר יותר, כאשר צילומי היצירות החלו רק ביולי, 2006 בעקבות ביצוע ספירת המלאי.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיוטת הממצאים כי:

**“לפי סעיף 7(2) של תקנות המוזיאונים התשמה- 1984, בצילום היצירות באוסף יש לכלול את מספר האוסף. היות ובעת כניסתן הראשונה למוזיאון היצירות המיועדות לאוסף טרם התקבלו רשמית לאוסף וממילא טרם קיבלו מספר אוסף, לא ניתן לבצע את הנוהל. הן יצולמו לאחר שיקבלו מספר אוסף בהליך צילום כל האוסף המתבצע כעת.”**

תגובת הביקורת: אין בתגובת רשם החברה, כדי לספק מענה לדחייה של שנה וחצי בכתיבת הנוהל. בנוסף, אומנם התקנות קובעות כי לצילום יצורף גם הסימן המזהה של המוצג, אך אין בכך היתר כי לא יבוצע צילום על ידי החברה.



## מספר סידורי

85. כל יצירה שנכנסת לאוסף צריכה לקבל מספר סידורי מזהה.
86. סעיף 6 (ד) לתקנות המוזיאונים, התשמ"ה-1984, קובע כי "הסימן המזהה של המוצג ילווה אותו בכל רישום...".
87. המספר הסידורי אמור להירשם בעפרון על גב יצירה, בדרך שלא תפגע ביצירה, או באמצעות מדבקות או תליית פתק עליו ירשם המספר.
88. אחראית ספירת המלאי מסרה לביקורת כי איתרה יצירות ללא רישום מספר סידורי (רישום/מדבקה/פתק תלוי). נכון לחודש אוקטובר 2007, איתרה בספירה 3, חמש יצירות ללא מספר קטלוגי (יתכן שבסיום הספירה יתברר שמדובר ביצירות "עודפות" שלא נכללו בספירה 2). רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיוטת הממצאים כי:
- "רק בסיום הספירה, ולאחר שייעשו הבדיקות וההשוואות הסופיות של מה שנמצא בעין לבין מה שרשום בספרים, אפשר יהיה לברר מה פשר העידר המספר הקטלוגי על 5 היצירות...".
89. הביקורת בדקה את היצירות במחסן השייך למחלקה הבינלאומית, כמו כן נבחנו באופן מדגמי 20 יצירות שאוחסנו בארונות האחסון השייכים למחלקה הבינלאומית, להלן ממצאי הביקורת:
90. אותרו יצירות ללא תג זיהוי בארונות האחסון, כדלקמן :

מספר ארון	תאור
6	יצירת אמנות מזהב
6	יצירת אמנות העשויה ממתכת כסופה
7	יצירת אמנות דמוית ביצה אליפטית
7 (מדף עליון)	פריטים בלתי מזוהים הנמצאים בקרטון אחסון
8	שני פסלים מברונזה
8	ארגז אחסון אשר בתוכו נמצאת יצירת אמנות שבורה (*)

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיוטת הממצאים כי:

- 1" בארון מספר 6, מתוך 28 פסלים 2 היו ללא תג.
- 2) בארון מספר 7, מתוך 21 פסלים 1 היה ללא תג.
- 3) הפריטים הבלתי מזוהים בקרטון נשאו מספרי זיהוי.
- 4) בארון מספר 8, מתוך 30 פסלים לא מצאנו את ה-2 שלמענת הביקורת היו ללא תג.
- 5) הארגז עם החלקים השבורים מסומן שמכיל חלקים שהם פסלי גבס של ריבאק, הנמצאים באותו מדף.
- 6) האוצרת לאומנות בינ' הודיעה שהיא תוסיף את 3 התגים החסרים...".

91. בדוח ביקורת פנימית מחודש אפריל 2006 הומלץ לסמן את היצירות באמצעי אחר ששרידותו ואמינותו ארוכה ורבה יותר ובכך יהיה ניתן לזהות את היצירות בקלות.
92. הביקורת מצאה כי במחסן השייך למחלקה הבינלאומית קיימות רשתות עליהן נתלו יצירות אמנות. בראש כל רשת קיים כרטיס שמרכז כל פרטי יצירות שנתלו על אותה רשת, לרבות מספרן. במקביל, האוצרת מנהלת במערכת הממוחשבת, דוח מעקב אחר ניווד היצירות ומיקומן.
93. במסגרת בדיקת הביקורת אותרו ארבע רשתות ללא כרטיס מרכז של יצירות האמנות שנתלו על אותן רשתות.
- רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיוטת הממצאים כי:
- ”מחוך 80 רשתות בכספת נמצאו 4 ללא כרטיס. 2 של הבינו’ 1-2 של האולד מאסטרס. האוצרים האחראים אמרו שיוסיפו את ה- 4.”**
94. לדברי האוצרת במחלקה הבינלאומית, שיטת ניהול ותיעוד היצירות שונה מאוצר לאוצר וזאת עקב אי המצאות נוהל מחייב אשר חל על כל האוצרים.

### כרטיסי יצירות

95. עבור כל יצירה נפתח כרטיס קטלוג ידני המנוהל על ידי האוצר המטפל, מדובר בכרטיסים ידניים הנשמרים בקופסאות קרטון. לדברי הרשם, בכרטיסים אלה קיים מידע שאינו מצוי במערכת הממוחשבת.
- רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיוטת הממצאים כי:
- ”1) הבהרה: כרטיס קטלוגי נפתח על ידי משרד הרשם, והאוצרים לפי רצונם משתמשים בו כבסיס להכנת כרטיס משלהם. חלק עיצב כרטיס מיוחד המכיל הרבה מידע נוסף (גרפיקה), חלק מעתיק אותו ומשלים מידע (ישראלי, צילום), חלק רושם את המידע בקובץ וורד (בינל) וחלק לא מנהל כרטיס אלא חיקי יצירה. (אולד מאסטרס, עיצוב).**
- 2) הכרטיס המרכזי של הרשם נמצא בארונות מתכת עם מגרות המאוחסן בחדר נפרד ונעול. כרטיסים אלה מכילים מידע קטלוגי שהוא נוסף למידע הראשוני שרשום בספר האוסף (למשל מידע, אם יש, על האמן, חתימה, השאלות/ תערוכות, אוספים קודמים, ביבליוגרפיה, ערך לביטוח. (ראה צילום כרטיס מצ”ב)
- 3) המערכת הממוחשבת בשלב זה כאמור (ראה תגובה לסעיף מספר 68 לעיל) היא תיחעדו של ספר האוסף בלבד. המוזיאון בודק את האפשרויות השונות למעבר לשלב של מחשוב הכרטיס הקטלוגי.”

96. אוצרת מחלקת גרפיקה במוזיאון מסרה לביקורת כי לחלק מהמידע המצוי בכרטיסים אלה לא קיים תיעוד נוסף. הביקורת איתרה בחדר הגרפיקה מספר קופסאות שהכילו כרטיסי קטלוג מבלי שנשמרו בכספת כלשהי, אלא נמצאו על שולחנות העבודה שבחדר זה.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

“...ספר האוסף הממוחשב מגובה לפי נוהל הגיבוי של הרשת. אין גיבוי לכרטיסי הקטלוג כעת.

לכשתופעל מערכת ממוחשבת משוכללת היא תכלול גם תיעוד של הכרסות.

חדר הגרפיקה הוא חדר נעול וכניסת מבקרים אליו מתואמת מראש. אין נוהל המחייב שמירת קופסאות כרטיסי הקטלוג בכספת. גם יצירות הגרפיקה שבחדר אינן נמצאות בכספת, אלא בקופסאות במדפים.”

### השאלות

97. בהשאלת יצירה אמנותית נערך הסכם השאלה בין החברה לבין הגוף השואל.

98. הפריטים שהושאלו נרשמים ביומן השאלות ידני, הכולל, בין השאר, מספר סידורי של היצירה המושאלת, שם האמן, שם היצירה, השואל, תאריך, מחיר ביטוח, חתימת הרשם ותאריך החזרה.

99. בנוסף, הרשם מנהל על לוח תלוי בחדרו רישום של היצירות שהושאלו, לרבות מועד החזרתם למוזיאון.

100. הביקורת השוותה באופן מדגמי בין הרישומים ביומן ההשאלות לבין “כרטיסי קטלוג” רלוונטיים ואיתרה כי ישנה התאמה מלאה בין הנתונים.

### כניסה לאוסף

101. רישום בספר האוסף על ידי הרשם מבוצע רק לאחר קבלת טופס זיכרון דברים של ועדת תערוכות ורכישה, שמפרט פרטי היצירה ודרך קבלתה, עליו חתומים המנכ”ל ויו”ר הוועדה.

102. עדכון ספר האוסף הידני הסתיים בשנת 2004. העדכון נעשה בספר יצירות זמני ובמערכת הממוחשבת “תכלת”.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

“הבהרה: כנראה שהכוונה ב” ספר יצירות זמני” הוא ל”יומן הרשם”.

103. הביקורת בדקה באופן מדגמי 24 יצירות שנכנסו למוזיאון שהופקו עבורן זיכרונות דברים ויצירות שנגרעו מספר האוסף, מבדיקת הביקורת אותרו בכלל המקרים זיכרונות דברים חתומים מתאימים ורישום כנדרש.



104. בפרוטוקולים של ישיבות ועדת תערוכות ורכישות מתאריכים: 28 ביוני, 2006, ו-30 באוגוסט, 2006, נרשם כי יצירות שנתנו במתנה לאגודת ידידי המוזיאון בארה"ב (להלן-"אפת"ם") והושאלו על ידי אפת"ם למוזיאון. דווחו על ידי המוזיאון כיצירות בבעלותו, שנרשמו בספר האוסף/במערכת הממוחשבת.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

"אפתם הוקם בארה"ב בשנות השבעים בכוונה מוצהרת לגייס מאספנים פרטיים תרומות של יצירות אומנות לאוסף הקבע של המוזיאון בגלל חוקי מס הכנסה בארה"ב, התרומות הללו, שהחלו להגיע למוזיאון בשנת 1976, הן מבחינה טכנית תרומות לאפתם שמוסר אותן למוזיאון כהשאלות קבע, אך כל כוונת התורם היא לתרום אותן למוזיאון. מלכתחילה התייחס המוזיאון לתרומות אלה כחלק מאוסף הקבע שלו והן נרשמו בספר האוסף כמו כל תרומה אחרת, וזאת בעצת אפתם עצמו (ראה מכתב מיום 28.12.1978 מצ"ב). עניין ההשאלה הטכנית בא לידי ביטוי בציון "דרך הכניסה לאוסף" (או "שורת הקרדיט") בספר האוסף באופן מיוחד כ "מתנת פלוני לאפתם בהשאלה למוזיאון תל אביב לאומנות".

105. תגובת הביקורת: החברה לא התייחסה לדעה שהוצגה במכתב מאפתם המציין כי:

"I personally feel that the name of the individual which has made the donation or bequest individual which has made the donation or bequest should appear on all credit lines.

מנגד החברה בחרה להציג את התרומה בדרך הפשוטה שהוצגה במכתב באמצעות

" Gift of John Doe for Tel Aviv Museum"

106. בפרוטוקול ועדת תערוכות ורכישות מתאריך 30 באוגוסט, 2006, אושרה הוצאת יצירה מהאוסף באופן חריג, מאחר ש"עקב טעות אנוש נמכר ההדפס השייך למוזיאון שנכנס לאוסף, למר א. ב.. מנהלת לשכת מנכ"ל החברה, מסרה לביקורת שמדובר בתערוכה בשם "הפרפרת" אשר מטרתה הייתה מכירת הדפסים זהים למימון התערוכה עצמה. במסגרת התערוכה נמכר בטעות הדפס שיועד למוזיאון, זאת למרות שמספרו הסידורי כבר הוכנס לאוסף היצירות של המוזיאון. לדברי אחראית תערוכות צילום, מאחר שלא היה נעים לבקש בחזרה את אותו ההדפס מהרוכש, במוזיאון נותר הדפס אחר, בעל מספר סידורי שונה, וספר האוסף עודכן בהתאם.

רשם החברה מסר לביקורת בהתייחסו לטיטות הממצאים כי:

"1) הוצאה מהאוסף היא תמיד הליך חריג, אך מותר לפי תקנות המוזיאונים (סעיף 12).

2) לפני ובמהלך התערוכה הועמדו למכירה מהדורה מיוחדת של 50 הדפסים זהים של האמנית, כדי לגייס מימון לתערוכה. אחד ההדפסים הזהים הללו יועד לאוסף המוזיאון ונרשם באוסף אך נשאר בינתיים פיזית יחד עם ההדפסים האחרים. עקב תעוד אנוש הדפס ספציפי זה, במקום אחד



מהאחרים נמכר לאדם פרטי, שהעביר אותו הלאה כמתנה לחברו. בנסיבות אלה לא היה נעים לבקש לקבל את ההדפס חזרה, ולכן הוצא מהאוסף ועותק אחר וזהה מהמדורה (עם מספר סידורי אחר) הוכנס לאוסף במקומו.”.

## ביטוח

### רקע

107. בתיקון לנהל "קבלת יצירות למוזיאון והוצאתן – לצמיתות ובהשאלה – רישום וקטלוג היצירות", נרשם בנוגע לביטוח יצירות מושאלות כי הוצאתן מהמוזיאון לא תורשה לפני שיבוטחו. "אם המוזיאון יבטח את היצירה יוצאו היצירות אך ורק לאחר שיבוטחו ע"י הרשם בחברת הביטוח שאתה קשור המוזיאון. הרשם יזמין ביטוח רק עפ"י טופס הזמנת ביטוח החתומה ע"י האוצר המטפל.”.

108. סעיף 9 לנהל השכרת אולמות לאירועים במוזיאון, קובע:

“הביטוח לאירועים יהיה באחריות עורכי האירוע.”

במקרים אחרים יהיה הביטוח באחריות המוזיאון תמורת סכום של 500 ₪ ולאחר התייעצות עם הסמנכ"ל. במקרים אלה ישלח לסוכן הביטוח של המוזיאון מזכר עדכון בנושא.”.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום לטיטת הממצאים כי:

“מצורפים חווי שכירות אולם אשר שונו. באחד יש נספח ביטוח ובשני מצוינת השתתפות השוכר בביטוח של המוזיאון בעלות של 500 ₪”.

## ממצאים

109. במוזיאון לא קיימות הערכות שווי של כל אחת מיצירות האוסף.

110. ערכן של יצירות נקבע רק בעת השאלתן לגורם מחוץ למוזיאון, לצורך קביעת גובה פוליסת ביטוח או בעת קבלתן לאוסף המוזיאון כפי שמצוין בטופס זיכרון דברים שנחתם על ידי יו"ר ועדת תערוכות ורכישות ומנכ"ל החברה.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום לטיטת הממצאים כי:

“רצ"ב פרוטוקול ישיבת וועדת הכספים וביקורת משותפת מ-25.5.2008 – הוקמה ועדה הכוללת מספר חברים בוועדת התערוכות ביניהם אספנים, מ. ע., פרופ' א. ד. וד. ס. – הועדה מתכנסת אחת לשנה, עוברת על הערכות השווי שנתנו האוצרים ומאשרת. החל ממאזן 2007, נרשמו יצירות האומנות כנכס. היצירות שנרכשו החל מ-2001 והיצירות שהתקבלו בתרומה החל מ-2006.”.

תגובת הביקורת: החברה לא צרפה פרוטוקול וועדת הכספים מתאריך 25 במאי, 2008.



111. הרשם מסר לביקורת כי קביעת ערך יצירה נעשית על ידי האוצר המטפל בהתבסס על ספרות מקצועית ו/או גורמים חיצוניים, כגון בתי מכירות פומביות בהם נמכרו יצירות דומות של אותו אמן.
112. בפרוטוקול ועדת ביקורת מתאריך 12 בפברואר, 2006, מסר אחד מחברי הוועדה כי "נושא ביטוח יצירות אמנות נדון לפני מספר שנים. הפוליסה שלנו נותנת כיסוי חלקי לערך מסוים של יצירות במוזיאון. הכיסוי עומד על 182 מיליון דולר...".
113. ההחלטה שהתקבלה בהתאם לפרוטוקול האמור הייתה: "הנהלת המוזיאון מתבקשת לבדוק מחדש את נושא הביטוח. מבקשים מועדת כספים לדון בנושא הביטוח ומה מכסה הפוליסה". כמו כן, "ועדת הביקורת מבקשת ממבקר הפנים להכין דו"ח השוואתי בנושא ביטוח מוזיאונים בארץ ובעולם מול מוזיאון תל אביב לאמנות". מבדיקת הביקורת עולה כי נכון לחודש ינואר 2008 דוח זה טרם נערך.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:
- "הנושא טופל בסעיף 44 ג'".
- תגובת הביקורת: ראה התייחסות הביקורת לסעיף בהתאמה.
114. לחברה יועץ ניהול סיכונים אשר תפקידו הינו, בין היתר, לסקור את פוליסות הביטוח ולאשרן בפן המקצועי.
115. לדברי מנהלת כספים וכח האדם בחברה, בין המוזיאון לבין יועץ ניהול הסיכונים לא קיים הסכם התקשרות בכתב. לדבריה, בתחילת עבודתו של יועץ ניהול הסיכונים עבור החברה הוא עשה זאת בהתנדבות. משנת 1995 ואילך יועץ הסיכונים גובה שכר טרחה, לטענת מנהלת הכספים תחילת גבית שכר טרחה נבע עקב עליה בדרישת היקף הפעילות של היועץ האמור.
116. מעיון במערכת הנהלת חשבונות של החברה עולה כי בשנת 2005 שולם ליועץ ניהול הסיכונים סך של ₪ ש"ח ובשנת 2006 סך של ₪ ש"ח.
117. החברה מבצעת ביטוחיה בחברת ה. ח. ל. בע"מ (להלן – "חברת ה.") מזה למעלה מ-10 שנים, באמצעות סוכנות הביטוח "א. י. ח. ל. בע"מ".
118. בנוהל "התקשרות עם נותני שרותים" של החברה, נרשם כי "על מנהלי המחלקות במוזיאון מוטלת החובה לקיים מעקב מתמיד אחר עלויות השרותים הנרכשים ע"י מחלקותיהם ולגוון את הספקים, כך שניתן יהיה לקבל את השרותים בעלות הנמוכה ביותר".
119. לדברי מנהלת כספים וכח אדם בחברה, חברת ה. הינה היחידה שהסכימה לבטח את המוזיאון בסכומים גבוהים ובדרגת סיכון גבוהה מאוד בהשוואה לשאר חברות הביטוח.

120. מעיון במערכת הנהלת החשבונות של החברה עולה כי בשנת 2005 שולם לחברת ה. סך של ש"ח ובשנת 2006 שולם סך של ש"ח.

121. להלן פירוט פוליסות הביטוח של המוזיאון שבוצעו באמצעות חברה ה.:

שם הפוליסה	סכום ביטוח ב-\$	פרמיה שנתית ב-\$	הרכוש המבוטח
ביטוח כל הסיכונים	↔	↔	כל יצירות האוסף לרבות יצירות שהושאלו לגורם הייצוני (*)
ביטוח אש מורחב – נזק לרכוש ואבדן תוצאתי	↔	↔	הרכוש המבוטח כולל נכסי דלא נידי ונכסי נידי הנמצאים במבנה המוזיאון, ביתן הלנה רובינשטיין ומרכז דובנוב והוצאות מיוחדות הנדרשות עקב הפעלת הביטוח (**).
ביטוח אחריות מקצועית	↔	↔	
ביטוח אחריות מעבידים	↔	↔	
ביטוח מעילה באמון	↔	↔	
ביטוח תאונות אישיות	↔	↔	
ביטוח אחריות נושאי משרה ודירקטורים	↔	↔	
ביטוח אחריות כלפי צד שלישי	↔	↔	
ביטוח כל הסיכונים כספים	↔	↔	
ביטוח עבודות קבלניות			הקמת אגף חדש למוזיאון

\* בפוליסה נרשם כי "מלבד חישוב וחיוב דמי הביטוח כאמור דפי הרשימה של המבטח הינם לצרכיו הפנימיים בלבד...". (ההדגשה לא במקור).

\*\* בפוליסה נרשם כי "אינה מבטחת את הנכסים..., אלא אם נכללו במפורש ברשימה.". (ההדגשה לא במקור).

122. פוליסת כל הסיכונים – בפוליסה קיימת התייחסות ל"דפי רשימה". נציגת סוכנות ביטוח א.י. ה. ל. בע"מ מסרה לביקורת כי לא קיימים דפי רשימה שמפרטים את היצירות ושוויין. לדבריה, קביעת סכום הביטוח נערך באופן ייחודי, אשר נקבע כ"אחריות כסוי כוללת" על כל היצירות, השונה בהתנהלותה מכל פוליסה דומה בחברה אחרת.

123. הערך לביטוח במועד תביעת הביטוח באמצעות מימוש פוליסת כל הסיכונים, נקבע בשני אופנים:

- ערך היצירה שנפגמה נקבע על ידי המוזיאון בלבד לאחר קרות מקרה הביטוח.
- בעת שאילה או השאלה הערך שנקבע בין בעלי יצירת האמנות לשואל בהתאם לאסמכתאות בטרם קרות מקרה הביטוח מקרה הערך לתביעת הביטוח מצוין בסעיף 4.2 לפוליסה, כמפורט להלן:

"basis of indemnity

In the event of lose or damage insured hereunder the basis of indemnity shall be as follows:

4.2.1 property of the insured the insured valuation.

4.2.2 property of others- total loss-the value agreed upon between the insured and the owners/lender...".

124. נציגת סוכנות הביטוח מסרה לביקורת כי הערך נקבע על סמך החלטת המוזיאון ופחות על ידי המבטח. לאור האמור לעיל, סכום הפרמיה עולה באופן מהותי ויש לבחון את יצירות האמנות הנכללות במסגרת ביטוח זה משיקולי עלות תועלת דהיינו יתכן כי יש להגדיר את היצירות כחלק מדפי הרשימה ובכך להקטין את היקף הפרמיה.

125. גובה החבות הביטוחית בפוליסה לביטוח אש מורחב, בנכסים שבמבנה המוזיאון, בביתן הלנה רובינשטיין ובמרכז דובנוב הינו \$26,500,000. דהיינו, כ- 127 מיליון ש"ח צמוד לשער הדולר נכון לתאריך 31 בדצמבר, 2006, בעוד שלפי הביאור בדוחות הכספיים של החברה לשנה שנסתיימה בתאריך 31 בדצמבר, 2006, ערכם ההיסטורי של הנכסים האמורים עומד על כ- 138 מיליון ש"ח, היינו סכום אחראיות הינו בחסר. הביקורת איתרה מכתב מתאריך 31 ביולי, 2007, שכתב היועץ לניהול סיכונים לחברה, שנושאו "בדיקת חוספות ביטוח לתקופה עד וכולל 31.03.2008", במסגרת הביטוח נרשם כי: "בהתייחס לחוספות המפורטות להלן, שהעתקן הועבר לעיונו על ידי מבטחכם מ.ג.ח.ל. בע"מ הנונו להודיעכם...". (ההדגשה לא במקור), זאת למרות העובדה שלדברי מנהלת הכספים כלל ביטוחי החברה נעשו באמצעות חברת ה..

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"הפוליסה לביטוח אש מורחב מבטח את הרכוש המבוטח על יסוד ערך כינון כאשר סכום הביטוח אמור לשקף את עלות כינונו מחדש של אותו רכוש כיום אלו נהרס הרכוש כולו. לא קיים כל קשר בין ערך היסטורי ברשום בספרי תאגיד לבין ערך הכינון כאמור. במידה והביקורת סבורה שיש צורך בכך ניתן להזמין הערכה מתאימה מאת מעריך ביטוח."

126. בחוזה החכירה של "מרכז דובנוב" נרשם כי תנאי כל יעבור להמשך קיומו של חוזה החכירה הינו: "על המוזיאון לבטח את הנכס ביטוח נגד סיכוני מלחמה, אש שיטפון, רעידת אדמה ופוגעי טבע אחרים במשך כל תקופת החכירה בסכום השווה לערכו המלא והמעודכן של הנכס ותכולתו וכן לבטח כל צד שלישי..."

במשך תקופת החכירה תרשם תעודת הביטוח על שם העירייה". (ההדגשה לא במקור).

127. מבדיקת הביקורת עולה כי שם המבוטח בפוליסות החברה הינו המוזיאון ולא העירייה.



128. בפוליסת ביטוח אחריות כלפי צד שלישי, נרשם, בין השאר: "מוסכם כי שם המבוטח מורחב לכלול את סרטי י. ק. בע"מ לעניין היותה מתפעלת אולמות הקולנוע של המוזיאון".
129. בנוהל "השכרת אולמות לאירועים במוזיאון" של החברה, נרשם בנוגע לביטוח, כדלקמן:  
**"א. הביטוח לאירועים יהיה באחריות עורכי האירוע.**  
**ב. במקרים אחרים יהיה הביטוח באחריות המוזיאון תמורת סכום של 500 ₪ ולאחר התייעצות עם הסמנכ"ל..."**  
 מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום לטיטת הממצאים כי:  
**"מצורפים חוזי שכירות אולם אשר שונו. באחד יש נספח ביטוח ובשני מצוינת השתתפות השוכר בביטוח של המוזיאון בעלות של 500 ₪"ח.**"
130. מנהל מחלקת אירועים במוזיאון מסר לביקורת כי חברת סרטי י. ק. בע"מ, שעושה שימוש באולם הקולנוע שבמוזיאון, אינה משלמת לחברה תמורת ביטוח זה.
131. בהסכם ההתקשרות בין החברה לבין סרטי י. ק. בע"מ נרשם כי "המפעיל יבטח בעצמו בביטוח מתאים לכיסוי כל החייבויותיו..."
132. לדברי מנהלת כספים וכח אדם בחברה, חברת סרטי י. ק. בע"מ המציאה לחברה פוליסת ביטוח כנדרש בהתקשרות עימה, שנבדקה על ידי היועץ לניהול סיכונים של החברה.

## נסיעות לחוץ לארץ

### רקע

133. בתאריך 18 ביוני, 1996, רשם סמנכ"ל החברה דאז לעובדי החברה, כדלקמן:  
**"ברצוני להזכירכם כי על פי נוהל נסיעות לחו"ל, גם עובדים היוצאים לנסיעות לחו"ל בתפקיד, ונסיעתם ממומנת על-ידי הגורם המזמין או גורם שלישי, חייבים טרם נסיעתם, למלא טופס בקשה אישור נסיעה לחו"ל (המצוי אצל צ.י.), לדאוג לחתימת המנכ"ל על האישור ולהחזירו למחלקת כספים" (ההדגשה לא במקור).**
134. הביקורת ביקשה מהמוזיאון ולא קיבלה, נוהל "נסיעות לחו"ל". לדברי מנהל משרד סמנכ"ל החברה, נוהל זה אינו קיים.
135. ב"הנחיות בדבר תהליך אישור נסיעה לחו"ל בתפקיד בתאגידים העירוניים" של לשכת התאגידים בעירייה, נרשם כי הנהלת העירייה אישרה "נוהל לתהליך אישור נסיעה לחו"ל בתפקיד מטעם העירייה". עקב כך הנחתה לשכת התאגידים את התאגידים לקבוע נוהל משלהם, שיסדיר את הליכי אישור הנסיעה לחו"ל של עובדי התאגיד ובעלי תפקידים בו ואת מסגרות השתתפות התאגיד בנסיעות אלה.

הנוהל יכלול ההוראות שלהלן:

- א. הדירקטוריון צריך לאשר כל נסיעה של המנכ"ל לחו"ל;  
מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטות הממצאים כי:  
**"רצ"ב פרומוקול ועדת כספים מ- 16.12.92 בו היא מסמיכה את יו"ר ועדת כספים לאשר נסיעות לחו"ל. במסגרת כתיבת הנהלים החדשים במוזיאון ייכתב נוהל לתהליך אישור נסיעה לחו"ל ונביאו לאישור הדירקטוריון."**
- ב. הדירקטוריון יכול לאשר נסיעת יו"ר הדירקטוריון או אחד מחבריו אם הדבר חיוני לפעילות החברה ועסקיה;
- ג. הנוסע יחתום על וויתור ההטבות המוקנות על ידי חברת התעופה לטובת החברה. הזכות למימוש ההטבות תנוצל על פי החלטת הדירקטוריון ובכל מקרה לא לצרכיו הפרטיים של העובד;
- ד. צירופו של בן משפחה לנסיעה רק בתנאי שכל ההוצאות יחולו על העובד והתאגיד לא יישא בכל תוספת עלות בגין הצטרפות זו;
- ה. שיעור החזר ההוצאות לעובד יהיה בהתאם למוכר בהחזר על פי פקודת מס הכנסה והתקנות או על פי המקובל בחברות ממשלתיות.

#### ממצאים

136. מנהלת לשכת התאגידים בעירייה מסרה לביקורת כי נסיעות לחו"ל לצורך גיוס תרומות והוצאות בגינן אינן דומות במאפייניהן להוצאות נסיעה אחרות ולכן יש לקבוע עבורן כללים שונים. הגחיות הלשכה מתייחסות באופן כללי לנסיעות לחו"ל ולא למטרה מסויימת.
137. העובדים שנסעו לחו"ל לא נדרשו לחתום על וויתור ההטבות המוקנות על ידי חברות התעופה בעבור נסיעתם לחו"ל, במימון או בהשתתפות החברה, לטובת זו האחרונה.  
מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום 23/03/09 לטיטות הממצאים כי:  
**"לאור הערת הביקורת החל מהנסיעות הקרובות, המוזיאון יחתים את עובדיו הנוסעים על טופס ויחזיר על נקודות. מודים על ההערה."**
138. מנהלת לשכת מנכ"ל החברה מסרה לביקורת כי צבירת הנקודות בגין נסיעות לחו"ל הינה על שם העובד שנסע ולא לטובת החברה. לדבריה, המנכ"ל, שכל נסיעותיו לחו"ל הינן עסקיות ומנוהלות על ידיה, עושה שימוש בנקודות שנצברו על שמו לרכישת כרטיסי טיסה מוזלים לנסיעות מטעם המוזיאון בלבד.
139. לדברי מזכירת המנכ"ל, לא נעשה בחברה רישום ו/או מעקב אחרי צבירת הנקודות ועל כן גם אינן מנוצלות לטיטות של עובדים אחרים בחברה.

140. כרטיסי הטיסה עבור כל הנסיעות לחו"ל נרכשים מאותה סוכנת נסיעות, למעט נסיעותיה של גברת מ. פ, אחראית קשרי חוץ במוזיאון, שמזמינה כרטיסים מסוכנים אחרים באופן עצמאי.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

"גם כרטיסיה של הגב' פ. נרכשים עתה, שנת 2009, בסוכנות הנסיעות המשרתת את המוזיאון."

141. במקרים בהם הוצאות הנסיעה מומנו על חשבון אגודת ידידים בחו"ל, שארגנה אירוע אליו נסע עובד/בעל תפקיד, ההוצאה לא נרשמה בהנהלת החשבונות של החברה. אגודת הידידים קיזזה מהתרומות שגויסו באותו אירוע את הוצאות הטיסה והאש"ל של העובד/בעל התפקיד והעבירה סכום תרומות נמוך מזה שנגבה בפועל (בקיזוז הוצאות נוספות אם קיימות).

142. בפרוטוקולי ישיבות דירקטוריון אין מידע אודות אישור נסיעות עובדים ובעלי תפקידים לחו"ל.

143. מעיון במסמכים בנוגע לנסיעות לחו"ל עולה כי, עובר לנסיעה, העובד נדרש למלא טופס בקשת אישור נסיעה, אליו מצורף תקציב נסיעה שהוכן על ידי המנכ"ל ולאחר חזרתו מחו"ל יש למלא "דוח נסיעה לחו"ל".

144. הביקורת מצאה כי המנכ"ל אישר לעצמו נסיעה בחתימתו הן על טופס בקשה לחו"ל והן על דוח נסיעה לחו"ל, כמפורט להלן:

תאריך	מטרת הנסיעה	יעד
9-13/10/2006	אירוע אגודת הידידים בגרמניה	מינכן

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום 23/03/09 לטיטת הממצאים כי:

"המנכ"ל אכן חותם על כל בקשות הנסיעה כמו גם על נסיעתו שלו. עו"ד ח. ס., מ"מ יו"ר ויו"ר ועדת הכספים מאשר גם הוא בחתימתו כנאמר בסעיפים הקודמים."

145. הביקורת איתרה בקשות נסיעה לחו"ל שלא נחתמו ע"י יושב ראש ועדת הכספים, להלן פירוט הבקשות:

תאריך הנסיעה	מטרת הנסיעה	שם העובד	תפקיד העובד
14/2/06	אירוע אצל ד. ג.	ז. ע.	מחלקת קשרי חוץ
9/5/06	אירוע המוזיאון בניו יורק	ש. כ.	סמנכ"ל
24/9/06	בניין חדש - אדריכל	מ. ע.	מנכ"ל

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

"לא נמצאו אישורים חתומים למרות שנשלחו ליו"ר ועדת הכספים לחתימה. אין זה מקובל במוזיאון, יתכן ושגינו במספר פעמים."



146. הביקורת לא איתרה בפרוטוקולי ישיבות ועדת כספים מידע אודות דיון בגין אישורי נסיעות לחו"ל.

147. אותרו טפסי בקשות לאישור נסיעות שהוכנו לאחר שהעובד חזר מהנסיעה לחו"ל במימון המוזיאון, כמפורט בדוגמאות שלהלן:

מטרת הנסיעה	תאריך הכנת בקשה לאישור נסיעה	תאריך נסיעה	תפקיד העובד
אירוע המוזיאון בניו יורק	1/8/06 (*)	10/5/06-16/5/06	סמנכ"ל
אירוע אגודת הידידים - מינכן	8/11/06	9/10/06-13/10/06	מנכ"ל

\* בתקציב הנסיעה מתאריך 1 באוגוסט, 2006, שהוכן על ידי המנכ"ל נרשם שסך הכל הוצאות הסתכמו ב- \$ מתוכם סך של \$ עבור מלון, אש"ל ושונות לפי קבלות. בדו"ח נסיעה לחו"ל מאותו מועד נרשם כי סך הכל הוצאות אלה הסתכמו ב- \$.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

**"האישורים ניתנו לפני הנסיעה כנהוג וכמוסכם אך בעת הכנת הדו"ח והדפסתו, יצא האישור עם תאריכי קיום הבדיקה."**

**"תמוהה בעינינו הערתכם על כך שמנכ"ל המוזיאון לא הוציא את מלוא ההוצאות! אושרו \$2,325 מחוכם \$1,610 הוצאות מלון, אשל ושונות ובדו"ח הנסיעה צוין כי סה"כ ההוצאות הסתכמו ב- \$998 חיסכון!"**

תגובת הביקורת: ראשית, האמור מתייחס לנסיעת סמנכ"ל המוזיאון ולא המנכ"ל, שנית אין מדובר בחיסכון שבוצע כי אם חריגה מהתקציב שאושר, שכן סך התקציב שאושר בגין מלון, אשל ושונות עמד על \$ 2,704, בעוד שההוצאה בפועל הייתה של \$3,017 (כפי שמצויין), היינו חריגה של \$ 313.

148. לרוח הנסיעה של העובדת מ. ג. למונקו בחודש מאי 2006 לא צורפו בקשה לאישור נסיעה ותקציב נסיעה.

149. הביקורת איתרה כי בחודש יוני 2006, נסעה העובדת הממונה על גיוס תרומות באירופה לדרום צרפת, לחתונת בנה של גברת ס. מ., יושבת ראש אגודת הידידים בפריס דאז. החברה מימנה שהייה בת ארבעה ימים.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום 23/03/09 לטיוטת הממצאים כי:

**"הממונה על גיוס התרומות נסעה לחתונה כנציגת המוזיאון במסגרת הידוק הקשרים עם התורמים. לצורך גיוס כספים מקיימים מערכת קשרים אישית והדוקה עימם. הדבר כולל ברכות לימי הולדת, השתתפות באירועים אישיים – זהו מארג של יחסים עליו המוזיאון מקפיד כדי להגיע לתוצאות היפות אותן הוא משיג."**



## כניסה למוזיאון

### הזמנת ללא תשלום

#### רקע

150. בנוסף לתשלום עבור כניסה לביקור במוזיאון, גובה המוזיאון סכומים בגין אירועים שונים שנערכים בו, כגון: מופעי אמנות, כנסים, הצגות לילדים וסרטים.

151. בפרוטוקול ישיבת ועדת ביקורת מתאריך 11 ביוני, 2006, נכתב כי אחד מחברי הוועדה מסר בנוגע למחלקת המוסיקה, בין השאר, כי "לגבי המוזונים חנים (25%), זה מוגזם. שואל מי הם האנשים שמוזונים בחנים ומציע שהוועדה תמליץ להנהלה להפסיק עם זה למעט הזמנות חובה". מהפרוטוקול עולה כי החלטת הוועדה היתה "לאסור מתן הזמנות שיגרום להפסדים למוזיאון, למעט מבקרים מוסיקליים (ולא יוחר מ- 3%)".

152. בהסכם קיבוצי מיוחד מתאריך 1 באפריל, 1989, שנחתם בין ההסתדרות ועד העובדים של המוזיאון לבין החברה, מצויין, בין היתר, כי "לעובד ולבן זוגו כניסה חופשית למופעים המאורגנים ע"י המוזיאון. המכסה תקבע מעת לעת ע"י ההנהלה. נוסף לכך יהיה העובד זכאי לקנות כרטיסים נוספים לאירועים אלו, פרט לקולנוע, בהנחה...".

153. הכניסה ללא תשלום למוזיאון מתבצעת בתרחישים הבאים:

- א. כניסת אורחים/בני משפחה של עובדי החברה;
- ב. כניסת אורחים באמצעות "הזמנה מראש" – כניסה באמצעות הזמנה שמית שממתינה למוזמן בכניסה למוזיאון, הנקבעת על ידי אחראי מחלקה או מי מטעמו;
- ג. מתוקף תפקיד.

#### ממצאים

154. מבדיקת הביקורת אותרו הממצאים הבאים:

- א. לא נעשה רישום של נכנסים ללא תשלום למוזיאון, אשר הינם בני משפחה של העובדים המוכרים לקופאים. כמו כן, הטבה זו אינה באה לידי ביטוי בתלוש השכר של העובד.
- ב. קיימת רשימה שמית של נכנסים למוזיאון מתוקף תפקיד.
- ג. ברשות הקופאים נותרו מספר הזמנות שחולקו ללא פרטי מקבל הזמנה.

155. לדברי מנהל מחלקת אירועים במוזיאון, כל ההזמנות הניתנות לכניסה לאירועים שנערכים במוזיאון, הינן על בסיס מקום פנוי. כלומר, כרטיסים ללא תמורה חולקו רק במקרים בהם לא נמכרו כל הכרטיסים. לדבריו, סדר העדיפות בחלוקת כרטיסים בגין המקומות הפנויים הינו קודם כל לעובדי המוזיאון.



156. לדברי מנהל מחלקת אירועים, אין נוהל הקובע את הגורם המאשר כניסה בחינם. כמו כן, אין החלטה ברורה לגבי הגורם המאשר חלוקת הזמנות ללא תמורה.
157. לדברי אחראית קופות המוזיאון, בגין כל אירוע שנערך במוזיאון הופק דוח שפרט את מספר הכרטיסים שנרכשו בתשלום ומספר ההזמנות שחולקו ללא תשלום.
158. מעיון הביקורת בדוחות האירועים (כולל קולנוע) שנערכו בשנת 2006 עולה, כדלקמן:

חודשים	סך הכול כרטיסים בתשלום	סך הכול הזמנות	אחוז הזמנות ללא תשלום מכלל הכניסות לאירועים
ינואר	6,673	1,648	19.81%
פברואר	6,431	715	10.01%
מרץ	7,368	1,153	13.53%
אפריל	9,088	1,897	17.27%
מאי	7,066	2,545	26.48%
יוני	7,039	933	11.70%
יולי	4,992	1,106	18.14%
אוגוסט	6,991	1,462	17.30%
ספטמבר	3,182	762	19.32%
אוקטובר	3,699	756	16.97%
נובמבר	9,713	1,551	13.77%
דצמבר	8,336	1,261	13.14%
סך הכול	80,578	15,789	26.33%

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"למוזיאון שתי כניסות, כניסת עובדים וכניסת קהל. בני משפחה של עובדים הבאים לבקרם ונכנסים משתי הכניסות. כך קורה שבבואם לבקר את העובד אינם נרשמים כמו בכל מקום עבודה אחר.

בנוסף, כאשר אנו עורכים מבצע של 1+1 הכרטיס השני יוצא ככרטיס הזמנה וזאת משום שתמורה התקבלה עבור כרטיס אחד בלבד.

אירועים רבים במוזיאון נעשים בשיתוף פעולה עם גורמים חיצוניים. לעיתים מותר קיום האירוע היא הבאת קניינים לצד מכירת כרטיסים כדי לעודד רכישת מופעים נוספים.

עובדי המוזיאון, ובהסכם הקיבוצי נחתם כך, זכאים לכרטיסים למופעים הנערכים במוזיאון. המוזיאון שומר עבורם את שורה 6 ובה 12 מקומות לחלוקה. נציגת ועד העובדים מטפלת בחלוקה הצודקת. באירועים מאוד מבוקשים היא עורכת הגרלה.

בהסכמים עם תזמורות בהם מצוין מספר כרטיסי הזמנה להם זכאית התזמורת, ומעבר למכסה זו, התזמורת מחויבת בתשלום של 5 שקלים לכרטיס הזמנה נוסף!



לאשר הזמנות ניתן רק באמצעות מנכ"ל, סמנכ"ל, מנהל מחלקת אירועים ומנהל/ת מחלקת המוסיקה – בלבד.

רצ"ב מכתב מפורש לעובדי המוזיאון.

לעולם לא תינתנה הזמנות כשיש אפשרות למכור את הכרטיסים למעט 12 המקומות השמורים לעובדים בתוקף ההסכם הקיבוצי."

"אם ניקח לדוגמא את חודש מאי 2006 בו ציינתם מספר הזמנות גבוה במיוחד, ניתן לראות שפסטיבל פליציה בלומנטל המתנהל במוזיאון ואשר המוזיאון לא משתתף בו אלא מקבל החזר הוצאות חילקו 824 הזמנות ונמכרו 2,132 כרטיסים. זו אינה החלטה שלנו, האירוע כמו אחרים כמוהו, מתנהלים באופן עצמאי. כמו כן באותו דו"ח ובאותו חודש מאי 2006, מצוי אירוע בשם מכשפה במו"ל אשר המפיק מכר בשלמותה את ההצגה כולה. כל המקומות נרכשו על ידי גורם אחד אך הכרטיסים כולם נמסרו כהזמנות  $2X522 + 1044$  מקומות. המוזיאון קיבל עבור אירוע זה שכר אולם. אלה 2 דוגמאות בולטות שבחרנו לציין כהסבר הגיוני למספר הזמנות הגבוה."

תגובת הבקורת: המכתב שצורף אין בו כדי להעיד על פיקוח ובקרה אחר חלוקת הזמנות, על ידי החברה. כפי שמצויין בדוח, החברה פועלת ללא נוהל מוסדר הקובע הגורם המוסמך לחלק כרטיסים, כמות הכרטיסים הניתנת לחלוקה והפקוח הקיים. בנוסף, קיומו של הסבר חלקי בלבד, כפי שהוצג על ידי החברה, אין בו בכדי לתת הסבר לחודשים הנוספים בהם מספר הזמנות שחולקו גבוה.

## הנחות ופטורים

### רקע

159. בתקנות המוזיאונים, התשמ"ה – 1984, נקבעה הזכאות להנחה בתשלום דמי כניסה למוזיאונים, כדלהלן:

"אלה יהיו זכאים להנחה בתשלום דמי כניסה למוזיאון:

(1) שוטר וחייל בשירות חובה;

(2) תלמידים ונוער מגיל חמש עד גיל שמונה עשרה;

(3) גמלאים בני ששים שנים ומעלה."

### ממצאים

160. להלן מחירון המוזיאון נכון לחודש אוקטובר 2007:

מבוגר	סכום כניסה חד פעמית בש"ח
42	
תושב ת"א	34
ילד (עד גיל 18)	21



21	אזרח ותיק
חינם	חייל במדים
חינם	מחזיקי "גולד-מאסטרקארד"

161. לדברי אחראית הקופות, הנחה וכניסה בחינם ניתנות לאחר הצגת תעודה מזהה. הקופאיות אינן שומרות העתק מהמסמך שבגינן הוקנתה זכאות זו.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

**"הקופה אינה מסוגלת תוך כדי עבודה לצלם מסמכים, תעודות מזהות וכדומה. אזרח ותיק, על פי הוראות האוצר, מוקלד מספר תעודת הזהות למערכת ועל פי דוח זה המוזיאון מקבל כל שנה תמיכה ממשרד האוצר."**

162. קיימת אפשרות לעשות מנוי שנתי למוזיאון. המנוי אינו נושא תמונה של בעליו. לדברי אחראית קופות כניסה, בעלי מנוי למוזיאון נכנסים ללא הצגת תעודה מזהה.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

**"המוזיאון מעודד רכישת מנוי. המנוי זכאי למספר הטבות. בין היתר אנו מעודדים כניסה נוחה ומועדפת למנויי המוזיאון. אין הנהלת המוזיאון מעוניינת לעכב את בעל המינוי בכניסה."**

תגובת הביקורת: הוספת תמונה לתעודת המנוי אינה גוררת עיכוב של המנוי, אלא מאפשרת בקרה ומעקב של החברה אחר המנויים, ובדיקה כי כרטיסי המנויים אכן מנוצלים על ידי המנויים ולא על ידי גורמים אחרים.

163. בסיום יום עבודה מופק דו"ח המפלה את ההכנסה היומית, לפי קטגוריות של כניסות בתשלום מלא, כניסות במחיר לאחר הנחה/ללא תשלום וכניסות מנויים. מעיון בדו"חות אלה לשנת 2006, עולה כי הכניסות למוזיאון התפלגו, כדלקמן:

חודש	כניסות במחיר מלא	כניסות לאחר הנחה/ללא תשלום	כניסות מנויים	סך הכל כניסות
ינואר	3,027	10,147	2,498	15,672
פברואר	2,403	8,021	1,933	12,357
מרץ	502	5,720	1,422	7,644
אפריל	3,751	11,133	2,739	17,623
מאי	3,419	9,682	2,544	15,645
יוני	3,237	8,668	2,118	14,023
יולי	4,447	14,150	2,419	21,016
אוגוסט	2,209	8,641	1,884	12,374
ספטמבר	1,095	3,522	1,298	5,915



חודש	כניסות במחיר מלא	כניסות לאחר הנחה/ללא תשלום	כניסות מגויים	סך הכל כניסות
אוקטובר	2,156	6,779	1,890	10,825
נובמבר	2,000	7,158	2,093	11,251
דצמבר	3,220	10,756	2,471	16,447
סך הכל	31,632	104,788	25,556	161,976

## עובדי המוזיאון

### הסכמים אישיים

#### רקע

164. נכון למועד עריכת הביקורת הועסקו בחברה 167 עובדים.
165. שישה מעובדי החברה מועסקים בהסכמי עבודה אישיים, יתר העובדים כפופים להסכם קיבוצי.
166. בתאריך 3 במרץ, 1999, נחתם הסכם קיבוצי בין הסתדרות העובדים הכללית החדשה ואחרים לבין מעסיקים שונים, לרבות העירייה (להלן "הסכם קיבוצי 3/99"), שאושר על ידי הממונה על השכר במשרד האוצר. ההסכם, אשר כפי שנמסר לביקורת על ידי סגן בכיר לממונה על השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר חל גם על חברות עירוניות, מסדיר שכרם ותנאי עבודתם של העובדים ברשויות המקומיות ומסדיר את ההסכמים הקיבוציים הקיימים.
167. חוזר מיוחד של מנכ"ל משרד הפנים והממונה על שכר והסכמי עבודה במשרד האוצר, מחודש מרץ 2003 (להלן – "חוזר מנכ"ל 3/03") עוסק, בין השאר, ב"קביעת שכרם ותנאי העסקתם של המנהל הכללי ובעלי תפקידים בחברות עירוניות".
168. כמו כן, סעיף 3 (ד) בחוזר מנכ"ל 3/03 קובע כי "העובד יהיה זכאי ל 22 ימי חופשה בשנה ויכול לצבור עד 55 ימים...".
169. בנוסף, משיחה שקיימה הביקורת עם מנהלת הכספים של המוזיאון נמסר כי החברה מאמצת את התקשי"ר, לבקשת הביקורת לקבל לידה האסמכתה המאשרת אימוץ התקשי"ר נמסר כי אימוץ התקנות בוצע לפני למעלה - 30 שנה וכי אין בידה האסמכתה האמורה.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת המצאים כי:
- "העובדים עובדים לפי הסכם עבודה קיבוצי שנחתם בשנת 1980 ובמשך השנים נוספו לו נספחים. בהסכם העבודה יש סעיף האומר: כל עניין הנוגע ליחסי עובד מעביד ולתנאי עבודה שלא הוסדרו על ידי החוק או הסכם קיבוצי מיוחד זה ינהגו בו כמקובל בעיריית תל אביב יפו. בהעדר הסדר בעיריית תל אביב, יישאו ויתנו הצדדים בנידון."

### ממצאים

170. לפי חוזר מנכ"ל 3/03, הסכם העבודה מחייב אישור מוקדם ובכתב של אגף כח אדם ושכר ברשויות מקומיות במשרד הפנים. לדברי מנהלת כספים וכח אדם בחברה, הסכמי ההעסקה האישיים לא הועברו לאישור מוקדם.
171. חשוב לציין כי על אף אי העברת הסכמי העבודה לאישור מוקדם במשרד הפנים, הומצא לביקורת דוח המאושר על ידי משרד הפנים, בדבר עלות השכר של שבעה בעלי תפקידים בחברה, כמפורט להלן: מנכ"ל, סמנכ"ל, מנהל כספים, מנהל מחלקת חינוך, מנהל מחלקת קשרים וגיוס תרומות, אחראי על הביטחון ומנהל אחזקה.

### מנכ"ל

172. בתקנות ההתאגדות של החברה נקבע כי "מועצת המנהלים תהיה רשאית למנות מנהל כללי לחברה לאצול לו מסמכויותיה להגדיר את חובותיו וחזיותיו, ולקבוע את שכרו ותנאי עבודתו".
173. המנכ"ל הנוכחי החל את עבודתו בחברה בשנת 1995 בתפקיד מנכ"ל ואוצר ראשי.
174. בתאריך 8 בפברואר, 1995, רשם המנכ"ל מכתב המפרט הצעתו לגבי תנאי העסקתו. מכתב זה אושר בוועדת כספים ומהווה הסכם העסקתו של המנכ"ל (להלן – "ההסכם").
175. בהסכם נרשם כי המינוי לתפקיד החל בתאריך 1 בינואר, 1995 (כחודש וחצי לפני אישורו), ותקף עד לתאריך 31 בדצמבר, 1997.
- סמנכ"ל החברה מסרה לביקורת בהתייחסותה לטיוטת הממצאים:
- "חווה העסקתו של מנכ"ל המוזיאון פרופ' מ. ע. מיום 5.2.95 הוארך בזמנו בוועדת כספים של המוזיאון מיום 10.5.98, פרומוקול צורף. בהתסמך על החווה ואישור הנ"ל בוועדת הכספים ינסח המוזיאון הסכם מעודכן שיובא לחתימת הצדדים בהקדם האפשרי".
176. בחוזר מנכ"ל משרד הפנים 3/03 נרשם כי חווה העסקתו של מנכ"ל יובא לאישור משרד הפנים - אגף כח אדם ושכר ברשויות מקומיות. החל ממועד פקיעתו של ההסכם ועד מועד כתיבת הממצאים אלה בדוח הביקורת (חודש אוקטובר 2007), לא נחתם הסכם העסקה תקף בין החברה לבין המנכ"ל.
177. נוהל "דרוג תאגידים" של לשכת התאגידים בעירייה קובע כי שכרו של מנכ"ל ייגזר מדרוג התאגיד אותו מנהל.
178. דרוג החברה לפי לשכת התאגידים בעירייה הינו ח', בעוד שחשבת החברה מסרה לביקורת שדרוג החברה הינו ט'.



מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"שכרו של המנכ"ל משולם על פי אישור וועדת ניצני שקבעה את שכרם של מנהלי מוסדות החרבות. ב-2005, אושרה למנכ"ל חריגה בשכר וב-2006 לא אושרה החריגה, ולכן בדצמבר 2006 קוזז הסכום העודף ששולם למנכ"ל בשנת 2006. סכומים אלה נוכו לפרופ' נ. ב-12 תשלומים לאורך שנת 2007. רצ"ב אסמכתאות."

תגובת הביקורת: מבחינת תלוש השכר המרוכז של מנכ"ל החברה לשנת 2007, עולה כי למעט קיזוז של רכיבי התוספת המיוחדת והמענק המיוחד, לא בוצע כל ניכוי חודשי כנטען בגין 51,533 ש"ח, שלא אושרו על ידי וועדת ניצני.

179. לדברי מנהלת לשכת התאגידים בעירייה, שכרו של מנכ"ל המוזיאון נקבע בהתאם להנחיות משרד החינוך, התרבות והספורט ולא לפי הנוהל של לשכת התאגידים.

מנהלת לשכת התאגידים מסרה לביקורת בהתייחסה לטיוטת הממצאים כי:

"נבהיר כי שכר המנכ"ל והבכירים במוזיאון כפוף להוראות משרד החרבות על פי קריטריונים הנוקבעים על ידו. בכל מקרה, גם על פי נוהל דירוג תאגידים של העירייה זכאי מנכ"ל לעד שתי דרגות אישיות מעל דירוג החברה."

180. שכר מנכ"ל מוזיאונים נקבע על ידי הוועדה לעניין שכר מנהלי מוסדות תרבות ואמנות בראשות י. נ. בשנת 2003, אשר המליצה על דרוג שכר מרבי למנהלי מוסדות תרבות (להלן "ועדת ניצני").

181. להלן משכורתו של המנכ"ל לעומת השכר שאמור להיות לפי נוהל "דרוג תאגידים" ווועדת ניצני:

שנה	משכורת בסיס של המנכ"ל (פועל ש"ח)	שכר בש"ח לפי לשכת התאגידים בעירייה - (לפי דרוג ח')	שכר בש"ח לפי לשכת התאגידים בעירייה - (לפי דרוג ט')	שכר מירבי ברוטו בש"ח למנכ"ל מוזיאון – לפי ועדת ניצני
שנת 2005	↵ (*)	28,910	30,239	28,390.42
שנת 2006	↵ (*) (**)	30,592	31,998	28,390.42

\* משכורת ברוטו הינה על סך של ↵ ש"ח בשנת 2005 ועל סך של ↵ ש"ח בשנת 2006.

\*\* בחודש דצמבר 2006 שכר הבסיס של המנכ"ל עמד על סך של ↵ ש"ח.

182. בהסכם נרשם כי בנוסף למשכורתו יקבל המנכ"ל "תשלום חודשי קבוע... בגין היותו שלי על העמדת רכב צמוד". המשכורת ברוטו מוגדרת "על שני מרכיביה" – משכורת בסיס ותוספת חודשית.

183. נוהל "דרוג תאגידיים" של לשכת התאגידיים בעירייה, מתאריך 22 ביולי, 2001, קובע, בין השאר, כי אין לחלק בונוסים בתאגידי העירייה. כמו כן, בהמלצות ועדת ניצני משנת 2003 נקבע כי "לא ישולמו מענקי פרישה, מענקי הסתגלות או מענקים מסוג אחר כלשהו".
184. מבדיקת הביקורת בהסכם העסקת המנכ"ל נמצא כי סעיף 4 להסכם קובע כי אחת לשנה, בתום כל שנת מינוי, המנכ"ל יהיה זכאי למענק מיוחד (בנוס) ששיעורו יקבע על ידי יו"ר ועדת הכספים בצירוף חבר נוסף של הוועדה. הביקורת סקרה את פרוטוקולי ועדת הכספים בשנים 2005 ו-2006 ולא נמצא דיון בדבר הענקת בונוס למנכ"ל המוזיאון.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:
- "ושוב איננו יכולים להתייחס לכך היות שאנו משלמים לפי הוראות ועדת ניצני כי אחרת יקוזזו לנו סכומים מהקצבת משרד התרבות. רצ"ב אסמכתא: פרוטוקול ועדת כספים החלטה 598 המאשרת את הבונוס משנת 98 ואילך. בונוס זה ירד ממשכורתו של המנכ"ל מיום שקוצץ שכרו על פי ועדת ניצני."
185. נמצא כי בשנת 2005 המנכ"ל קיבל מדי חודש סך של ₪ ש"ח עבור "תוספת מיוחדת" וסך של ₪ ש"ח עבור "מענק מיוחד".
186. בשנת 2006 המנכ"ל קיבל מדי חודש סך של ₪ ש"ח עבור "תוספת מיוחדת" וסך של ₪ ש"ח עבור "מענק מיוחד". הביקורת מצאה כי בחודש דצמבר הופחת סך של ₪ ש"ח בגין מרכיב "תוספת מיוחדת" וסך של ₪ ש"ח בגין מרכיב "מענק מיוחד". סכומים אלה מהווים סך ה"תוספת מיוחדת" ו"מענק מיוחד" שקיבל בשנת 2006.
187. מבדיקת הביקורת עולה כי ההפרשות לתגמולי המעביד בקופת הגמל ובקופת פיצויים שבוצעו מדי חודש, חושבו לפי משכורת הכוללת את המשכורת ברוטו ואת ה"מענק המיוחד" ששולם למנכ"ל.
188. משכורתו נטו של המנכ"ל בחודש דצמבר 2006, לאחר ביצוע ההפחתות כאמור, הסתכמה במינוס של ₪ - ש"ח.
189. משכורתו ברוטו של המנכ"ל בחודש ינואר 2007 הסתכמה ב- ₪ ש"ח. הביקורת סקרה את כל תלושי השכר של המנכ"ל לשנת 2007 ונמצא כי אין תשלום שמאפס את משכורתו השלילית של המנכ"ל בחודש דצמבר 2006.
190. בהסכם נרשם כי המנכ"ל זכאי ל- 30 ימי חופשה קלנדריים בתשלום בשנה וכן לפדות את כל היתרה שנצברה בסיום תקופת העסקתו בחברה וזאת בניגוד להנחיות לשכת התאגידיים ולחזור מנכ"ל 3/03 הקובע כי צבירת ימי החופשה המקסימאלית הינה 55 ימים.
191. מעיון בכרטיס אישי מצטבר של המנכ"ל לשנים 2005 - 2006 עולה כי מכסת החופשה השנתית הינה 17 יום בלבד וזאת בניגוד להסכם העסקתו של המנכ"ל.

192. בדוח ביקורת פנים מספר 4 בנושא ימי חופשה צויין כי יש לדאוג לכך שכל העובדים בעלי יתרות חופשה גבוהות (מעל 55 ימים) יצאו לחופשה מתוכננת ולא תמחק להם החופשה מעבר ל- 55 ימים. הביקורת מצאה כי ימי החופשה ביתר אינם נמחקים:

- א. יתרת ימי החופשה לתאריך 31 בדצמבר, 2004, עמדה על 146.04 יום.
- ב. יתרת החופשה נכון לתאריך 31 בדצמבר, 2005, עמדה על 63.04 יום. לאור האמור לעיל ניתן להבחין כי צבירת יתרת ימי חופשה הינה בניגוד לאמור בחוזר מנכ"ל 3/03 ובהנחיות לשכת התאגידים.
- ג. בחודש יולי 2005 נפדו 100 ימי חופשה בתמורה לסכום ברוטו של ש"ח וזאת בניגוד להסכם העסקתו של המנכ"ל הקובע כי פדיון ימי החופשה יעשה בסיום תקופת העסקתו של המנכ"ל.
- ד. ממכתב מתאריך 26 ביוני, 2006 ממר ש. י., מנהל תחום בכיר במשרד המדע טכנולוגיה תרבות והספורט עולה כי בהתאם להחלטות וועדת המעקב של דוח ניצני הוחלט לאשר למנכ"ל פדיון חריג של ימי חופשה בסך 211,824 ש"ח.
- ה. בחודש אוגוסט 2006 נרשם בכרטיס אישי מצטבר כי קוזז סכום התשלום עבור תמורת חופשה על סך של ש"ח ברוטו, שמקורו בתמורת החופשה שהתקבלה בחודש ינואר באותה שנה. דהיינו, בהתאם לאמור לעיל, סכום פדיון ימי החופשה שהתקבל בחודש ינואר בוטל בחודש אוגוסט.
- ו. יתרת ימי החופשה לתאריך 31 בדצמבר, 2006, עמדה על 34.04 יום. כלומר, 46 הימים שנפדו במהלך השנה נגרעו מהיתרה לסוף שנה.
- ז. יתרת ימי החופשה לתאריך 31 בנובמבר, 2007, עמדה על 78.62 יום. כלומר, במשך 11 חודשים, צבר המנכ"ל 44.58 ימי חופשה.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

**"למנכ"ל אושר בועדת כספים פדיון ימי חופשה שהיו לו בדצמבר 2004 בסך 146 יום. מאה ימים שולמו ב- 2005 והשאר בתחילת 2006. בעקבות החלטות ועדת ניצני, בוטל התשלום בגין 46 בימים הנותרים.**

**מ. ע. עובד במוזיאון במשרה מלאה למרות שיום אחד בשבוע נמצא באוניברסיטה. עובד במוזיאון גם בימי שישי."**

193. בחודש יולי 2005 נרשם בתלוש השכר שהמנכ"ל קיבל מהחברה מפרעה על סך של ש"ח. כמצוין לעיל, בחודש זה נפדו ימי חופשה בסכום גבוה יותר.

194. בחודש אוגוסט 2006 נרשמה בתלוש השכר מפרעה שלילית על סך של ↵ שו דהיינו, החזר המפרעה מחודש יולי 2005.
195. בהסכם נרשם כי המנכ"ל יהיה זכאי להקדיש יום אחד בשבוע מתוך ימי עבודתו במוזיאון למילוי חובותיו באוניברסיטת תל - אביב ובנוסף ידוע ומוסכם כי בימי שישי ימשיך למלא את תפקידיו באוניברסיטה.
- א. חשבת החברה מסרה לביקורת כי מנכ"ל החברה עובד במוזיאון ארבעה ימים בשבוע (בימי שלישי עובד באוניברסיטת תל - אביב) וזאת בהתאם לסעיף 15 בהסכם העסקתו של המנכ"ל.
- ב. בתלושי השכר המצטברים נרשם כי המנכ"ל מועסק ב- 100% משרה והמשכורת שולמה בהתאם לכך.

### סמנכ"ל

196. בתאריך 25 במרץ, 2002, נחתם הסכם עבודה אישי (להלן - "הסכם העבודה") בין גב' ש. כ. לבין החברה.
197. תפקידה, לפי הסכם העבודה, הינו סמנכ"ל - אחראית לתפעול הכספי והמינהלי התקין של המוזיאון.
198. תוקפו של הסכם העבודה מתאריך 4 בפברואר, 2002, לתקופה של שלוש שנים. כמו כן, "הצדדים יכולים להאריך את תקופת ההסכם בהסכמה הדדית". לביקורת לא הומצאה אסמכתא בכתב להארכתו של ההסכם.
199. ניתן להבחין כי קיים פער של חודש בין מועד חתימת ההסכם לבין תחילת תוקפו, לפיכך ההסכם נחתם בו בזמן שהעובדת כבר עבדה חודש עבודה במוזיאון.
200. בנוהל "דרוג תאגידי" של לשכת התאגידיים בעירייה משנת 2001, נקבע כי "שכר סמנכ"ל יהיה צמוד לשכר על פי דרוג החברה. מתח השכר בין 75% ל- 85%".
201. המשכורת, לפי הסכם העבודה, תהא בגובה 80% משכר היסוד (ללא תוספות) ברוטו החודשי של המנכ"ל.
202. מסקירת כרטיס אישי מצטבר לשנים 2005 - 2006 עולה, כדלקמן:

שנה	80% ממשכורת מנכ"ל בפועל בש"ח	משכורת סמנכ"ל בפועל בש"ח	הפרש בש"ח לחודש
2005	↵	↵	1,187.9
2006	↵	↵	460.9

203. בוועדת ניצני נקבע ששכר סמנכ"ל יהא עד 90% משכרו של מנכ"ל המוזיאון, כמפורט להלן:

שנה	90% ממשכורת מנכ"ל (לפי ועדת ניצני) בש"ח
2005	↔
2006	↔

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"כפי שנקבע בוועדת ניצני, שכר סמנכ"ל יהיה 90% משכר מנכ"ל.

בשנת 2006 שכר המנכ"ל היה ↔. 90% מכך הוא ↔ ש"ח. שכר הסמנכ"ל ב-2006 היה ↔ ש"ח."

204. בהסכם העבודה נרשם כי הסמנכ"לית תהא זכאית להחזר הוצאות ההחזקה והשימוש בטלפון שבביתה והחזר הוצאות הטלפון הנייד.

#### נציגת המוזיאון באירופה

205. בתאריך 26 באוגוסט, 1999, נחתם הסכם העסקה בין החברה לבין גב' מ. פ..

206. תפקידה, לפי הסכם העסקה, הינו נציגת המוזיאון באירופה – יצירת קשרים וגיוס תרומות עבור המוזיאון.

207. בהסכם ההעסקה נרשם כי תוקפו החל מתאריך 1 בינואר, 1999. אין התייחסות לפקיעת תוקפו של הסכם ההעסקה.

208. ההסכם חתום על ידי העובדת בלבד.

209. לפי הסכם ההעסקה, העובדת תבצע עבודתה בביתה הפרטי ומתחייבת לעבוד יום בשבוע במוזיאון, לפי בחירתה, למשך 8 שעות.

210. שכרה של העובדת הינו על סך של \$, נכון לשער הדולר בתאריך 26 באוגוסט, 1999.

#### הסכם קיבוצי

##### רקע

211. בתאריך 11 באפריל, 1980, נחתם הסכם קיבוצי מיוחד בין ההסתדרות ווועד העובדים במוזיאון לבין החברה.

212. במשך השנים נחתמו בין ההסתדרות ווועד העובדים לבין החברה הסכמים קיבוציים נוספים, תוספות ונספחים להסכם קיבוצי.

213. הסכם קיבוצי 3/99 חל החל מתאריך 31 באוגוסט, 1998, ומעגן את ההסכמות שהושגו בין הצדדים בעניין שכרם ותנאי עבודתם של עובדים ותיקים (שהועסקו בחברה נכון לתאריך 3 באפריל 1999) ועובדים חדשים הכפופים להסכמים קיבוציים.

214. הסכם קיבוצי 3/99 קובע, בין השאר, כי "כל ההסכמים המקומיים שנחתמו, שהוסכמו, שנקבעו או שהונהגו מ- 1.4.1982 ועד למועד הקובע, אשר לא אושרו ע"י הממונה וכפי שהם מיושמים על כל עובד ועובד ערב חתימת ההסכם, ימשיכו לחול על עובדים ותיקים...".

#### ממצאים

215. בנספח להסכם קיבוצי מיוחד מתאריך 19 בספטמבר, 2007, נרשם כי "הצדדים חוזרים ומאשררים את הוראות ההסכמים הקיבוציים החלים ביניהם ... ויפעלו על פיהם, ככל שלא פעלו על-פיהם עד כה".

216. לאור סעיף 29 לחוק יסודות התקציב התשמ"ה-1985 ולהוראות הסכם קיבוצי 3/99 ניתן לבחון את תוספות השכר האמורות ותחולתן.

217. הביקורת פנתה למנהלת כספים וכח אדם בחברה בשאלה האם הסכמים קיבוציים, התוספות והנספחים להם, שנחתמו בין החברה לבין ועד העובדים וההסתדרות, הועברו לאישורו של הממונה על השכר במשרד האוצר ונענתה כי ההסכמים הינם ישנים מאוד מהתקופה שעדיין לא היה גוף שנקרא הממונה על השכר. לטענתה, ההסכמים לא אושרו על ידי הממונה על השכר.

218. משיחה שנערכה עם סגן הממונה על השכר באוצר בתאריך ה-4 ביוני 2008 הובהר כי: "ההסכם הקיבוצי משנת 1999 חל על כל התאגידים העירוניים".

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"כפועל הכפיפות לממונה על השכר באוצר לא הייתה בידיעתנו ורק בשנים שלאחר מכן נחשפנו לצורך זה ואנו פועלים על פיו. עד לרגע זה אינו מודעים למענה כאילו ההסכם הקיבוצי נשוא שאלתך חל גם על תאגידים כשלנו. מכל מקום, בהתחשב ברמות השכר הנמוכות המשולמות לעובדי המוזיאון הרי גם בדיעבד אינו מוצאים מקום להקטין שכר לעובדינו בעילה זו. (ראוי להבהיר כי בעצם ימים אלה אנו מנהלים מו"מ אוטונומי עם נציגות העובדים על מנת להתאים את הוצאות השכר של המוזיאון לירידה המהותית בהכנסותיו). כמו כן עלינו לציין, שתוספות אלו, בניגוד למקומות עבודה ציבוריים אחרים מעוגנות בהסכם העבודה החל".

#### ימי חופשה

219. לדברי מנהלת לשכת התאגידים לא ניתן לצבור יותר מ- 55 ימי חופשה.

220. בהסכם הקיבוצי משנת 1980 נקבע כי "מינסת החופשה השנתית של העובדים תהיה לפי הנהוג בעיריית ת"א- יפו... אין החופשה השנתית ניתנת לצבירה אלא במקרים יוצאים מן הכלל כשהנהלה בהסכמת ועד העובדים דורשת מהעובד לא לצאת לחופשה. גם במקרים אלה אין החופשה ניתנת לצבירה למעלה משנתיים וחצי, כמקובל בתקשי"ר ובעיריית ת"א-יפו".

221. מבחינת כרטיסים אישיים מצטברים לעובדים לשנים 2005 - 2006 עולה כי קיימים עובדים שנצברה לזכותם יתרת ימי חופשה גבוהה מ- 55 יום, כמפורט להלן:



שם העובד	שנה (נכון לתאריך 31 בדצמבר)	יתרת חופשה
ג. א.	2005	69.71
ב. י.	2005	60.21
ג. א.	2005	69.96
ד. א.	2005	65.71
ה. ד.	2005	59.56
ו. ג.	2005	56.21
ז. ל.	2005	101.96
ח. א.	2005	58.71
ט. מ.	2005	63.46
י. א.	2005	64.96
יא. ג.	2005	60.21
יב. י.	2005	61.62
יג. מ.	2006	56.71
יד. א.	2006	65.96
טו. א.	2006	61.21
טז. ג.	2006	65.96
יז. ג.	2006	63.21
יח. ש.	2006	59.46
יט. א.	2006	65.46
כ. ד.	2006	56.71
כא. ז.	2006	61.46
כב. י.	2006	64.54
כג. ו.	2006	54.46
כד. ל.	2006	69.96
כה. א.	2006	78.96

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"הנתונים לסוף שנת 2005 ו-2006 כפי שרשומים בדו"ח אינם נכונים. רצ"ב הדו"חות הנכונים! אין המוזיאון מאפשר צבירה של יותר מ-55 ימי חופשה אלא אם ניתן לכך אישור מיוחד לדוגמה לחשמלאים העובדים במשמרות, יוצאים למילואים ואין דרך להתגבר על ימי החופשה שלהם. המוזיאון מקפיד על כך בחומרה רבה. אנו מקפידים לקבל אישור יו"ר ועדת כספים על החריגים."

תגובת הביקורת: נתוני הביקורת מסתמכים על יתרת החופשה כפי שמופיעה בכרטיס האישי מצטבר של העובדים לשנים 2005 - 2006. נתונים אלו מופיעים במערכת השכר של החברה ונלקחים לצורך חישוב השכר. במידה והאסמכתאות המצורפות הינן מעודכנות ומשקפות היתרה המעודכנת, על החברה לתקן הנתונים המופיעים במערכת השכר בהתאם. קיומן של אסמכתאות



ידניות המעידות על יתרות שונות מאלו המוצגות במערכת השכר של החברה הינו כשל בהתנהלות החברה.

222. הביקורת בחנה יתרת החופשה לשנת 2006, עבור העובדים שיתרתם בשנת 2005 גבוהה מ- 55 יום במפורט בטבלה לעיל, להלן הממצאים:

שם העובד	יתרת סגירה חופשה 2005	מחיקה ליתרה מקסימאלית כנדרש	ניצול חופשה 2006 (תלוש)	צבירה שנתית 2006 (תלוש)	יתרה סגירה 2006 בהתאם לתקש"ר	יתרה סגירה תלוש 2006 בפועל
ג. א.	69.71	55	9	22	13	53.46
ב. י.	60.21	55	34.75	22	-12.75	46.46
ב. א.	69.96	55	12	22	10	78.96
י. א.	65.71	55	15.75	22	6.25	61.21
פ. ד.	59.56	55	12.25	22	9.75	59.96
ב. ב.	56.21	55	18.5	22	3.5	56.21
ג. ל.	101.96	55	10	22	12	101.96
י. א.	58.71	55	16.5	22	5.5	58.71
י. מ.	63.46	55	12	22	10	63.46
ו. א.	64.96	55	22.25	22	-0.25	64.96
א. ב.	60.21	55	16.75	22	5.25	60.21
ק. י.	61.62	55	9	17	8	61.62

223. מהאמור עולה כי החברה אינה מבצעת מחיקה של יתרות החופשה מעל ל- 55 יום, כנדרש.

224. בדוח ביקורת פנים מספר 4 משנת 2000, בדבר צבירת ימי החופשה של עובדי המוזיאון הומלץ על ידי מבקר הפנים כי:

א. יש להפיץ את דוח יתרות החופשה בנוסף לסמנכ"ל ולמנכ"ל גם לממונים על העובד. הביקורת מצאה כי אין הפצת דוחות יתרות החופשה לאמורים בשנים 2005 - 2006.

ב. יש לדאוג לכך שכל העובדים בעלי יתרות חופשה גבוהות (מעל 55 ימים) יצאו לחופשה מתוכננת ולא תמחק להם החופשה מעבר ל- 55 ימים

הביקורת מצאה כי ימי החופשה ביתר אינם נמחקים לעובדים וכמו כן העובדים אינם יוצאים לחופשה מתוכננת.

ג. מומלץ לקבוע מדיניות של ניצול ימי החופשה

הביקורת מצאה כי נכון למועד הביקורת, נובמבר 2007, לא נקבע נוהל או מדיניות כמומלץ.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטוט הממצאים כי:

"דו"ח החופשות מופץ לכל העובדים במהלך השנה נשלחים לעובדים בעלי הצבירה החריגה מכתבים חתומים על ידי הסמנכ"ל והעתק למנהלי המחלקות. רצ"ב דוגמא."



תגובת הביקורת: כלל האמור נעשה במסגרת הפעילות השוטפת ולא במסגרת נוהל מוסדר הקובע שליחה מרוכזת של נתוני החופשות לכלל העובדים ופיקוח על החריגות במידה וקיימות.

225. הביקורת מצאה עובדים שנכון לסוף שנה היו ביתרת חופשה שלילית, כמפורט בדוגמאות שלהלן:

שם העובד	שנה	יתרת חופשה
ס. א.	2005	- 24.54
ס. פ.	2005	- 11.04
מ. ע.	2005	- 11.54
ד. מ.	2005	- 11.79
ב. א.	2006	- 11.04
ר. א.	2006	- 19.70

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"במוזיאון קיים נוהג המאפשר עד 11 ימי חופשה שלילית. כל אלה שימי החופשה השלילית שלהם עלו על 11 הימים קוזו מהשכר או שהתקבל לכך אישור מיוחד. רצ"ב אסמכתא."

תגובת הביקורת: הביקורת תמחה על הנוהג הקיים, מה עוד שלא נראה כל אישור של דירקטוריון החברה לנוהג. נוצר מצב בו עובדים גוררים יתרת ימי חופשה שלילית לאורך השנים, ללא קיזוז כספי של ימי החופשה ביתר בשנה בה נוצלו כנדרש.

226. מעיון ב- "כרטיס אישי מצטבר" של עובדים שהחלו עבודתם בחברה לאחר חודש אוגוסט 1998 (תחילת תוקפו של הסכם 3/99), עולה כי קיבלו, לכאורה, תוספות שכר בניגוד להסכם 3/99, כמפורט להלן:

א. הביקורת איתרה 46 עובדים שקיבלו תשלום בגין "תוספת 5%" בשנת 2005, בסכום כולל של 102,559 ש"ח ובשנת 2006 בסכום כולל של 111,710 ש"ח.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"תוספת 5% ניתנה לעובדי המוזיאון על פי פסק בורות משנת 1980."

ב. להלן עובדת שקיבלה תשלום בגין "תוספת אישית":

עובד	סכום בש"ח ב- 2005	סכום בש"ח ב- 2006
ב. ה.	150	-

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"אין במוזיאון תוספת אישית משנת 2005. לא הצלחנו לאתר עובד בראשי חיבות ב.ה."

תגובת הביקורת: מדובר בעובדת ב. ה., בכרטיס האישי המצטבר של העובדת לשנת 2005, מופיע סעיף תוספת אישית, תחת סמל מ1.



227. בנוהל "דרוג תאגידים" של לשכת התאגידים בעירייה מתאריך 22 ביולי 2001 נקבע כי אין לחלק מענקים לעובדי החברה.
228. בתקנון שירות המדינה (להלן – "תקשי"ר") נרשם כי עובדי הוראה בעלי ותק של לפחות 30 שנה זכאים פעם בשנה ל"מענק יובל" ועובדים המדורגים בדירוג כגון מח"ר (אקדמאי) בעלי ותק של לפחות 25 שנה, זכאים לקבל פעם בשנה "מענק יובל".
229. בהסכם קיבוצי מתאריך 15 באוקטובר, 2002, נרשם כי עובדים ספציפיים יהיו זכאים לתשלום מענק חד פעמי.
230. בחוזר החשב הכללי מתאריך 19 בספטמבר, 2005, נכתב כי הזכאים ל"מענק יובל", הינם:
- א. "עובדים בדירוגים מח"ר, פסיכולוגים... למי שעד 30 בספטמבר 2005 נמדדו לזכותו במצטבר 25 שנה ומעלה...";
- ב. "עובד הוראה, שהשלים ב-1 ביוני 2005 30 שנות עבודה בישראל".
231. להלן עובדים בדירוגי מח"ר, פסיכולוגים והוראה שהחלו עבודתם לאחר חודש אוגוסט, 1998, וקיבלו תשלום בגין מענקים וזאת בניגוד לאמור בהסכם הקיבוצי משנת 99, בשנים 2005 - 2006:

עובד	שנה	תאור	סכום בש"ח
י. א.	2005	מענק יובל	3,131.2
ד. א.	2005	מענק יובל	5,375.9
ה. מ.	2005	מענק מיוחד	500
כ. י.	2005	מענק מיוחד	500
ג. א.	2005	מענק יובל	3,504.5
י. א.	2005	מענק מיוחד	500
א. ד.	2005	מענק יובל	4,827.1
ה. נ.	2005	מענק מיוחד	500
ג. א.	2006	מענק יובל	3,764
פ. ש.	2006	מענק יובל	3,413
פ. ה.	2006	מענק מיוחד	250
ק. א.	2006	מענק מיוחד	250
ה. מ.	2006	מענק חד פעמי	500
ד. מ.	2006	מענק מיוחד	500
ז. מ.	2006	מענק מיוחד	500
ר. ש.	2006	מענק חד פעמי	500
ב. י.	2006	מענק מיוחד	500
ו. י.	2006	מענק מיוחד	500
י. א.	2006	מענק חד פעמי	500



עובד	שנה	תאור	סכום בש"ח
ה. ג.	2006	מענק חד פעמי	500
ד. א.	2006	מענק יובל	3,274
כ. י.	2006	מענק חד פעמי	500
ב. א.	2006	מענק חד פעמי	500
י. א.	2006	מענק יובל	3,186

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"המענק המיוחד שולם למורים אשר עבדו בפורים כתשלום מיוחד על עבודתם באירוע. ראוי לציין שזהו יום החופשה שלהם. לוי היינו משלמים למורים בפורים לפי ההסכם לפי שעות אוי השכר היה גבוה יותר ואנו לא היינו עומדים ביעדים. הקופאית ועבדי החינוך שקבלו את המענק בנין מאמץ מיוחד בתקופת הפסח כאשר במוזיאון מתקיים פסטיבל הצגות ילדים שהביא אלפי אנשים וכד בבד פתיחת המוזיאון חנים לקהל בתמיכת בנק הפועלים. העובדים נדרשו לעבודה מאומצת ללא הפסקות ולאורך שעות ארוכות, עבדו קשה, במסירות ובתנאים בלתי אפשריים. לאור כל זאת, ובניגוד לנוהג שלנו, הוענקה להם חוספת קמנה. עם כל זאת, אנו נפנה להבא לקבלת אישור מראש ועדת הכספים."

232. מבחינת "כרטיס אישי מצטבר" של עובדי הוראה שהחלו עבודתם לפני חודש אוגוסט 1998, עולה כי עובדים בעלי ותק נמוך מ- 30 שנה קיבלו מהחברה "מענק יובל", כמפורט להלן:

עובד	מועד תחילת עבודה	שנה	סכום בש"ח
ג. א.	01/10/1984	2005	3,618.1
ג. מ.	01/11/1987	2005	3,501.8
ל. מ.	01/02/1989	2005	760
ב. א.	01/11/1991	2005	2,843.5
ג. מ.	01/11/1987	2005	3,525.7
ג. א.	01/10/1984	2006	3,675
ג. מ.	01/11/1987	2006	2,971
ב. א.	01/11/1981	2006	3,768
ג. מ.	01/11/1987	2006	3,482

233. מבחינת "כרטיס אישי מצטבר" של עובדים שהחלו עבודתם לפני חודש אוגוסט 1998, עולה כי עובדים בעלי ותק נמוך מ- 25 שנה (שאינם עובדי הוראה), קיבלו מהחברה "מענק יובל", כמפורט להלן:



עובד	מועד תחילת עבודה	שנה	סכום בש"ח
א. נ.	01/04/1979	2005	3,024
ה. ט.	30/01/1992	2005	4,549.8
ל. ש.	02/02/1987	2005	2,328.5
נ. י.	01/08/1988	2005	5,098.2
ש. נ.	01/08/1987	2005	1,829.6
ש. ר.	01/11/1987	2005	3,326.5
ש. נ.	01/08/1987	2006	1,831
ד. ש.	01/05/1986	2006	4,227
כ. א.	01/03/1982	2006	3,783
כ. ע.	01/05/1982	2006	3,592
פ. ד.	01/11/1987	2006	5,438

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"אכן במוזיאון ניתן מענק יובל על בסיס ותק בתלוש המשכורת. על פי שיחה עם האחראי בעיריית תל אביב יפו, לעובדים בדירוג האחיד משולם המענק על פי הוותק בתלוש המשכורת ולגבי העובדים האקדמאים על פי הוותק בשירות מעסיקים- כולל שירות חובה בצה"ל. ב-2009 נפעל לחקן את הטעון תיקון."

234. הביקורת איתרה עובדים שקיבלו תשלום עבור פדיון ימי מחלה בשנים 2005 ו-2006, למרות שהמשיכו לעבוד בשנה העוקבת, כמפורט להלן:

עובד	מועד תחילת עבודה	שנה	סכום בש"ח
ק. מ.	07/04/2004	2005	558.5
ב. א.	15/06/2003	2005	1,410.4
ב. י.	12/03/2000	2005	1,444.5
ב. ש.	23/06/2003	2005	300
א. ג.	20/05/2004	2006	2,098

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"העובדים המופיעים בטבלה הינם קציני בטחון העובדים לפי שעות ובחווה מיוחד. התשלום בגין ימי מחלה בפועל לעובדים אלה ניתן תחת הסמל של פדיון ימי מחלה. כלומר התשלום הינו עבור ימי מחלה עם אישור מחלה."

235. בסעיף 25.61 לתקשי"ר נרשם כי "תוספת מעונות" תשלום ל"עובדת, אם לילד... המחזיקה את ילדיה במעון המוחזק או נתמך על ידי המוסד שבו היא מועסקת...". (ההדגשה לא במקור).

236. סעיף 18 לחוזה העבודה עם וועד עובדי החברה קובע כי:

"ההנלה תשתחף ב- 50% מהוצאות קיימנה(עבוד מחזור ראשון) של כל ילדי העובדים עד גיל 14. הבסיס להשתתפות זו יהיה התעריף הגבוה של עיריית תל אביב."

237. מנהלת כספים וכח אדם בחברה מסרה לביקורת כי תוספת זו ניתנת על ידי החברה לכל עובדת אשר ילדיה נמצאים במעון ולא דווקא בגין מעונות המוחזקים או נתמכים על ידי העירייה וכך גם בנוגע לקייטנות. להלן סך תשלום המעונות לעובדות בשנת 2006:

שם העובד	סכום בש"ח
ב. ה.	235
א. ד.	267
ק. ס.	400
ר. ס.	445
ת. ש.	178
ל. ע.	40
י. א.	445
ש. ש.	534
ר. ח.	471
<b>סך הכול</b>	<b>3,015</b>

238. ב"חוק שעות עבודה, תשי"א – 1951" (להלן "החוק") נאסרה העסקת עובדים בשעות נוספות, אלא במקרים שפורטו בחוק, או על - פי היתרים (כלליים או מיוחדים) של שר העבודה והרווחה.

239. החוק מתיר עבודות בשעות נוספות בתנאים הבאים:

- א. כשתאונה או מאורע בלתי צפוי מראש מחייבים זאת, או כשיש לטפל באופן דחוף במכונות או בציוד, ואינה מותרת אלא במידה הדרושה למניעת הפרעה קשה בתהליך הרגיל של העבודה, או למניעת נזק לגוף או לנכס שאין למנוע אותו בדרך אחרת;
- ב. כשעובדים במשמרות ובלבד שלא יעבדו יותר משעה נוספת אחת ליום, ושהממוצע לשלושה שבועות לא יעלה על ארבעים וחמש שעות עבודה לשבוע;
- ג. בהכנת מאזן שנתי, ברישום מלאי הסחורה ובמכירה שלפני חג; ובלבד שלא יעבדו יותר מארבע שעות נוספות ליום וממאה לשנה.

240. היתר כללי של השר להעסקה בשעות נוספות מחודש ינואר 1974 קובע כי מותר להעסיק עובד לא יותר מ- 15 שעות נוספות בשבוע.

241. להלן דוגמאות לעובדים שנרשם לגביהם בכרטיס אישי מצטבר שעבדו יותר מ- 15 שעות נוספות בחודש בשנת 2005:

שם עובד	תפקיד העובד	סך שעות נוספות	חודש
ז. מ.	קופאית	74	ספטמבר
ב. י.	קופאי	118	נובמבר
מ. א.	קופאית	65.5	נובמבר
פ. י.	מוכרת בחנות	63.25	נובמבר
ב. י.	קצין ביטחון	227.5	דצמבר
ב. א.	קצין ביטחון	168	דצמבר
ג. ל.	חשמלאי	120	דצמבר
ט. מ.	קופאית בחנות	90	דצמבר
ו. י.	קופאי	86.75	דצמבר

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"כל המצויים בטבלה זו: קציני הביטחון, חשמלאים וקופאים עובדים במשמרות כאשר מאיישים את התפקיד 7 ימים בשבוע. קציני הביטחון עובדים לפי שעות. אין משמעות לשעות נוספות. נוכל רק לקחת עובד נוסף עם כל המשתמע מכך. לגבי האחרים, הקופאים והזבנים בחנות עובדים בהיקף משרה נמוך – בין 50% ל-70%. יש חודשים שהיקף שעות בשבת והשעות הנוספות גדול מהמותר. האלטרנטיבה היא העסקת צוות גדול יותר או העלאת אחוז המשרה לעובדים לאורך כל השנה גם בחודשים בהם יש עבודה מועטה. אין כל הגיון לנהוג כך."

242. לפי הוראות התקשי"ר, עובד מנהלי בדירוג האחיד שהועסק על ידי אחד המעסיקים הציבוריים, יהיה זכאי לגרור את שנות שירותו ממקומות עבודתו הקודמים, לצורך תשלום הוותק, לפי התנאים הבאים:

- התקבל לעבודה לאחר תאריך 1 באפריל, 1980 - יוכל לגרור עד 10 שנות ותק;
- התקבל לעבודה לפני התאריך האמור - יוכל לגרור עד 5 שנות ותק.

243. מבדיקה מדגמית שערכה הביקורת אותרו עובדים שהוותק הנגרר מעבודתם הקודמת היה גבוה מהמותר, כמפורט להלן:

שם עובד	מועד תחילת עבודה בחברה	שנות ותק נכון ל- 31/12/05	שנות ותק בתלוש משכורת	גרירת ותק מקסימאלי	שנות ותק ביתר
ב. א.	15/5/94	11.6	30.5	10	8.9
ד. א.	15/7/00	5.5	20	10	4.5
ה. צ.	19/12/00	5	26.5	10	11.5
ק. א.	1/1/04	2	21.25	10	9.25

244. משיחה שערכה הביקורת עם מנהלת הכספים של החברה, נמסר כי גרירת הוותק מתבצעת על ידי תוספת הוותק לוותק הרשום מהעבודה הקודמת, וכי אינם מודעים להוראות הקיימות בנושא.



מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום 23/03/09 לטיוטת הממצאים כי:

"הוראה זו הפתיעה אותנו. לא היינו מודעים לכך. יחד עם זאת עמידה בהורדה זו לא תאפשר גיוס עובדים בעלי ניסיון במקצועות האוצרות לדוגמא או גיוס כספים, שימור יצירות אמנות, מקצועות הדורשים ניסיון רב שנים. לעולם לא נוכל להעסיק את טובי האנשים כפי שנהגנו בעבר."

245. בבחינת "כרטיס אישי מצטבר" של העובדים עולה כי אין חלוקה לסוג הוותק: ותק בעבודה הנוכחית ותק נוסף. סך הכל שנות ותק מופיע בתלוש כמספר אחד.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"בתלוש הנוכחי מופיעים הוותק הרגיל פלוס וותק צבאי. וותק במקום העבודה מופיע במערכת כוח אדם."

246. סעיף 24.47 לתקשי"ר קובע כי "עובד בדירוג אקדמאים...והוא בעל תעודה בלימודי תעודה, או בעל תואר שני או שלישי – זכאי לקידום ותק בשיעור של 1.5 שנות ותק לכל שנת עבודה כולל הותק המקצועי הרגיל."

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"במהלך 2006 נבדקו נחוני הוותק של כל העובדים והוותק חוקן על פי הנתונים שנבדקו."

247. הביקורת מצאה כי קיימים עובדים שהגידול בשנות הוותק בין שנת 2005 לבין שנת 2006 היה גדול משנה אחת ואינם בעלי ההשכלה הנדרשת לקבלת ותק שנתי של שנה וחצי. כמו כן, אותרו עובדים שמספר שנות ותק בשנת 2006 היה נמוך מזה שנרשם ב"כרטיס אישי מצטבר" שנה קודם וכן עובדים שלא חל שינוי בשנות הוותק. להלן דוגמאות כמצוין לעיל:

שם העובד	ותק נכון לתאריך 31/12/05	ותק נכון לתאריך 31/12/06
פ. ר.	15	17.5
ק. ש.	6	10
ש. א.	39.75	33.75
כ. א.	25.25	24.25
פ. ד.	26.25	25.25
ג. י.	35.75	35.25
ל. ט.	7	7
ב. א.	7	7
ה. צ.	21.25	21.25
ה. ג.	13	13
ק. ד.	19	19
ש. א.	23.5	23.5

248. בהתאם לנוהל נוכחות בעבודה, נקבע כי:  
 "על העובדים להחתים את הכרטיס בכניסה וביציאה. בעת עבודה או פגישה מחוץ למוזיאון, יש לציין זאת בטופס נפרד. כרטיס נוכחות שייחתם רק פעם אחת ביום נחשב אוהו כיום חופשה."
249. הביקורת סקרה באופן מדגמי את כרטיסי הנוכחות הממוחשבים של עובדי המוזיאון ואיתרה עובדים שלעיתים קרובות אין לגביהם רישום של כניסה או יציאה ממשמרת.
250. הביקורת מצאה כי במידה ואין שעת כניסה או יציאה, אז נרשמת בכרטיס נוכחות ברירת המחזל דהיינו 8 שעות מלאות.
251. החלטה מספר 11.98 שנקבעה בוועדת הביקורת מתאריך 2 בספטמבר, 1998, הינה כי "עובד לא יקבל שכר במידה ולא יחתום על שעות כניסה ויציאה מהמוזיאון". בפועל, החלטת ועדת הביקורת אינה מיושמת בחברה.  
 מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:  
 "העובד מתבקש להתייצב ולהוכיח שעבד אך שכח להחתים כרטיס. הוא מתבקש, לאחר ברור, לעדכן את הכרטיס ולחתום עליו."

### מבקר פנים, רואה חשבון ויועץ משפטי

#### רקע

252. נוהל "מינוי רואי חשבון, יועצים משפטיים ומבקרי פנים בתאגידים העירוניים" של לשכת התאגידים בעירייה (אושר במועצה בתאריך 26/3/00), קובע דרך מינויים של רואה חשבון, מבקר פנים ויועץ משפטי.
253. בנוהל זה נקבע, בין השאר, כדלקמן:
- א. תהליך בחירתם של רואה חשבון, מבקר פנים ויועץ משפטי יבוצע על ידי ועדת חיפוש ובחירה שחבריה יהיו יו"ר הדירקטוריון שני דירקטורים, לפחות, ומנהל לשכת התאגידים בעירייה;
  - ב. לשכת התאגידים בעירייה תעביר לוועדת החיפוש שלושה שמות מומלצים לפחות (לכל תפקיד);
  - ג. מינוי של רואה חשבון ומבקר פנים יובאו לאישור האסיפה הכללית של החברה, על ידי הדירקטוריון. מינוי של יועץ משפטי יוחלט על ידי הדירקטוריון;
  - ד. התקשרות תהא לתקופה של שנה אחת בכל פעם ולא תעלה על חמישה מינויים שנתיים רצופים, אלא במקרים חריגים.



254. בתאריך 2 בספטמבר, 2002, המליצה מנהלת לשכת התאגידים בעירייה לתאגידים העירוניים, על תעריפי שכר טרחה מירביים לתשלום, לפני הנחה של 10% - 20% (בהתאם להיקף ההתקשרות). בכל מקרה, אין לשלם תשלומים נוספים בגין שעות נסיעה, אש"ל, כלליות ואחרות.

255. לפי המלצת מנהלת לשכת התאגידים בעירייה, "נושא משרה יגיש לדירקטוריון דוח שנתי על היקף שעות עבודתו, לפי החודשים בהם בוצעה, כמות העובדים, בכירותם, המטלות שבוצעו ועלויותיהן".

מנהלת לשכת התאגידים מסרה לביקורת בהתייחסה לטיטוט הממצאים:

"מדובר בחוזר של לשכת התאגידים. דירקטוריון החברה הוא המחליט בעניינה לרבות בקבלת המלצות לשכת התאגידים".

### ממצאים

#### מבקר פנים (רואה חשבון ע. ע.)

256. בישיבת ועדת ביקורת מתאריך 26 ביוני 2005, מסר היו"ר כי: "ניתנה הוראה מהעירייה להחליף את מבקר הפנים ורואה החשבון של המוזיאון... בקש מראש העיר לא להחליף את שניהם יחד וכתוצאה מכך מבקר הפנים ימשיך בתפקיד עד סוף דצמבר 2005. ייפגש עם א. ג. (מנהלת לשכת התאגידים בעירייה – לא במקור) בעניין מבקר חדש, ע. ע. (בהמלצת ע.ש.) (מבקר הפנים הקודם – לא במקור), שעבד בקבוצת כ. ובלשכת רו"ח".

257. בישיבת מועצת המנהלים מתאריך 3 בנובמבר, 2005, אושר מינויו של מבקר הפנים, רואה חשבון ע. ע..

258. בתאריך 1 בינואר, 2006, נחתם הסכם למתן שרותי ביקורת בין החברה לבין מבקר הפנים ע. ע. על ההסכם לא הוטבעה חותמת של החברה.

259. ההסכם תקף לתקופה של 12 חודשים עד לתאריך 31 בדצמבר, 2006, אלא אם תחליט החברה להאריכו בשנה נוספת.

260. הביקורת לא איתרה בפרוטוקולים של ישיבות החברה התייחסות להארכת תקופת ההסכם. וזאת למרות שמבקר הפנים המשיך לשמש בתפקידו גם בשנת 2007.

261. בהתאם להסכם העסקתו של מבקר הפנים, שכר הטרחה תמורת שירותיו של מבקר הפנים יעמוד על סך של ש"ח, בתוספת מס ערך מוסף, לשעה ובכל מקרה לא יותר מסכום שנתי של ש"ח, כולל מס ערך מוסף.

262. בהנחיית לשכת התאגידים בעירייה, בדבר תעריפי העסקת מבקר פנים, נרשם ששכר הטרחה המרבי יעמוד על 173 ש"ח לשעה, בתוספת מס ערך מוסף.



263. מעיון במערכת הנהלת החשבונות של החברה עולה כי בשנת 2005 שילמה החברה למבקר הפנים סך של ₪ ש"ח (כולל מס ערך מוסף) ובשנת 2006 סך של ₪ ש"ח (כולל מס ערך מוסף).

264. בקשת הביקורת לקבל דוח שנתי שהוכן על ידי מבקר הפנים, שמפרט היקף עבודתו, נענתה על ידי מנהלת כספים וכח האדם בחברה, כי התשלום למבקר פנים התבצע על סמך החשבונית שבה צוינו מספר שעות עבודה בפועל, אך לא נערך דוח שנתי שהוכן על ידי המבקר הפנימי.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"מבקר פנים- כפי שנמסר לביקורת, מגיש חשבון אחת לרבעון על היקף שעות עבודתו באותו רבעון. בכך אנו רואים דו"ח רבעוני על היקף עבודתו. 4 החשבונות מהוות דוח שנתי " מצ"ב אסמכתאות."

מנכ"ל החברה הוסיף בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"האמור במיומנת הדוח שגוי, שכן אין המבקר הפנימי מוסר פירוט שעות עבודה באמצעות חשבונות המס. (כנותן שירותים, חשבונות המס מונפקת לנו רק בעת ביצוע התשלום). בפועל מוסר המבקר מדי רבעון חשבון שעות, ומחייב על פי תעריף כפי שסוכם עליו בהסכם המקורי (173 ₪). נציין, כי בשל העובדה שביצוע הביקורת נערך אישית (שעת שותף בכיר), התעריף הינו הזול ביותר שמשולם. זאת ועוד, המבקר נדרש לעיתים תכופות על ידינו לענות על צרכים של יו"ר הוועדה סיוע בנהלים וכד', שאינם מחוייבים על ידו, וניתנים לנו כשירות נוסף ללא חיוב. דוגמה לכך, הינה דוח הסיכום השנתי לחבר הנאמנים, שהוא עורך, ואשר כולל את סיכום כול דוחות הביקורת על ממצאיהם המלצותיהם, וכן את ישיבות הוועדה שדנו בהם. סעיף זה גם מבהיר, טענת מיומנת הדוח, שכביכול אין סיכום תוכנית עבודה שנתי, גם היא שגויה."

#### רואה חשבון - מבקר

265. בתאריך 21 ביוני, 2006, חתמו מנכ"ל וסמנכ"ל החברה על מכתב שהכין רואה החשבון, שנשא תאריך 28 ביוני, 2006. המכתב פירט רק את הביקורת שרואה החשבון נדרש לבצע ולא התייחס כלל לגובה שכר טרחתו.

266. בתאריך 4 בנובמבר, 2007, לאחר תחילת עבודת הביקורת, כתבה סמנכ"ל החברה לרואה החשבון:

"למען הסדר הטוב, הרינו להעלות ע"ג הכתב את פרטי ההתקשרות בינינו לפיהם משרדכם יעניק למוזיאון תל-אביב לאמנות שרותי ביקורת ראיית חשבון ושירותים נלווים. שכר המרחה לשנה הינו ₪ + מע"מ לשנת מאזן, החל מנובמבר 2005."

267. על המכתב משנת 2006 חתמו בשם החברה המנכ"ל והסמנכ"ל, הנכללים בקבוצה ב' של מורשי חתימה.



268. בקשת הביקורת לקבל דוח שנתי שהוכן על ידי רואה החשבון, שמפרט היקף עבודתו, נענתה על ידי מנהלת כספים וכח האדם כי לא נערך דוח שנתי מצד רואה החשבון.
269. לאור האמור לעיל, המחיר הינו מחיר קבוע FIX PRICE ואינו מחיר המשתנה בהתאם לשעות עבודה הנגזר בהתאם לנוהל מינוי נושא משרה.
270. בהנהלת החשבונות ניתן להבחין כי משרד רואה החשבון המבקר בשנת 2005 היה משרד ה. ו. מחודש ינואר 2006 ועד מועד הכנת הדוח משרד רואה החשבון המבקר הינו פ. ק..
271. מעיון במערכת הנהלת החשבונות של החברה עולה כי בשנת 2005 שילמה החברה לרואה החשבון סך של ₪ ש"ח (כולל מס ערך מוסף) ובשנת 2006 סך של ₪ ש"ח (כולל מס ערך מוסף). דהיינו, שכר הטרחה לרואה החשבון שולם בהתאם לדיווח הסמנכ"ל מתאריך 4 בנובמבר, 2007.

#### יועץ משפטי

272. יועצה המשפטי של החברה, עורך דין ז ע., החל עבודתו בחודש נובמבר 2005.
273. לחברה אין הסכם התקשרות עם יועצה המשפטי.
274. בתאריך 4 בנובמבר, 2007, לאחר תחילת עבודת הביקורת, כתבה סמנכ"ל החברה ליועץ המשפטי:
- "למען הסדר הטוב, הרינו להעלות ע"ג הכתב את פרטי ההתקשרות בינינו לפיהם משרדכם יעניק לחזיאון תל-אביב לאמנות שרותי ייעוץ משפטי שוטף (לא כולל טיפול בתיקי לימיגציה), בתמורה לשכר טרחה חודשי בסך של ₪ ש"ח בתוספת מע"מ כד"ן, החל מחודש נובמבר 2005.
- שכר הטרחה בגין הטיפול בתיקי לימיגציה יסוכם באופן נפרד בין הצדדים, ובכפוף לכללי לשכת התאגידים העירוניים של עיריית תל-אביב."
275. בהנחיית לשכת התאגידים בעירייה, בדבר תעריפי העסקת יועץ משפטי, נרשם ששכר הטרחה החודשי הקבוע ("ריטיינר") המרבי לחברה בדרוג ז'-ט', יסתכם ב- 12,008 ש"ח, בתוספת מס ערך מוסף.
276. שכר טרחתו החודשי הממוצע של היועץ המשפטי לשנים 2006 ו-2007 היה ₪ ש"ח ו- ₪ ש"ח (כולל מס ערך מוסף), בהתאמה. כלומר, שכר הטרחה החודשי ששולם בפועל אינו גבוה יותר משכר טרחה יועץ משפטי בהתאם לנוהל מינוי נושא משרה.
277. היועץ המשפטי של החברה מגיש מידי חודש בחודשו פירוט שעות עבודתו.

**קופה קטנה****רקע**

278. קופת המזומנים של החברה (להלן – "קופה קטנה") נועדה לענות על צרכים כספיים דחופים של החברה. ההוצאות הינן חד פעמיות, שאינן מצדיקות התקשרות בהסכם בגין אופיין והיקפן.

279. למוזיאון יש שלוש קופות קטנות המנהלות פיזית במוזיאון:

א. קופת דובנוב/הדרכה;

ב. קופת "א." – קופה המשמשת את השליח, בעיקר להוצאות דואר;

ג. קופה כללית.

**ממצאים**

280. לחברה לא קיים נוהל לניהול קופה קטנה.

281. אחת ממנהלות החשבונות בחברה אחראית על ניהול רישומי קופה קטנה (להלן – "אחראית קופה קטנה"). תפקידה הינו:

א. לערוך דוח ריכוז הוצאות;

ב. הפקדת כסף ליצירת מאגר מזומן לפעילויות בשוטף;

ג. רישום במערכת הנהלת חשבונות.

282. אין סכום מירבי לרכישה בודדת באמצעות הקופה הקטנה.

283. בתאריך 30 בנובמבר, 2006, סך כל ההוצאות בדוח ריכוז לתקופה החודש האמור הסתכמו בכ- 14,000 ש"ח.

284. לדברי אחראית רישום קופה קטנה, כל הוצאה צריכה להיות באישור מנהל המחלקה הרלוונטי ובכתב.

285. בגין הוצאות נסיעה - ימולא טופס "חשבון הוצאות אישיות בתפקיד" אשר חייב לאשרו מנהל המחלקה הרלוונטית.

286. הביקורת עיינה במסמכי הנהלת החשבונות בנוגע לקופה קטנה בשנת 2006. להלן ממצאי הביקורת:

א. מנהלי המחלקות מאשרים בחתימתם הוצאות שבוצעו על ידם (כמפורט בהמשך).

ב. קיימות הוצאות החוזרות על עצמן מידי חודש בחודשו, שהביקורת לא איתרה בגינן חשבוניות/קבלות, כמפורט בדוגמאות שלהלן:



תאור	סכום בש"ח
עיתונים	48
אחזקה	85

ג. קיימות הוצאות מבלי שפורטו מהותן על החשבונית מס, כמפורט בדוגמאות שלהלן:

תאור	סכום בש"ח	תאריך
איפור	87	13/7/06
נרתיק למכשיר טלפון נייד	39.9	19/3/06
"גט אופ ספריי" – נרכש בחנות לחיות מחמד	89	2/7/06
חנות לתכשיטים ואביזרי אופנה	15	9/7/06
חנות חיות	39	
"חולצה ל-"	30	7/11/06

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"נוכח הסכומים הנמוכים ולאור העובדה שקבלות הקופות הקטנות נבדקו בקפידה על ידי הביקורת ולאור הממצאים המועטים, אנו גאים בדרך ניהול הקופות הקטנות."

287. הביקורת איתרה הוצאות ששולמו באמצעות קופה קטנה מבלי שמולא טופס "חשבון הוצאות אישיות בתפקיד", כמפורט להלן:

א. בתאריך 2 בפברואר, 2006, הוגשו שתי הוצאות נסיעה בסכום כולל של 116.4 ש"ח, מבלי שצורף לחשבוניות המס טופס "חשבון הוצאות אישיות בתפקיד".

ב. טפסי "חשבון הוצאות אישיות בתפקיד" שצורפו לחשבוניות מס לא נחתמו על ידי מנהל המחלקה הרלוונטי, לא נרשמו פרטי המחלקה בה הועסק העובד, לא מולאה ההוצאה, אין אישור מחלקת כח אדם, אין תאריך מילוי הטופס ו/או אין חתימת עובד. הביקורת דגמה את הדוחות האמורים, כמפורט להלן:

תאריך	סוג ההוצאה	סכום ההוצאה	שם העובד
10/12/06	נסיעה	26.10	ו. ע.
10/1/06	נסיעה	41.8	ש. א.
4/4/06	נסיעה	151.5	ז. מ.
9/5/06	לא מפורט	85.10	ש. ר.
17/4/06	נסיעה	69	א. ג.
20/5/06	נסיעה	23.70	פ. ר.
אין רישום	לא מפורט	21	כ. מ.



288. בתאריך 19 במרץ, 2006, נרכש מכשיר סלולארי מסוג "טוקמן" בסכום של 354 ש"ח. על החשבונית נרשם "פלאפון ל-ר. צ. אישרה". רכישה זו התבצעה על ידי מנהלת מחלקת הדרכה הגברת מ. כ.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

**"רכישת הטוקמן אושרה על ידי מנהלת הכספים. היות שניתן היה לרכוש רק במזומן או בכרטיס אשראי והמוזיאון איננו מחזיק כרטיס אשראי, נרכש המכשיר במזומן בקופה קטנה. ר. הינו האישי המכני של מחלקת החינוך שנמצא בתנועה כל הזמן. ענינו על צורך לצייד אותו במכשיר בדחיפות."**

289. לדברי האחראית, הטלפון שייך למוזיאון, אך נמצא בפועל אצל החשמלאי וזאת משום שמתוקף תפקידו הוא חייב להיות זמין במשך כל שעות היממה. הטענת המכשיר מבוצעת באמצעות תשלום מקופה קטנה.

290. בדוח ריכוז לתאריך 26 באוקטובר, 2006, הסכום לתשלום עבור החודש האמור הינו על סך של 1,458 ש"ח. מתיאור ההוצאה והחשבוניות עולה כי הסכום לתשלום הסתכם ב- 1,428 ש"ח בלבד.

291. בנוהל "רכישת ספרות מקצועית" של החברה נרשם, כי "רכישת ספרות מקצועית תאושר על ידי הסמנכ"ל בהמלצת האוצרים ובכפוף לאישור הספרייה."

292. הביקורת מצאה כי במהלך שנת 2006 נרכשה ספרות מקצועית ללא אישורים נדרשים כמפורט להלן:

תאריך	מספר קבלה	תיאור הרכישה	סכום ההוצאה בש"ח
12/12/06	4218900	קניית ספרים מקצועיים	109
12/12/06	8121	קניית ספרים מקצועיים	86

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

**"לצערנו לא הצלחנו לאתר על מה מדברת הביקורת בשני הסכומים של דצמבר 2006. אולי הכוונה לכך שלעיתים מתעורר צורך לרכישת ספר על ידי אוצר או ההנהלה בעת שהות בחו"ל, אז האישור ניתן בטלפון והרכישה נעשית במחיר זול יותר ונחסך מאיתנו תשלום עבור משלוח. בעת החזרה לארץ, הרוכש מציג קבלה וההחזר ניתן לו."**

תגובת הביקורת: ממצא הביקורת מתייחס לרכישות ספרים המופיעות במסגרת קופה קטנה מיום 12/12/06, כפי שמפורט בסעיף.



## התקשרויות עם ספקים/נותני שירות

### רקע

293. מורשי החתימה של החברה מחולקים לשלוש קבוצות:
- קבוצה א' – ארבעה דירקטורים;
  - קבוצה ב' - מנכ"ל וסמנכ"ל;
  - קבוצה ג' – מנהלת מחלקת קשרי ציבור (עו"ד ד. פ.).
294. במכתב מתאריך 5 בינואר, 2004, כתב יועצה המשפטי של החברה (להלן "מכתב היועץ המשפטי"):
- חתימתם של שני בעלי זכות חתימה מקבוצה ב' יחדיו או חתימתם של אחד מבעלי זכות החתימה מקבוצה ב' ובעל זכות החתימה מקבוצה ג', בצירוף הטבעת חותמת החברה, תחייב את החברה עד לסך של 5,000 ש"ח;
  - חתימתם של אחד מבעלי זכות החתימה מקבוצה א' ואחד מבעלי זכות החתימה מקבוצה ב' יחדיו, בצירוף הטבעת חותמת החברה, תחייב את החברה לכל דבר ועניין.
295. בנוהל "התקשרות עם נותני שירותים" של החברה נרשם כי "הסכם יחתם רק לאחר שנובדק כי יש לו כיסוי תקציבי והוצאה הזמנה מתאימה. על הסכם עד לסך של 5,000 ש"ח יחתום המנכ"ל ומורשה חתימה נוסף. על הסכם בסכום גבוה מ- 5,000 ש"ח יחתום המנכ"ל ומורשה חתימה נוסף מקבוצה א'".
296. ברענון נוהל "עבודה מול ספקים" של החברה, מתאריך 17 בספטמבר, 2002, נרשם:

תאור	סכום
ברור טלפוני ורישום משני ספקים	עד 5,000 ש"ח
יש לקבל הצעות מחיר משלושה ספקים שונים	5,000 ש"ח - 50,000 ש"ח
ביצוע מכרז על ידי הסמנכ"ל	מעל 50,000 ש"ח

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"בכל שנה נערכות ישיבות תקציב לקראת עריכתו, עם מנהלי כל המחלקות, מנכ"ל, סמנכ"ל, מנהלת כספים ותקציבאית. לאחר אישור התקציב, המצאת הצעות מחיר, התקציב מאושר על ידי ועדת הכספים והדירקטוריון ולאחר מכן לאורך השנה, מנהלי המחלקות מנהלים את תקציב המחלקה בפיקוח התקציבאית. כל עוד אין חריגה וההוצאות מבוקרות באמצעות הצעות המחיר במטרה להגיע לתוצאות הנמוכות אך תוך התחשבות בכך שעבודת הספקים במוזיאון הרגיש נבדקת יום יום, במידה ומתעוררת בעיה של חריגה, מוצפת הבעיה בפני הסמנכ"ל. במקרה כזה אין ראש המחלקה רשאי לחתום על ההזמנה או הסכם השירות. מוזיאון תל אביב מצוי בתהליך



של כתיבת נהלים חדשים עדכניים להיום. בעקבות בקורת פנים שנעשתה במוזיאון ודיון שנערך בנושא ב 30.4.2008 בה מען מבקר הפנים שנוהל התקשרויות עם ספקים אינו תואם את המציאות של היום ויש להגדיל את הסכומים בנוהל. הרי זה מנוחך לחשוב שמעל סכום של 50,000 ש"ח יצא המוזיאון למכרו. אם נעבוד על פי הנוהל ישן זה נעסוק ימים שלמים בהכנות וטיפול במכרזים ולא נגיע לתוצאות משביעות רצון. אי לכך כפי שכתב יו"ר ועדת הביקורת, רו"ח י. ב. בסכום הישיבה "י. ב. – מציין שהמוזיאון מתנהל על פי הנהלים כראוי במיוחד בתחומים החשובים".

מנכ"ל החברה הוסיף בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"המסמך המחייב לעניין זכויות החתימה של המוזיאון הינו החלטת דירקטוריון המוזיאון מ23/04/06, וזאת כמפורט בסעיפים 301,302. נוהל ההתקשרות עם נותני שירותים נערך בשנת 1994, לפיכך ככל שתוכנו מתייחס לזכויות החתימה של המוזיאון מובן שתוכן זה היה חסר כל חוקף וממילא התבטל עם קבלת ההחלטה דלעיל. עם הזמן התברר כי מתכונת זכויות החתימה שהתקבלה בהחלטה דלעיל איננה ראלית ואינה עולה בקנה אחד עם הדינמיקה היוזימית של התנהלות המוזיאון. לפיכך אנו פועלים לעדכו מתכונת זכויות החתימה באופן שיהלום את התנהלות המוזיאון".

#### ממצאים

297. הביקורת בחנה באופן מדגמי התקשרויות בין החברה לבין ספקים, כמפורט להלן:

א. הסכם שירות למדרגון משטח

(1) לדברי מנהל מחלקת אחזקה, בתאריך 14 ביוני, 2006, האריכה החברה את תוקף הסכם השירות שלה עם הספק "ת. מ.". ההתקשרות הינה לשנה על סכום של 4 ש"ח, לפני מס ערך מוסף.

(2) מהמסמכים עולה כי בתאריך 5 ביוני, 2006, נכתבה לחברה הצעה להאריך תקופת השירות לשנה נוספת. בתאריך 14 ביוני, 2006, כתב עובד החברה לסמנכ"לית, בכתב יד: "האם לבצע?". תשובתה של הסמנכ"לית, בכתב יד, על אותה הצעה היתה:

"1. לבדוק עם יועץ המעליות שלנו.

2. מה עם ההצעה שלהם לשדרוג המעלון?".

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"אכן תשובת מנהל האחזקה על הערות הסמנכ"לית נעשתה לא בכתב ועל סמך התשובות שהמליצו על המשך הערות מהסיבות שמעלון הנכים ישן ולרכישת חדש לא היה תקציב, הוחלט ע"י הסמנכ"לית ומנהל האחזקה להמשיך את השירות. המוזיאון קשור לחברה אשר התקינה את המעלון כדי לקבל חלפים



מקוריים ובזמן. יועץ המעליות אכן בדק את ההצעה והצליח להזויל אותה מ-4000 ש"ח ל-3600 ש"ח לשנה כפי שצוין במכתב. 900 ש"ח X 4 רבעונים (לאחר ההזולה)."

(3) על מכתב מתאריך 11 ביוני, 2006, נרשם בכתב יד "בטוח רבעוני 900 + מע"מ החל מ-1/7".

(4) על הצעת הספק אין חתימות מטעם החברה ו/או חותמת החברה וזאת בניגוד לאמור במכתב היועץ המשפטי בדבר מורשי החתימה.

(5) לא קיימת הצעת מחיר נוספת ו/או אינדיקציה לקבלת הצעת מחיר מספק נוסף.

**מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:**

**"לא ניתן היה לקבל הצעה לשירות מגורם אחר כי החלפים המקוריים מצויים רק בתעמל מ."**

ב. שירות גנרטורים

(1) בתאריך 4 בספטמבר, 2006, נחתם הסכם שרות שנתי לגנרטור חירום שנמצא בחברה, בין החברה לבין ג.פ. בע"מ.

(2) בתאריך 27 באוגוסט, 2007, נחתם הסכם שרות שנתי מחודש עם אותו ספק.

(3) הסכומים השנתיים לתשלום היו ↵ ש"ח, בתוספת מס ערך מוסף.

(4) על שני ההסכמים, חתם רק מנהל אחזקה מטעם החברה, שאינו ברשימת מורשי החתימה של החברה וזאת בניגוד למכתב של היועץ המשפטי המגדיר במדויק את מורשי החתימה המחייבים את החברה.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

**"מזה שנים רבות, על שרות וספקים הקשורים במחלקת אחזקה חותם מנהל האחזקה. בנהלים החדשים הנמצאים בהכנה היום, נבקש לשנות את הקיים כדי לאפשר עבודה הגיונית ומסודרת בהתאם לאפשר, למעט סכומים גבוהים עליהם נחליט בימים אלה."**

(5) הביקורת לא מצאה טפסי דרישה וטפסי הזמנה מהספק כאמור בגין הפעילות השוטפת.

(6) לא קיימות הצעות מחיר נוספות ו/או אינדיקציה לקבלת הצעות מחיר מספק נוסף.

ג. עבודות צביעה

(1) בתאריך 20 בינואר, 1999, נחתם הסכם בין החברה לבין הקבלן "צה ה צ. בע"מ" לביצוע עבודות צביעה במוזיאון (להלן "ההסכם"). תקופת ההתקשרות לפי ההסכם

- פגה בתאריך 31 בדצמבר, 1999, ולחברה נשמרה האפשרות להאריך ההסכם לשנה נוספת על ידי משלוח הודעה בכתב לקבלן.
- (2) החתימות על ההסכם הינן של מנהל האחזקה והמנכ"ל וזאת בניגוד לאישור זכויות החתימה בחברה לאור המכתב שנשלח מהיועץ המשפטי המסדיר את מורשי החתימה בחברה.
- (3) הביקורת לא מצאה במסמכים הארכת הסכם בכתב לשנה נוספת.
- (4) מנהל אחזקה בחברה מסר לביקורת, כי ההסכם הינו תקף כל עוד נשלחים עדכוני תעריפים לחברה והחברה מאשרת אותם. הביקורת דגמה את עדכוני התעריפים ונמצא כי בשנת 2006 נשלח למנהל האחזקה עדכון תעריפים פעם אחת בלבד.
- (5) להלן תשלומי החברה לקבלן בשנים 2005 – 2007:

שנה	סכום בש"ח (כולל מע"מ)
2005	↔
2006	↔
2007	↔

- (6) בסעיף 6.4 להסכם נרשם כי: "אם לא יאמר במפורש אחרת, כוללים המחירים ו/או התמורה... את כל העבודות, החומרים, הציוד, חומרי העור, ההובלה, כלי ההובלה, ... וכל דבר אחר הנדרש לשם השלמת העבודות לפי הוראות ההסכם."
- (7) במערכת הנהלת החשבונות של החברה בשנת 2006 נרשמה הוצאה בכרטיס הספק האמור על סך של 6,398.7 ש"ח בגין צבע וחומרים, ובשנת 2007 הוצאה דומה על סך של 4,042.5 ש"ח וזאת בניגוד לאמור בהסכם עם הספק.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי: "החשבונות המצוינים ע"י הביקורת נלקחו מתוך המערכת שם כתוב צבע המקום עבודת צבע."
- (8) הביקורת לא איתרה הצעות מחיר נוספות שהועברו לחברה בשנים 1999 - 2006, שהתבצעו לשם השוואה עם ספקי צבע שונים וזאת בניגוד לדברי מנהל האחזקה.
- (9) הביקורת לא מצאה כי בשנים אלו בוצע מכרז לביצוע עבודות צביעה, וזאת בניגוד לאמור בנוהל עבודה מול ספקים המוזכר לעיל.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:
- "דאה סעיף 285-286 בנושא נהלים."

"צבעי הקשת נבדקים מול ספקים אחרים אחת לשנה. רצ"ב הצעות מחיר נוספות של לסק ושל צבע פלוס. בנוסף לכך יש לציין כי במשך השנה מתקבלות הנחות נאות על מחירי המחירון וכן עבודות ללא תמורה. רצ"ב דוגמא לביצוע כזה.

כמו כן עלינו לציין כי חברת צבעי הקשת מתנהלת הצורה מקצועית ונקייה, ועובדיה כולם מתאימים את צורת עבודתם לעבודה במוזיאון. העבודה נעשית בעת החלפת תערוכות כשהמוזיאון פתוח לקהל וההתנהלות מסובכת. כמו כן עלינו להקפיד על עבודות תוך שמירה על ניקיון וללא יצירת אבק שישפיע על הגלריות השכנות בהן תלויות יצירות אמנות יקרות ערך."

7. שירותי אחזקה וטיפול במערכת מיזוג

(1) מהמסמכים שאיתרה הביקורת עולה כי בתאריך 7 בדצמבר, 2000, נשלחה לחברה הצעתה של חברת "ט. א. פ. בע"מ" מקבוצת "ט. י." ("להלן – "הספק") לביטוח שירות של צילרים מתוצרת "ט.ט." המותקנים בחברה. כמו כן, העבודה מול הספק האמור בוצעה באופן שוטף בשנים 2005 – 2006.

(2) עלות ביטוח שנתי היתה על סך של ₪ ש"ח, בתוספת מס ערך מוסף. הסכם השירות החל מתאריך 1 בינואר, 2001, לשנה אחת.

(3) בתאריך 19 בינואר, 2005, נחתם הסכם שרות שנתי נוסף בין החברה לבין הספק. התמורה השנתית בהסכם זה היתה על סך של ₪ ש"ח, בתוספת מס ערך מוסף. סך התשלום לספק בשנת 2005 עמד על ₪ ע"א כולל מע"מ.

(4) הסכם זה אינו חתום על ידי גורם כלשהו מטעם החברה. מנהל האחזקה בחברה אישר בחתימתו, בתוספת חותמת של החברה, הצעת מחיר מתאריך 26 בדצמבר, 2004.

(5) בתאריך 31 בדצמבר, 2006, נחתם הסכם שרות שנתי נוסף בין החברה לבין הספק. התמורה השנתית בהסכם זה היתה על סך של ₪ ש"ח, בתוספת מס ערך מוסף. סך התשלום לספק בשנת 2006 עמד על ₪ ע"א כולל מע"מ.

(6) הסכם זה אינו חתום על ידי גורם כלשהו מטעם החברה ועל אחד מדפי ההסכם יש חותמת של החברה. מנהל האחזקה בחברה אישר בחתימתו, בתוספת חותמת של החברה, הצעת מחיר מתאריך 14 בפברואר, 2007.

(7) הביקורת לא מצאה כי החברה קיבלה הצעות מחיר משלושה ספקים שונים, עובר לכל אחת מהתקשרויות אלה וזאת בהתאם לנוהל התקשרות עם ספקים.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"חברת ט. יצרנית הצילרים, מספקת את השרות, כדי שנוכל לקבל את השרות המקצועי המאושר על ידי החברה בחו"ל ונהיה בטוחים בחלפים מקוריים. מוזיאון

תל אביב ממוזג 24 שעות ביממה ונושא המיזוג למען שימור יצירות האומנות מוקפד ביותר וללא פשרות."

ה. התקנת מרכזיית טלפונים

- (1) בחודש אוקטובר 2006, הוגשה לחברה הצעתה של חברת ת. ט. להתקנת מרכזיית טלפוניה (על סך של כ- \$). בתאריך 30 במאי, 2007, הוגשה הצעתה של חברת ט. ק. (על סך של \$).
- (2) ברענון נוהל "עבודה עם ספקים" מחודש ספטמבר 2007 נרשם, בין היתר, כי "את הצעות המחיר יש לקבל בשקלים בלבד". (ההדגשה במקור).
- (3) בחירת החברה בספק נעשתה באמצעות יועץ חיצוני (חברת נ. ט.).
- (4) החברה בחרה בהצעתו של ט. ק..
- (5) החברה לא ביצעה מכרז לבחירת הספק, כנדרש לפי נוהל "עבודה מול ספקים" של החברה בהתקשרות בסכום גבוה מ- 50,000 ש"ח.
- (6) התקשרות עם הספק האמור נערכה בהסתמך על הצעת העבודה בלבד וללא הסכם התקשרות בין שני הצדדים. לדברי אחראי מחלקת אחזקה, כשהזמנה עוברת לספק יש לראות בכך התקשרות.
- (7) בתאריך 20 ביולי, 2007, אושרה הצעת המחיר בחתימה על ידי הסמנכ"ל וזאת בניגוד לאמור במכתב היועץ המשפטי.

ו. אספקת סולר

- (1) בתאריך 30 במאי, 1999, נחתם הסכם התקשרות בין החברה לבין הספק "א. י. – ס. ד. בע"מ" וזאת בניגוד לנוהל התקשרויות עם ספקים אשר מחייב עריכת מכרז מעל סכום קבוע.
- (2) במשך השנים חודש ההסכם, כמפורט להלן:

תאריך חתימת ההסכם	תאריך תחילת ההסכם	תאריך סיום ההסכם	התום
30/05/1999	30/05/1999	30/05/2000	סמנכ"ל + מנכ"ל + חותמת המוזיאון
27/06/2000	01/06/2000	30/05/2001	סמנכ"ל + מנכ"ל + חותמת המוזיאון
22/05/2001	01/06/2001	30/05/2002	סמנכ"ל + מנכ"ל + חותמת המוזיאון
17/06/2002	01/06/2002	30/05/2003	סמנכ"ל + מנכ"ל + חותמת המוזיאון
08/06/2003	01/06/2003	30/05/2004	סמנכ"ל + מנכ"ל + חותמת המוזיאון
18/05/2004	01/06/2004	30/05/2005	סמנכ"ל + מנכ"ל + חותמת המוזיאון

- (3) לאור הנתונים האמורים לעיל, ניתן להבחין כי ישנם חודשים שתאריך חתימת ההסכם מאוחר מתאריך תחילת ההסכם.
- (4) בתאריך 20 במאי, 2001, הגיש הספק הצעת מחיר לחברה. הביקורת לא איתרה הצעות מחיר נוספות.
- (5) תוקפו של ההסכם האחרון פג בתאריך 30 במאי, 2005. מנהל אחזקה בחברה מסר לביקורת כי החוזה הינו בעל-פה ותקף מבחינה משפטית לשנים העוקבות מגמר ההסכם האחרון. זאת למרות שבהסכם האחרון נרשם כי יחולו הוראות ההסכם המקורי לפיו תקופת ההסכם "היא לשנה מיום חתימתו עם אופציה להארכה לשנה נוספת ע"פ החלטת המזיאון...".
- (6) מעיון במערכת הנהלת החשבונות של החברה עולה כי התמורה לספק בשנים 2005 עד חודש ספטמבר 2007, היתה:

שנה	סכום בש"ח
2005	1,235,027
2006	1,285,264
2007	828,617

- (7) בשנת 2005 הוגשו לחברה שלוש הצעות מחיר, לרבות של א. י. - סוכנות דלק בע"מ (ההצעה הנמוכה ביותר). בשנת 2006 הוגשה לחברה הצעת מחיר של א. י. - סוכנות דלק בע"מ בלבד ובשנת 2007 הוגשו לחברה שלוש הצעות מחיר, לרבות של א. י. - סוכנות דלק בע"מ (ההצעה הנמוכה ביותר) וזאת בניגוד לאמור בנוהל התקשרויות מול ספקים.

## הזמנות

### רקע

298. בנוהל "הזמנות" של החברה נרשם, בין השאר, כי "הזמנה היא תנאי לכל התקשרות עם ספק גמ אם במהלך התקשרות נחתם חוזה/הסכם בין המזיאון לבין הספק". (ההדגשה לא במקור).
299. לפי נוהל "הזמנות" הליך רכישה יבוצע, כדלקמן:
- א. הפקת דרישת שירות – בטופס המיועד לכך יפרט העובד את השירות הנדרש, מטרת הרכישה, ושם הספק/יצרן;
- ב. העובד המוסמך הממונה על אותו עובד יאשר בחתימתו הדרישה אם מצא כי הדרישה מוצדקת וקיים לה מקור תקציבי;



- ג. הדרישה החתומה תועבר לאישור מחלקת התקציב וזו תוודא שלמות הנתונים בדרישה, מקור תקציבי ויתרה מספקת במקור התקציבי;
- ד. לאחר אישור התקציבאי, תופק הזמנה.
300. לא תוצא הזמנה בכל הנוגע לרכישת ציוד תצוגה או בניה והריסת קירות או צביעה ללא שמנהל התחזוקה חתם על הדרישה.
301. הזמנה תוצא באחד המקרים, שלהלן:
- א. נערכה דרישה או הוצג הסכם חתום על ידי מורשי חתימה;
- ב. להוצאה המפורטת בדרישה יש מקור תקציבי שהוגדר מראש.
- ג. על ההזמנה יחתמו שניים:
- (1) תקציבאי/מנהל כספים/מנכ"ל;
- (2) האחראי החתום על הדרישה.
302. בנוסף לשמירת ההזמנה במערכת התקציב הממוחשבת, ההזמנה תופק בארבעה עותקים:
- א. מקור ועותק לספק – עותק ההזמנה יוחזר לחברה עם הגשת החשבון מהספק;
- ב. עותק לגורם יוזם ההזמנה בחברה;
- ג. עותק מההזמנה ומסמכים נלווים יש לתייך אצל התקציבאי.

#### ממצאים

303. הביקורת דגמה מכלל המחלקות את מחלקת האחזקה בחברה. הביקורת בחנה את הליך ביצוע הזמנות של אגף אחזקה בחברה. הבדיקה בוצעה באמצעות עיון במסמכים שתויקו אצל תקציבאית החברה.
304. הביקורת בחנה 15 הזמנות שבוצעו בשנת 2006 מאגף אחזקה, ולהלן ממצאיה:
- א. עבור חלק מההזמנות לא נמצא טופס דרישה וזאת בניגוד לנוהל הזמנות בחברה. הסכום ששולם לנותן השירות התבסס על הצעת מחיר בלבד, כמפורט להלן:

הזמנה מספר	שם הספק	תיאור העבודה
19571	ג.ת.	אספקת נורות
11971	ט.ה.	קטלוג שירותי תרגום
11976	ה.ה.	ניקוי חיצוני של חלונות

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו. לטיטות הממצאים כי:

"הצעת המחיר הינה טופס דרישה ועל כן לא מועברת לטופס דרישה רשמי. רצ"ב הצעות מחיר."



- ב. 6 מההזמנות האמורות לעיל שנבדקו ותויקו אצל התקציבאית לא נחתמו. לדברי התקציבאית, בפועל החתימות מופיעות אך ורק בטופס הזמנה – מקור;
- ג. נמצאו 7 דרישות שלא נחתמו על ידי הגורם המוסמך הממונה על העובד, להלן מספר דוגמאות לאמור לעיל:

הזמנה מספר	שם הספק	תיאור העבודה
11976	ה. ה.	ניקוי חיצוני של חלונות
11971	ט. ה.	קטלוג שירותי תרגום
12139	צ. ה.	צביעה באולם זקס

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטות הממצאים כי:

**"התקציבאית שומרת עותק מכל הזמנה עם הצעות המחיר. היא שולחת למזמין במוזיאון, המזמין חותם ושולח לספק."**

- ד. נמצאו 10 דרישות שלא נחתמו כלל, להלן מספר דוגמאות לאמור לעיל:

הזמנה מספר	שם הספק	תיאור העבודה
11989	ח. פ. ד.	הוצאת גלויות
11979	א. צ. ל	סכין ציור
11956	א. ר.	סריקה תרמו גרפית
11958	א.	קניית מדפסת רשתית

- ה. נמצאו 2 דרישות לצביעה ובנייה שלא נחתמו על ידי מנהל התחזוקה, כמפורט להלן:

תאריך	תאור ההזמנה	הגורם שחתם על טופס דרישה
27 ביולי 2006	בניית מחיצה	כ. א. - מזכירה
27 ביולי 2006	צביעת רצפה	כ. א. - מזכירה

## מכרזים

### רקע

305. כאמור, רענון נוהל "עבודה מול ספקים" של החברה, מתאריך 17 בספטמבר, 2002, קובע, בין היתר, כי בהתקשרות בסכום הגבוה מ- 50,000 ש"ח על סמנכ"ל החברה לערוך מכרז.
306. בנוהל "מכרזים" של החברה נרשם כי המוזיאון אינו מחוייב בחובת מכרזים, אך יחד עם זאת יפעל תחת "הליך של קבלת הצעות" (להלן - "מכרז"). החברה רשאית להתקשר בהסכם ללא מכרז במקרים, בין השאר, שלהלן:
- א. הסכם בסכום שאינו עולה על 30,000 ש"ח;
- ב. ההסכם נערך עם נותן השירות היחיד בארץ שאושר כ"ספק יחיד";
- ג. הסכם לביצוע עבודה דחופה;

- ד. התקשרות אשר הנהלת המוזיאון באישור ועדת כספים החליטו למסור ביצועה ללא מכרז.
307. כמו כן הנוהל מציין כי בהסכמים והתקשרויות לקבלת שירותים הטעונים מכרז, לא יעלה פרק זמן ההתקשרות על תקופה של שלוש שנים, אלא אם הנהלת המוזיאון באישור ועדת הכספים החליטו אחרת.
308. מכרז סגור (שתוכנו יובא למספר מצומצם של ספקים/קבלנים) - יערך בסכום שהאומדן לגביו אינו עולה על \$250,000.
309. מכרז פתוח (שתוכנו יובא לידיעת הציבור על ידי פרסומו בשני עיתונים יומיים לפחות) - יערך בסכום שהאומדן לגביו עולה על \$250,000.
310. החלטות ועדת מכרזים טעונות אישור המנכ"ל ו/או ועדת הכספים.
311. בנוהל "התקשרות עם גותני שירותים" של החברה נקבע, בין השאר, כי "ההתקשרות עם ספק תעשה לאחר התמודדותו בתנאים שווים עם ספקים אחרים במכרז פתוח או מכרז נראה ונהל (מכרזים), או ששמו מופיע ברשימת הספקים המאושרים של המוזיאון". כמו כן, נרשם כי על מנהלי המחלקות מוטלת החובה לקיים מעקב מתמיד אחר עלויות השירותים הנרכשים על ידי מחלקותיהם ולגוון את הספקים במטרה להפחית עלות השירותים.

#### ממצאים

312. מעיון במערכת הנהלת החשבונות של החברה עולה כי בשנים 2005 – 2006 התקשרה החברה עם עשרה ספקים ונותני שירותים, בסכום גבוה מ- 50,000 ש"ח לשנה.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:
- "כפי שכבר ציינו, נהחלי המוזיאון מיושנים ועוברים עתה תהליך כתיבה מחדש עם התאמה למציאות של היום. נוהל המכרזים אינו עולה בקנה אחד עם המציאות היום, לפיכך אנו פועלים לעדכון הנוהל בסכומים התואמים את הנוהל היום. יחד עם זאת המוזיאון מקפיד על התנהלות תקינה, דורש הצעות מחיר ויוצא למכרזים כשנדרש מתוך מטרה להגיע לתוצאות הטובות ביותר."
313. מנהלת לשכת הסמנכ"ל מסרה לביקורת כי בשנים 2005 - 2007 נערכו בחברה שני מכרזים פתוחים בלבד וזאת בהתאם להיקף הכספי בנוהל מכרזים, כמפורט להלן:
- א. מכרז לקבלת שירותי ניקיון
- (1) שירותי הניקיון במוזיאון ניתנו על ידי א. מ., קבלן ניקיון, בהתאם לחוזה התקשרות מתאריך 8 באוגוסט, 1991. הסכמי ההתקשרות חודשו מפעם לפעם ללא יציאה למכרז ו/או קבלת הצעות מחיר. תוקפו של הסכם ההארכה האחרון פג בתאריך 31 במרץ, 2006.

- (2) בהתאם להמלצות ועדת ביקורת פרסמה החברה בינואר 2003, מכרז פתוח לקבלת שירותי ניקיון.
- (3) דוח ביקורת מתאריך 3/2003 שבחן אופן ניהול המכרז לקבלת שירותי ניקיון ותוצאותיו עולה כי:
- (א) בהתקשרות עם הקבלן לא הומצא אישור קיום ביטוח כמפורט במסמכי המכרז.
- (ב) תוקף הערבות שהומצאה היה ל- 12 חודשים בלבד, במקום 15 חודשים כקבוע במכרז.
- (4) בתאריך 26 בינואר, 2003, נחתם הסכם התקשרות למתן שירותי ניקיון, בין א. מ. לבין החברה.
- (5) החלטה מספר 12.2003 של ועדת הביקורת קבעה כי "יש לבדוק שמ. עמד בכל תנאי החוזה וכן אם לא ישלם את מטלותיו יש לומר לו שהחוזה פסול".
- (6) עקב ההחלטה עדכן הזוכה את תוקף הערבות הבנקאית ואישור הביטוח כנדרש.
- (7) בתאריך 26 בינואר, 2006, נערכה תוספת להסכם לחודשיים נוספים.
- (8) הביקורת מצאה מסמך לא חתום, ממועד לא ידוע, שנושאו "תוספת להסכם מיום 23.01.2003 שהיינו הסכם התקשרות בין החברה לבין א. ב. מ. או בנוגע למתן שירותי ניקיון בשנת 2006.
- (9) בחודש ינואר 2006, פורסם מכרז לאספקת שירותי ניקיון.
- (10) מפרוטוקול פתיחת תיבת ההצעות שנערך בתאריך 22 בפברואר, 2006, עולה כי א. מ. לא הסכים להשוות הצעתו להצעה הזולה לצורך התחלת התמחרות בין המציעים ולכן הוחלט לבחור בחברת "ש. ק. בע"מ" כזוכה במכרז.
- (11) בתאריך 16 במרץ, 2006, נחתם הסכם לשירותי עבודות ניקיון בין החברה לבין "ש. ק. בע"מ".
- (12) בהסכם נרשם כי תוקפו יהיה עד לתאריך 31 במרץ, 2007, והחברה תהא רשאית להאריך תקופת ההתקשרות. נכון למועד עריכת הביקורת, ש. ק. בע"מ נותנים שירותי ניקיון לחברה.
- (13) מבדיקת הביקורת עולה כי ב- 13 באוגוסט, 2007, כ- 4 חודשים לאחר סיום ההסכם, בוצעה הארכת התקשרות להסכם עד לתאריך 31 במרץ, 2008. לפי ההסכם, קבלן הניקיון חייב לערוך ולקיים על חשבוננו, במשך כל תקופת ההסכם (כולל תקופת הארכה), פוליסת ביטוח. מהמסמכים שהועברו לביקורת עולה כי

- פוליסת הביטוח של קבלן הניקיון פגה בתאריך 31 בדצמבר, 2006 לדברי מנהל מחלקת האחזקה, אין ברשותו תוספת מסמכים מעבר למה שנמסר לביקורת.
- (14) בהתאם להסכם התמורה שתשלם החברה לש. ק. בע"מ תהא על סך של ₪ לחודש לא כולל מע"מ, וכמו כן לביצוע כל השירותים הנוספים ישלם המוזיאון לקבלן סך של ₪ לחודש לא כולל מע"מ. תנאי התשלום הינם שוטף + 60 יום ממועד הגשת החשבון על ידי הקבלן.
- (15) בבדיקה של הנהלת החשבונות של החברה נמצא כי בשנת 2006 חיוב החברה בגין שירותי הניקיון היה גבוה מהאמור על פי החוזה ב- 29,930 ₪ לא כולל מע"מ
- (17) לפי ההסכם, התמורה שנקבעה הינה סופית ומוחלטת דהיינו לא תשולם לקבלן כל תוספת שהיא מעבר לסכום זה. הביקורת מצאה כי החברה שילמה לקבלן הניקיון בשנת 2007 סך של ₪ ש"ה עבור "הוצאות מוניות". זאת למרות שבנספחים להסכם נרשמו מפרט הניקיון ומפרט שירותים נוספים שלא כללו התייחסות לנסיעות באמצעות מוניות מאחר שנרשם ש"חובה שלקבלן יהיה רכב מסחרי צמוד".
- ב. מכרז קבלת שירותי שמירה
- (1) בחודש נובמבר 2006, פורסם מכרז לאספקת שירותי שמירה, סדרנות ואבטחה. לחברה הוגשו 11 הצעות שונות.
- (2) בישיבת ועדת המכרזים מיום 27 בפברואר 2007, היועץ המשפטי ביצע התמחרות סופית בין שלושת ההצעות הטובות ביותר. ההצעה הזולה ביותר הייתה של מ.א. העומדת במבחן שכר המינימום.
- (3) בתאריך 25 במרץ, 2007, נחתם הסכם בין החברה לבין הזוכה במכרז, חברת "מ.א.". תוקפו של ההסכם החל מתאריך 1 בפברואר, 2007.
- (4) בהסכם נרשם כי תוקפו לשנתיים וכי החברה תהא רשאית להאריכו עד שנתיים נוספות. זאת בניגוד לקבוע בנוהל "מכרזים" של החברה, לפיו תקופת ההתקשרות לא תעלה על שלוש שנים אלא באישור ועדת כספים. הביקורת ביקשה לקבל אישור ועדת כספים ונענתה כי לא היה אישור הארכת החוזה בוועדת כספים.
- (5) הביקורת מצאה כי פוליסת הביטוח נכנסה לתוקפה רק בתאריך 26 במרץ, 2007. כלומר, לכאורה, בין התאריכים 1 בפברואר, 2007, ועד 26 במרץ, 2007, לא הייתה לקבלן פוליסת ביטוח תקפה וזאת בניגוד לאמור בהסכם ההתקשרות המחייב את הקבלן בפוליסת ביטוח לתקופת ההסכם וכמו כן לתקופה נוספת של 12 חודשים.

## הפעלת קפיטריה

### רקע

314. בתאריך 25 בינואר, 1998, נערך מכרז פומבי להפעלת שירותי קפיטריה. המכרז התפרסם רק בעיתון "מעריב": "להפעלת שירותי קפיטריה – מציעים פוטנציאלים בעלי ניסיון ויכולת מקצועית ופיננסית בהפעלת קפיטריה ברמה גבוהה...". וזאת בניגוד לאמור, בנוהל מכרזים הקובע כי המכרז יפורסם בשני עיתונים יומיים לפחות.
315. בתאריך 4 במרץ, 1998, נחתם הסכם בין החברה לבין "מ. בע"מ" (להלן – "מ." או "ה."), להפעלת בית קפה בשטח המוזיאון. התמורה, לפי ההסכם, היתה סכום קבוע של ש"ח לחודש, צמוד למדד המחירים לצרכן או % מהכנסותיו ברוטו של המפעיל, לפי הגבוה מבין השניים.
316. הסכם ההתקשרות האמור היה בתוקף עד לתאריך 31 במרץ, 2000.
317. כמו כן נקבע כי המפעיל יישא בהוצאות התקנת ושימוש בקו טלפון, עבור חלקו בהוצאות מיזוג אוויר, מים וחשמל וחלקו בתשלומי ארנונה.
318. בתאריך 4 באפריל, 2000, הודיע המוזיאון למפעיל כי הסכם להפעלת המסעדה בית הקפה (כולל הכנסות מאירועים) יוארך בשלוש שנים נוספות, עד לתאריך 31 במרץ, 2003.
319. בתאריך 4 באפריל, 2000, נחתם הסכם נוסף בין הצדדים, להקמה והפעלה של בית קפה/מסעדה. בהסכם זה נרשם כי "המפעיל זכה בזמנו במכרז פומבי שפרסם המוזיאון, בכל הנוגע להפעלת קפיטריה (בית קפה) במבנה הקיים של המוזיאון". ההסכם היה בתוקף עד לתאריך 31 במרץ, 2003.
320. התמורה, לפי ההסכם הנוסף, היתה סכום קבוע של ש"ח לחודש, צמוד למדד המחירים לצרכן או % מהכנסותיו ברוטו של המפעיל, לפי הגבוה מבין השניים.
321. כמו כן, המפעיל ישא בהוצאות החשמל, ישלם חלקו בהוצאות מיזוג האוויר וחלקו בתשלומי הארנונה של בית קפה/מסעדה בסך של 1,500 ש"ח לחודש, צמוד למדד המחירים לצרכן.
322. בתאריך 14 במאי, 2003, לאחר פרסום מכרז 1/2002 על ידי החברה, ולאחר שלא הוגשו הצעות, החליטה החברה להתקשר עם מ. בהסכם נוסף, ללא מכרז, נחתם הסכם נוסף בין הצדדים, להקמת והפעלת בית קפה במרכז דובנוב. תוקפו של ההסכם היה מתאריך 1 בספטמבר, 2003 ועד לתאריך 31 באוגוסט, 2005. למפעיל היתה אופציה להמשיך ההסכם לארבע תקופות נוספות של שנים עשר חודשים כל אחת. זאת בניגוד לקבוע בנוהל "מכרזים", לפיו בהסכמים והתקשרויות לקבלת שירותים הטעונים מכרז לא יעלה פרק זמן ההתקשרות על תקופה של שלוש שנים, אלא

- אם הנהלת המוזיאון באישור ועדת הכספים החליטו אחרת. הביקורת לא מצאה אישור ועדת כספים להארכת ההסכם האמור.
323. בהסכם הנ"ל להפעלת בית הקפה במרכז דובנוב נכתב כי דמי הרשאה כאחוז מפדיון הינו בשיעור של %  $\leq$  מסך התמורה הכוללת תקבולים והכנסות מכל מין וסוג שהוא למעט מס ערך מוסף.
324. בתוספת מספר 3 להסכם המקורי (מתאריך 4 באפריל, 2000) שנערכה בחודש אוקטובר 2004, הוחלט על ידי שני הצדדים כי דמי ההרשאה יהיו " %  $\leq$  מכל הכנסותיו ברוטו (לא כולל מע"מ), מכל מין ו/או סוג שהוא הקשורות להפעלת הקפה/מסעדה כולל הכנסות מארועים".
325. בתאריך 20 באפריל, 2006, נחתם הסכם נוסף בין הצדדים, להפעלת הקפיטריה בשטח המוזיאון, לשש שנים נוספות, מתאריך 31 במרץ, 2005, ועד לתאריך 31 במרץ, 2011.
326. דמי ההרשאה, לפי ההסכם הנוסף, היתה %  $\leq$  ברוטו מהכנסותיו של המפעיל. כמו כן, המפעיל ישא בהוצאות הפעלת קו טלפון, וסכום הצמוד למדד המחירים לצרכן, עבור חלקו בהוצאות מיזוג אוויר, מים, חשמל וארנונה.
327. בתאריך 20 באפריל, 2006, נחתמה תוספת להסכם, להארכת תוקפו של הסכם הפעלת בית קפה במרכז דובנוב. ההסכם הוארך לתקופה שבין תאריך 1 בספטמבר, 2005, לבין תאריך 31 באוגוסט, 2006.
328. בתאריך 2 ביולי, 2007, נחתמה תוספת שנייה להסכם להפעלת בית קפה במרכז דובנוב, לפיה ההסכם יוארך בשנתיים נוספות מתאריך 1 בספטמבר, 2006, ועד לתאריך 31 באוגוסט, 2008. כמו כן, תקופות האופציה בהסכם המקורי (מתאריך 14 במאי, 2003) יוגדלו מארבע תקופות לשש תקופות.
329. להלן ריכוז התשלומים האמורים להשתלם מ-מ. בע"מ לחברה, נכון לתאריכי ההסכמים:

תאריך ההסכם	בית הקפה בשטח המוזיאון- קפיטריה	בית הקפה במרכז דובנוב
4 במרץ 1998	סכום קבוע של $\leq$ ש"ח לחודש, צמוד למדד המחירים לצרכן או % $\leq$ מהכנסותיו ברוטו של המפעיל, לפי הגבוה מבין השניים.	-
4 באפריל 2000	סכום קבוע של $\leq$ ש"ח לחודש, צמוד למדד המחירים לצרכן או % $\leq$ מהכנסותיו ברוטו של המפעיל, לפי הגבוה מבין השניים.	-
14 במאי 2003		דמי הרשאה כאחוז מפדיון הינו בשיעור של % $\leq$ מסך התמורה הכוללת
אוקטובר 2004	% $\leq$ מכל הכנסותיו ברוטו (לא כולל מע"מ), מכל מין ו/או סוג שהוא הקשורות להפעלת הקפה/מסעדה כולל הכנסות מארועים	
20 באפריל	% $\leq$ מכל הכנסותיו ברוטו (לא כולל מע"מ),	

תאריך ההסכם	בית הקפה בשטח המוזיאון- קפיטריה	בית הקפה במרכז דובנוב
2006	מכל מין ו/או סוג שהוא הקשורות להפעלת הקפה/מסעדה כולל הכנסות מארועים	
לדברי מנהלת הכספים (*)		% מכל הכנסותיו ברוטו

\* לביקורת לא הועברו אסמכתאות המאששות את דברי מנהלת הכספים וזאת על אף הפצרות חוזרות ונשנות של הביקורת.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

**"ההסכמים החתומים ע"י מורשי החתימה נמסרו לביקורת לאיוז אסמכתא מתכוונת הביקורת? הרי התנאים מופיעים בהסכם."**

תגובת הביקורת: האמור מתייחס לתוספת להסכם מתאריך 20 באפריל, 2006. בעוד התוספת קובעת כי דמי ההרשאה יחושבו בהתאם לחוזה המקורי (דהיינו 4% מהפדיון) מנהלת הכספים של החברה מסרה כי דמי ההרשאה בפועל הינם 10% מההכנסות ברוטו. בקשת הביקורת לקבל אסמכתא התומכת בשינוי האמור, לא נענתה.

330. הביקורת מצאה כי הכנסה ברוטו של מ., לעניין קביעת דמי הרשאה, אינה כוללת את הכנסות מ. מהמוזיאון (עבור שימוש החברה בשירותי הקפיטריה). זאת למרות שבהסכמים נרשם כי דמי ההרשאה בגובה % ברוטו יגזרו "מן ההכנסות מכל מין וסוג שהוא הקשורות להפעלת הקפיטריה". (ההדגשה לא במקור).

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

**"מצ"ב הסכם משנת 2000, האומר בסעיף 5 – לא תשולם עמלה בגין אירוח המוזיאון."**

תגובת הביקורת: לאור העובדה כי ההסכם עם מ. מתאריך 20 באפריל 2006, הינו הסכם חדש ונפרד הקובע תקופת התקשרות נוספת של 6 שנים, על החברה לפעול בהתאם להסכם התקף המחייב.

331. מניתוח הכרטסת של מ. בספרי המוזיאון עולה כי המוזיאון השתמש בשירותיה של מ. בעריכת אירועים שונים (אירוח וכיבוד): בשנת 2005 זיכה המוזיאון את מ. בגין כיבוד בסך של ש"ח ובשנת 2006 בגין אירוח וכיבוד בסך של ש"ח.

332. בהסכם מתאריך 20 באפריל, 2006, נקבע כי "למען הסר ספק מודגש בואת כי הן הערבות הבנקאית והן שטר החוב יהיו בתוקפם במשך תקופת הסכם זה...".

333. מבדיקתנו אותרה ערבות תקפה עד לתאריך 1 באפריל, 2010.



335. קיים הפרש בין חובת מ. על פי הקבוע בהסכמים לבין החיוב שבוצע בפועל, מבדיקת הביקורת עולה כי ההפרש גובע מתשלום הוצאות נוספות (חשמל מיזוג וארנונה) המופיעות במסגרת מהסכם ההתקשרות עם מ..

## השכרת אולמות

### רקע

336. בנוהל "השכרת אולמות לאירועים במוזיאון" נרשם בנוגע להשכרת אולמות הנמצאים בשטח המוזיאון, כדלקמן:

- א. בין החברה לבין השוכר יחתם הסכם, שיחתם מצד החברה על ידי מורשי חתימה. תשלומים:
  - ב. לקוח חדש ישלם מקדמה עם חתימת ההסכם ואת יתרת התשלום במועד האירוע;
  - ג. לקוח ותיק ישלם עד שבעה ימים ממועד האירוע;
  - ד. לקוח שהוא גוף ציבורי/מוסדי ישלם עד 30 יום ממועד האירוע.
  - ה. הנחות:
    - (1) עד 10% הנחה תינתן ללקוח שהוא גוף ציבורי/מוסדי, לאירועים שאינם למטרות רווח ועל פי שיקול דעת המחלקה.
    - (2) הנחה גדולה יותר תינתן לאחר אישור סמנכ"ל.
- ו. מחיר ההשכרה באירועים יוצאי דופן (מבחינת תכנם, אורכם, מיקומם, סגירת המוזיאון לקהל הרחב, החנות, הקולנוע) יקבע מראש על ידי סמנכ"ל או מנכ"ל.
  - ז. לדברי אחראי מחלקת אירועים, ישנם מקרים שהעירייה נושאת חלק בתשלום למוזיאון. השתתפות בתשלום מצד העירייה אמור להתבצע רק לאחר קבלת אישור של ועדת האירועים בעירייה.
  - ח. הביטוח לאירועים יהיה באחריות עורך האירוע. במקרים אחרים בהם הביטוח יהיה באחריות המוזיאון, לאחר התייעצות עם הסמנכ"ל, התמורה כנגד הכיסוי הביטוחי תעמוד על סך של 500 ש"ח וישלח לסוכן הביטוח של המוזיאון מזכר עדכון בנושא.



## ממצאים

337. מחירון השכרת אולמות המוזיאון בשנת 2006, היה כדלהלן:

תאור	סכום השכרה בודדת בש"ח
אודיטוריום רקנאטי	5,900
אודיטוריום קאופמן	3,000
פיאנה ריקליס (אולם קבלת הפנים)	15,000 - 7,000
גן הפסלים	20,000

338. להסכמי שכירת אולמות שנחתמו בין החברה לבין השוכרים, צורף טופס "נספח להסכם" שפירט עיקרי ההסכם. הנספח כלל הפרטים הבאים: צדדים להסכם; מטרת השכירות; סוג המופע; שם האולם המושכר; ביטוח; תמורה; מועדי התשלום; חתימות.

339. הביקורת בדקה באופן מדגמי שישה הסכמי שכירות של אולמות המוזיאון בשנת 2006. להלן הממצאים:

א. ההסכמים לא נחתמו על ידי מורשי חתימה, כמפורט להלן:

תאריך	פרטי השוכר	פרטי חותם בשם החברה
20/08/2006	"הת. הא"	אין חתימות וחתימת של החברה (*)
29/06/2006	"ה. ב"	הוטבעה חותמת המוזיאון בלבד ללא חתימות כלל (*)
01/11/2006	"ב. ב."	הוטבעה חותמת המוזיאון בלבד ללא חתימות כלל (*)
23/10/2006	"המ. הפ."	אין חתימות וחתימת של החברה (*)
20/7/2006	"ע. מ"	אין חתימות וחתימת של החברה (*)
22/08/2006	ר. ה. ה. בע"מ	חתימת סמנכ"ל בלבד וחתימת החברה (**)

\* נספח להסכם לא חתום, הוטבעה חותמת של החברה.

\*\* נספח להסכם נחתם רק על ידי הסמנכ"ל, ללא חותמת של החברה.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"כל ההסכמים הרשומים בטבלה אכן נחתמו ברובם רק על ידי השוכר. מחלקת האירועים לא העבירה את ההסכמים לחתימות החברה. מקבלים את ההערה."

ב. הסכם שכירות בין החברה לבין ר. ה.מ.ה.חזקות תקשורת בע"מ

(1) בהסכם נרשם בכתב יד כי "הביטוח יעשה ע"י המוזיאון". בנספח להסכם נמחק בקו הסעיף בו נקבע כי הביטוח יתבצע על ידי המוזיאון והשוכר ישתתף בעלות הביטוח על סך של 500 ש"ח.

(2) בנספח להסכם נרשם בכתב יד כי מועד התשלום הינו 7 ימים ממועד האירוע, דהיינו המדובר בלקוח ותיק וזאת בהתאם לנוהל השכרת אולמות לאירועים במוזיאון. מעיון בהנהלת חשבונות (כרטיס "חייבים שונים") עולה כי התשלום בפועל בוצע לאחר 15 יום ממועד האירוע וזאת בניגוד לאמור בנוהל השכרת אולמות לאירועים במוזיאון.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום לטיטת הממצאים כי: "תשלום לאחר 15 יום משמח אותנו מאוד. גביה היא נושא לא פשוט, הוא מבוקר אחת לחודש ע"י הסמנכ"ל. הדרישה לתשלום לאחר 7 ימים היא אמצעי לדרישה במידה ויתעוררו קשיים בגביה. קשה לגבות כספים מארגונים ועמותות, שהם מרבית השוכרים את האולם שלנו, בחוץ שבוע. אנחנו מסכמים מראש את תנאי התשלום אך לא תמיד מצליחים לבצע זאת. רצ"ב דו"ח גביה מבוקר ע"י הסמנכ"ל."

ג. הסכם שכירות בין החברה לבין המ. הפ. תל אביב

(1) בנספח להסכם נרשם בכתב יד "מצורף אישור הנחה 50% מעיריית תל-אביב!!!".

(2) לדברי מנהל מחלקת אירועים, אישור ההנחה על ידי ועדת האירועים בעירייה מצורף להסכם. הביקורת לא איתרה את אישור העירייה.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

**"המקלה הפילהרמונית – נשלח את אישור ההנחה של העירייה בהקדם."**

ד. הסכם שכירות בין החברה לבין ארגון "ב. ב."

(1) מועד התשלום לא נרשם על הנספח להסכם. מעיון בהנהלת החשבונות עולה כי התשלום בוצע תשעה ימים ממועד האירוע וזאת בניגוד לאמור בנוהל השכרת אולמות לאירועים במוזיאון.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו מיום 23/03/09 לטיטת הממצאים כי:

**"תשלום אחרי 9 ימים הוא מצויין."**

(2) התמורה עבור שימוש חד פעמי באולם רקנאטי, אשר נרשמה על הנספח להסכם, היתה על סך של 520 ש"ח. בכתב יד נרשם "... היחרה ע"י העירייה".

(3) מבדיקה שערכה הביקורת עולה כי הסכום שולם על ידי העירייה ב- 28 בינואר, 2007.

ה. הסכם שכירות בין החברה לבין עמותת "ע. מ." -

מועד התשלום לא נרשם על הנספח להסכם. מעיון בהנהלת החשבונות (כרטיס "חייבים שונים") עולה כי התשלום בוצע 143 יום לאחר מועד האירוע.

### אולם קולנוע

340. בתאריך 28 במאי, 2002, נחתם הסכם התקשרות בין החברה לבין חברת סרטי י. ק. (1999) בע"מ (להלן – "המפעיל"), לזכות שימוש באולם הקולנוע המצוי במוזיאון, לשם הקרנת סרטים.

341. ההסכם בתוקף מתאריך 1 ביוני, 2002, ועד לתאריך 31 במאי, 2007. נכון לחודש אוקטובר 2007, טרם נחתם הסכם הארכת ההתקשרות.

342. לדברי אחראי מחלקת אירועים בחברה, האחריות החוזית הביטוחית והמשפטית שהמפעיל גדרש להפעיל לפי ההסכם, אינה בתוקף.

343. הקולנוע מכיל 205 מקומות.

344. התמלוגים של החברה בגין הפעלת הקולנוע (מכפלת מספר כרטיסים במחיר הנקוב על הכרטיס):

א. בגין סרטים המופצים על ידי המפעיל

(1) עד 1,000 כרטיסים ראשונים בשבוע – 40% למוזיאון מהכנסות המפעיל;

(2) 1,001 – 1,500 כרטיסים בשבוע – 35% למוזיאון מהכנסות המפעיל;

(3) 1,501 – 2,000 כרטיסים בשבוע – 30% למוזיאון מהכנסות המפעיל;

(4) מעל 2,001 כרטיסים בשבוע – 27% למוזיאון מהכנסות המפעיל.

ב. בגין סרטים המופצים על ידי מפיצים אחרים - 30% לכל השבועות.

ג. בכל מקרה, לא יפחת התשלום השבועי מ- 10,000 ש"ח.

345. בשיחת התייעצות בין סמנכ"ל החברה לבין יו"ר ועדת הנספים הוחלט להפחית את סכום התשלום השבועי המינימאלי ל- ₪.

346. בשנת 2006 בוצעו 1,323 הקרנות של סרטים. מבדיקת הביקורת עלה כי רק בשבוע אחד בחודש נובמבר כמות הכרטיסים שנמכרו הייתה גבוהה מ- 1,000 כרטיסים.

347. להלן מספר הכרטיסים שנמכרו וחולקו ללא תמורה בשנת 2006:

חודש	מספר כרטיסים שנמכרו	מספר כרטיסים שחולקו ללא תמורה	סך הכל כרטיסים
ינואר	2,798	116	2,914
פברואר	2,430	89	2,519
מרץ	2,813	96	2,909



חודש	מספר כרטיסים שנמכרו	מספר כרטיסים שחולקו ללא תמורה	סך הכל כרטיסים
אפריל	1,604	54	1,658
מאי	1,355	32	1,387
יוני	3,478	108	3,586
יולי	2,037	99	2,136
אוגוסט	1,538	280	1,818
ספטמבר	1,155	42	1,197
אוקטובר	966	90	1,056
נובמבר	4,088	125	4,213
דצמבר	3,269	101	3,370
סך הכל	27,531	1,232	28,763

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

"הכרטיסים שחולקו ללא תמורה חולקו על ידי המפעיל על בסיס מקום פנוי או שלעיתים נערכו הקרנות לעיתונאים ואחרים לקידום מכירות. בחרנו לבדוק את אוגוסט 2006 בו חולקו המספר הגדול ביותר של הזמנות ומצאנו: נערכה הקרנה לעיתונאים וביקורת לסרט "אביבה אהובתי". מלוא האולם חולק בהזמנות דהיינו 205 כרטיסים. אי לכך בנוסף לכך חולקו במשך החודש בכל הקרנות 75 כרטיסים."

348. הביקורת מצאה כי לקוח אשר רכש כרטיס קולנוע באמצעות כרטיס אשראי נדרש לשלם עמלה נוספת. לפי דוח הכנסות מאירועים של המוזיאון, סכום עמלה זו חולק בין החברה לבין המוזיאון.

349. הביקורת מצאה כי בשנת 2006 סכום ההכנסה השבועית המינימאלית עמד על ש"ח וזאת בהתאם לטענת מנהלת כח האדם והכספים.

350. הביקורת בדקה את ההכנסות נטו האמורות בגין ההסכם בשנת 2006, ונמצא כי:

הכנסות נטו בהתאם לכרטיס הנהלת החשבונות	הכנסות נטו בהתאם להסכם	הכנסות ביתר בכרטיס הנהלת חשבונות
385,065	377,084	7,981

351. מדוח שערכה תקציבאית החברה עולה כי הקולנוע, כיחידת רווח אוטונומית, סיים את שנת 2006 בגירעון של ש"ח.

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטת הממצאים כי:

"הדו"ח שנמסר לביקורת הינו דו"ח פנימי לצורך עבודת התקציבאית ואינו דו"ח נדרש על ידי הנהלה. הדו"ח כפי שאנחנו רואים לנכון הוא הדו"ח הרצ"ב. למעשה בשימוש באולם הקולנוע לצורך הקרנת סרטים הוצאה היחידה הינה סדרנות וקופאות. בשנת 2006 הוצאה בגין סדרנות



הסתכמה ב-1323 הקרנות = 2646 X 55 ש"ח (היום) = 145,530. קופאות 1000 ש"ח לחודש X 12 חודשים = 12,000 בשנה. אי לכך הסתיימה השנה ברווח."

תגובת הביקורת: הדוח המועבר אינו מציג הוצאות בגין: נקיון, חשמל, מיזוג, ארנונה, אחזקה, ציוד, שכר עובדים שיש להעמיס על הוצאות הקולנוע, למרות שאלו הוצאו בפועל. נטרול ההוצאות הללו יוצר מצג שווא והצגה של רווח לכאורה מפעילות הקולנוע.

## תרומות

### רקע

352. המוזיאון מקבל תרומות בכסף, תרומות חסות (כגון תרומה של ארוחה) ותרומות של יצירות אמנות.

353. מדוחותיה הכספיים של החברה עולה כי בשנים 2004 – 2006 התרומות שהתקבלו בחברה היו כדלקמן:

שנה	סכום באלפי ש"ח
2004	10,875
2005	14,921,869
2006	11,868

354. בנוהל "העברת מידע על תרומות" של החברה, מתאריך 6 בדצמבר, 2004, נרשם, כדלקמן:  
 "בהגיעכם לסיכום כתוב עם תורם, קרן או ספונסר, יש להעביר עותקים מהסיכום להנהלת החשבונות, לידי ח.ש.- התקציבאית, לצ. ע. - מנהלת הכספים וכן עותק לסמנכ"ל.  
 רק בדרך זו ניתן יהיה לשמור על רישום תקין של ההכנסות ולדאוג לכך שאכן תחבצע גבייה."

### ממצאים

355. לדברי מנכ"ל החברה, בפועל לא נערכים הסכמים בכתב בין החברה לבין תורמים ולעיתים הגבייה מבוצעת חודשים לאחר מועד הבטחתו של זה האחרון לתרום.

356. בנוהל "רישום תרומות" של החברה, מתאריך 21 ביולי, 2005, נקבע, בין השאר, כי "כל התרומות צריכות לקבל ביטוי ברישום בתכנת מגבית במחלקה הבינלאומית ובמחלקת קשרי ציבור... בהנהלת חשבונות יש לרשום בכרטיס אגודת הידידים כל סכום שמגיע ולאחר מכן יש להכניס את הסכום לקטגוריה אליה הוא מיועד."



357. לדברי מנהלת קשרי חוץ כל התרומות מקבלות ביטוי בתוכנת מגבית במחלקה הבינלאומית ובמחלקת קשרי חוץ. מבדיקה שערכה הביקורת עולה כי תוכנת מגבית במחלקה הבינלאומית כוללת שמות התורמים, כתובתם וסכום תרומה נטו, למעט תרומות של יצירות אמנות. תפקידה של תוכנה זו הינה לאפשר לערוך מעקב אחרי תורמים גדולים במטרה לחזק את הקשר בין המוזיאון לבין גורמים אלה.
358. עוד נקבע בנוהל בנוגע לתרומה של יצירות אמנות, כי אלו "תוערכנה ע"י אוצרי המוזיאון ... תרשמה בתכנת מגבית". מבדיקה שערכה הביקורת עולה, כי לחלק מיצירות האמנות אין במערכת זו הערכה של אוצר בשוים הכספי.
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:
- "דאה חגובה לסעיף 61-64."**
359. גיוס תרומות בחברה מבוצע בעיקר על ידי המנכ"ל, יו"ר הדירקטוריון, עובדי המחלקה הבינלאומית ואגודות הידידים של המוזיאון בחוץ לארץ.
360. אגודות הידידים של המוזיאון בחוץ לארץ, כוללות את:
- א. אגודת הידידים בארה"ב;
  - ב. אגודת הידידים הבריטיים של המוזיאונים לאמנות בישראל;
  - ג. אגודת הידידים בדרום צרפת;
  - ד. אגודת הידידים הצרפתיים;
  - ה. אגודת הידידים בשוויץ;
  - ו. אגודת הידידים האיטלקיים;
  - ז. אגודת הידידים הגרמניים.
361. כספי התרומות מועברים לאגודות, המהוות צינור, ואלו אמורות להעביר התרומות למוזיאון.
362. חשוב לציין, כי האגודות הינן ישויות משפטיות נפרדות מהחברה.
363. מרבית המידע שמועבר מהאגודות למוזיאון הינו חלקי וזו האחרונה אינה עורכת ביקורות ופיקוח על הפעילות באגודות, לרבות בכל הנוגע לכספי התרומות. החברה אינה עורכת בדיקות בדבר הסכום שנתרם לעומת הסכום שהועבר בפועל (כמפורט בהמשך).
364. בקשתה של הביקורת לעיין במכתבים והתכתבויות בין החברה לבין אגודות הידידים, טרם נענתה.

365. לחברה אין נוהל בנוגע לחובת דיווח כספי של אגודות הידידים, דבר שהיה בו כדי להסדיר את דרכי הפיקוח והבקרה על הכספים שהובטחו ולהקל בכך על ביצוע התאמות בין הסכומים המדווחים שנתרמו לבין הסכומים שנרשמו בפועל.
366. בין החברה לבין אגודות הידידים בחו"ל אין הסכמי התקשרות ו/או הסכמים חוזיים אשר מפרטים את חובותיהן וזכויותיהן מול המוזיאון.
367. הביקורת ביקשה לעיין בדוחות הכספיים של אגודות הידידים בחו"ל. לדברי עובדי מחלקת קשרי חוץ בחברה, מסמכים אלה אינם בהישג ידם, למעט דוחות בנוגע לאגודת ידידים בארה"ב. כמו כן, אינם מבקשים מסמכים אלה מהאגודות על מנת להימנע מיצירת אווירה חשדנית העשויה לפגוע ביחסי האמון הקיימים בין הצדדים.
368. לדברי המנכ"ל, בפועל לא ניתן לבצע דוח הכנסות מול הוצאות לאחר כל אירוע מאחר שהבטחת גורם לתרום סכום כסף לא בהכרח מתבצעת או שהתרומה מועברת לחברה לאחר חודשים רבים.
369. האירועים הנערכים בחו"ל מתוכננים באופן מלא על ידי האגודות בחו"ל, למעט האירוע השנתי בדרום צרפת שמתוכנן מהארץ על ידי עובדי המחלקה הבינלאומית.
370. עובדי החברה שנוכחים באירועים אלה עורכים דוח הכולל התרומות שהובטחו באותו אירוע (להלן - "דוח תורמים").
371. מפרוטוקול ועדת ביקורת מתאריך 6 בנובמבר, 2005, עולה כי התקבלה החלטה (12.2005) לפיה, "מבקשים שבדיווח של האגודות בארץ יתקבלו כל הדיווחים הרלוונטיים, גם הרישומים על בסיס מצטבר וגם מזומן ושתייה אפשרות לעקוב מי תורם ומה יעוד התרומה".
372. בפועל, לא מתקיימים הדיווחים האמורים והרישומים מתבצעים על בסיס מזומן בלבד.
373. מפרוטוקול ועדת הכספים מתאריך 11 ביוני, 2006, עולה כי אחת מחברות הוועדה מסרה, כדלקמן: "אני שומעת רק ביקורת מחוץ לארץ על איך פועלות אגודות הידידים, רוצה לדעת מהי התוכנית השנתית, מציעה לדבר על הנושא הזה".
374. מנכ"ל החברה השיב כי "כל אגודות הידידים הם מתנדבים, חוץ מהאגודה בארצות הברית, לא ניתן להכתיב להם, בכל פעם שניסינו סגרנו אגודת ידידים (בלגיה וספרד)...".
375. בישיבת מועצת המנהלים מתאריך 19 בספטמבר, 2006, נמסר כי "כתוצאה מן המלחמה האחרונה בוטלו 2 אירועי התרמה חשובים של המוזיאון: האירוע הראשון הוא האירוע במונקו שמידי שנה מהווה שיא בגיוס תרומות, שאמור היה להכניס נמו כ - 2.3 מיליון ש"ח לקופת המוזיאון... האירוע השני שבוטל הוא האירוע בפריז שאמור היה להכניס כ - 700 אלף ש"ח לקופת המוזיאון".

## 376. אגודת הידידים בארה"ב (A) (להלן – "א.")

א. א. התאגדה בשנת 1978, במטרה לתמוך ולהעלות את מודעות הציבור לאמנות בכלל ולאמנות ישראלית בפרט.

ב. פעילות א. מבוצעת על ידי עובדי ומתנדבי האגודה האמריקאים, במסגרת האירועים ופעילויות שונות אחרות המאורגנים על ידם.

ג. באגודה שלושה עובדים: מנהלת ושתי פקידות האחראיות על המערך הכספי. כל השלוש מקבלות שכר מא..

שכר העובדות, הוצאות אחזקת משרד בניו יורק, הוצאות שוטפות והאירועים שנערכים על ידי א. ממומנים מהתרומות שא.פת"ם מגייסת עבור המוזיאון. כלומר, כספי התרומות המועברים למוזיאון הינם לאחר קיזוז הוצאות שונות.

סכומי תרומות "מיועדות" עבור מטרה מוגדרת, המגויסות עבור החברה באמצעות א., אמורים להיות מועברים בשלמותם לחברה.

א. העבירה לחברה דוחות כספיים שנתיים לאחר בקשות החברה לקבל מסמכים אלו.

בישיבת מועצת המנהלים מתאריך 11 באוקטובר, 2004, מסרה אחראית המחלקה הבינלאומית במוזיאון, כי "לא קל לעבוד בארה"ב ואנו מנסים לשפר ולתקן. נכתב דו"ח על מצב א.פת"ם. לפני מספר שבועות היתה עם מ. ע. (המנכ"ל – לא במקור) בניו יורק ושם הציגו את הדו"ח לחברי א.. המסקנה היא שצריך לחפש fundraiser עם ניסיון ובמקביל לחפש co-chairman. התחלנו בתהליך החיפוש."

סגן יו"ר מועצת המנהלים ציין כי "א. לא מצליחה לממש את היכולת הטמונה בה. עד היום לא מצאנו משהו שיקח על עצמו את המשימה באופן שאנו רואים לנכון. מחפשים אישיות עסקית, חברתית, כריזמתי, שיכולה לשמש כיו"ר."

דירקטור נוסף הציע "להעביר את המיקום של א. למקום אחר בארה"ב כמו לוס אנג'לס ופילדלפיה. לא חייבים להתרכז בניו יורק."

נכון לחודש נובמבר 2007, משרדי א. ממוקמים בעיר ניו יורק.

בישיבת ועדת כספים מתאריך 9 בינואר, 2005, דווח בנושא תרומות, בין היתר, כדלקמן:

"מר ה – מציע לפנות לידידים בניו יורק בעלי משרדים, ולבקש מהם להקצות שטח מתוך משרדם לא.... לפעמים קל יותר לקבל שטח למשרד מאשר תרומה.

מר ס – עד שלא תמצא בניו יורק האישיות שתקח על עצמה את האגודה, לא יקרה השינוי הרצוי.

פרופ' ע. – השינוי הוא שיש יו"ר חדש שהוא איש עסקים."



## 377. אגודת הידידים בצרפת

- א. פעילות האגודה נערכת באמצעות עובדים בהתנדבות.
- ב. האגודה אחראית על ארגון אירוע מרכזי אחד שנתי ואירועים נוספים קטנים במהלך השנה.
- ג. לדברי אחראית המחלקה הבינלאומית בחברה, אחת לשנה נערך בפריס אירוע הכולל מכירה פומבית ואיסוף תרומות למען המוזיאון. המוזיאון אינו עורך מעקב ופיקוח על הכנסות האירוע והוצאותיו.
- מפרוטוקול ועדת הביקורת מתאריך 6 בנובמבר, 2005, עולה כי לדברי אחד מחברי הוועדה: **"לפעמים הסכום שהתקבל במוזיאון היה נמוך בהרבה ממה שנאסף. בפריס נותרו \$100,000..."**
- מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיטוט הממצאים כי:
- "לאור חוקי המיסים החדשים שהוחלו בצרפת על עמותות והחשש כי יצטרכו לשלם מס הכנסה על ההכנסות, הוחלט להשאיר סכום של \$100,000 עד לפתרון הבעיה."**

## 378. אגודת הידידים בגרמניה

- א. פעילות האגודה נערכת באמצעות עובדים בהתנדבות, למעט הנהלת האגודה שמקבלת שכר חודשי.
- ב. האגודה אחראית על ארגון אירוע מרכזי אחד שנתי ואירועים נוספים קטנים במהלך השנה. באירוע המרכזי נערכת מכירה פומבית, בנוסף לגיוס התרומות.
- ג. מפרוטוקול ועדת ביקורת מתאריך 6 בנובמבר, 2005, עולה כי אחד מחברי הוועדה מסר כי **"בגרמניה מתוך 138,000 יורו הגיע רק 38,000..."**
- ד. לדברי עובדת המחלקה הבינלאומית בחברה, מאגודה זו לא מתקבל דיווח כספי של תוצאות הפעילות, לרבות בגין האירוע המרכזי שנערך מדי שנה.

## 379. אגודת הידידים באיטליה

- א. אגודה זו פועלת על בסיס של מערך מתנדבים המאוגדים כעמותה מקומית.
- ב. האגודה מקיימת מספר אירועים לגיוס תרומות ואירוע מרכזי שנתי במילאנו.
- ג. מרבית התרומות המגויסות באיטליה הינן מיועדות.
- לדברי אחראית קשרי חוץ בחברה, רק בשנת 2007 קיבלה אגודה זו מרשויות המס באיטליה זיכוי מס בגין תרומות. דבר זה עשוי להגדיל התרומות המתקבלות באמצעותה.

## 380. אגודת הידידים בז'נבה

- א. פעילות האגודה נערכת באמצעות עובדים בהתנדבות.
- ב. האגודה מקיימת מספר אירועים לגיוס תרומות ואירוע מרכזי שנתי, בהם מעורבים עובדי המחלקה הבינלאומית במוזיאון.
- ג. האגודה הינה עמותה רשומה ואין בידי המוזיאון כל דיווח אודות פעילותה, למעט באירוע המרכזי.

## 381. אגודת הידידים בבריטניה

- א. אגודה זו פועלת לגיוס תרומות למספר מוזיאונים בארץ.
- ב. חלוקת כספי התרומות, לאחר ניכוי הוצאות האגודה בבריטניה, מבוצעת על ידי האגודה לפי חלוקה פנימית שלה.

**ניתוח הכנסות מתרומות**

382. תרומות מיועדות נרשמות בכרטיס הנהלת חשבונות נפרד מתרומות לא מיועדות המשויכות לכרטיס אגודת הידידים הרלוונטית.

383. מנהלת כספים וכח אדם בחברה מסרה לביקורת כי אינה מכירה את ההתנהלות הנערכת במחלקת קשרי חוץ בחברה, בנוגע לרישום כספי תרומות מאירועים.

384. הביקורת ניסתה לערוך ניתוח כספי של מספר אירועים שנערכו על ידי אגודות הידידים, כמפורט להלן:

- א. איטליה - אירוע שהתקיים בתאריכים 8 - 11 בספטמבר, 2004:
- ב. דרום צרפת - אירוע שהתקיים בתאריכים 4 - 6 באוגוסט, 2004:
- ג. דרום צרפת - אירוע שהתקיים בתאריכים 27 - 31 ביולי, 2005:

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים שהועברה לעיונו כי חלק מהנתונים שהוצגו לביקורת שגויים ולגבי שאר הנתונים העביר מנכ"ל החברה מסמכים רבים שבחלקם סותרים נתונים ומסמכים המצויים בידי הביקורת ובחלקם חסרים אסמכתאות המאמתות כי הנתונים רלוונטיים לתרומות הנבדקות. לאור האמור, בשלב זה של הביקורת לא ניתן היה לערוך התאמה בין הרישומים המופיעים בדוחות התרומות לבין אלו הרשומים בספרי הנהלת החשבונות של החברה.

הביקורת תשקול עריכת בדיקה מקיפה בנושא תרומות במסגרת דוח מעקב לדוח ביקורת זה.

## דוחות כספיים

הניתוח שלהלן מתבסס על הדוחות הכספיים המבוקרים לתאריכים 31 בדצמבר, 2005, 2006 ו- 2007. הסכומים המצוינים בדוח זה הינם סכומים מדווחים.

### 385. להלן פרוט סעיפי הרכוש השוטף:

הסעיף	31.12.07	שיעור מהרכוש השוטף	31.12.06	שיעור מהרכוש השוטף	31.12.05	שיעור מהרכוש השוטף
מזומנים ושווי מזומנים	15,712	36.8%	5,288	15.5%	7,688	21.0%
השקעות לזמן קצר	19,674	46.1%	21,955	64.4%	22,340	61.1%
חייבים ויתרות חובה מלאי	4,864	11.4%	4,525	13.3%	3,870	10.6%
	2,435	5.7%	2,330	6.8%	2,642	7.3%
	42,685	100.0%	34,098	100.0%	36,540	100.0%

386. בשנת 2007 חל גידול ביתרת המזומנים בסך של כ- 10 אלפי ש"ח, בהשוואה לשנת 2006, זאת לאחר שבשנת 2006 חלה ירידה ביתרת מזומנים ושווי מזומנים, לעומת יתרתם בשנת 2005.

387. בשנת 2007 חל קיטון במרכיב הכנסות לקבל בסך של 162 אלפי ש"ח לעומת שנת 2006. בשנת 2006 חלה עליה בסעיף "חייבים", הנובעת בעיקר מהכנסות לקבל מעיריית תל-אביב - יפו, שטרם שולמו.

### רכוש קבוע

388. קיים גידול ביתרת הרכוש הקבוע ליום 31 בדצמבר, 2007 בסך של כ-18 מליון ש"ח לעומת אשתקד. עיקר הגידול נובע מהקמת בניין חדש על ידי המוזיאון. הנהלת המוזיאון פועלת לכך שבניית הבניין תמומן על ידי תרומות שגייס המוזיאון ועל ידי עיריית תל אביב-יפו.

### נכסים נטו

389. יתרת הנכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה זמנית בסך 13,370 אש"ח ו-18,215 אש"ח, לשנים 2006 ו-2007 בהתאמה, משקפת תרומות שהוגבלו על ידי התניות של התורמים, לשימוש בכספי הקרן ובפירות למטרות שנקבעו על ידי התורמים ואשר טרם בוצעו לתאריך המאזן. פעילויות אלה כוללות בין היתר, בנייה, פיתוח, רכישות יצירות אמנות, מלגות וכדומה.

## 390. סך מחזור הפעילויות

2007	2006	2005	מחזור הפעילויות
6,923	3,765	7,559	הכנסות מתרומות לא מיועדות
16,435	17,135	17,094	הכנסות מפעולות
10,366	7,597	8,607	סכומים ששוחררו לפעילות מנכסים נטו שהוגבלו
21,245	21,857	21,840	הקצבות
<b>55,628</b>	<b>50,354</b>	<b>54,441</b>	<b>סך הכל מחזור הפעילויות</b>

391. מהנתונים לעיל עולה כי בשנת 2006 חל קיטון במחזור הפעילות לעומת שנת 2005. קיטון זה נובע, בעיקר, מירידה בהכנסה מתרומות לא מיועדות, שחלה בשנת 2006, בהשוואה לשנת 2005.

392. לעומת האמור בשנת 2007 חל גידול בסך מחזור הפעילויות של החברה. גידול זה נובע בעיקרו מהכנסות מתרומות לא מיועדות.

393. בנוסף, בשנים 2005-2007 חל גידול בהכנסות מפעולות. גידול זה נובע בעיקר מגידול בהכנסות מכרטיסי כניסה ודמי חבר ומקונצרטים ואירועים. כמו כן, מקבלת החברה הקצבה מעיריית תל אביב - יפו וממשרד התרבות. על פי הדוחות הכספיים, נועדו ההקצבות לכיסוי חלק מהעלויות הישירות.

להלן הרכב ההקצבות ששולמו לחברה בשנים 2005 - 2007, באלפי ש"ח:

שנת 2007	שנת 2006	שנת 2005	
17,606	18,055	17,582	עיריית תל-אביב - יפו
3,639	3,802	4,258	מדינת ישראל- משרד התרבות
21,245	21,857	21,840	סה"כ הקצבות

מנכ"ל החברה מסר לביקורת בהתייחסותו לטיוטת הממצאים כי:

"תשובת רו"ח י. ק.: "מן הידיעות כי גופים כמו מוזיאון לאמנות אינם יכולים להתקיים מהכנסותיהם העצמיות והם נדרשים לתמיכה מהמדינה ומהרשות המקומית למיטב ידיעתנו המצב הינו בדומה למוזיאונים ציבוריים אחרים בישראל. כמו כן יצויין כי אם לא היה הדבר כך כי אז המוזיאון היה צריך להעלות מהותית את תעריפי הכניסה ובכך לחסום שעריו לאוכלוסיות מעוטות יכולת ולפי מיטב ידיעת הנהלת המוזיאון הנ"ל בניגוד למדיניות העירייה."

ואנו מוסיפים ואומרים - איננו יכולים להיות יקרים בהרבה ממוזיאונים מקבילים בארץ ואולי גם בעולם."



394. יצוין כי אין בהכנסות החברה ובתרומות שהיא מגייסת, כדי לממן את פעילות החברה והיא תלויה בתמיכות המוענקות לה על ידי עיריית תל-אביב-יפו ומשרד התרבות.

#### עלות הפעילויות

395. בשנת 2007 חל גידול בעלות הפעילות של החברה ב- 4,657 אש"ח, זאת לאחר שבשנים 2006-2005 כמעט ולא חל שינוי בעלות הפעילות. לראוי לציין כי הגידול בעלות הפעילות בשנת 2007- הינו ביחס ישר לגידול בסך מחזור הפעילויות של החברה.

שנת 2007	שנת 2006	שנת 2005	
55,628	50,354	54,441	סך מחזור הפעילויות
51,812	47,155	47,219	עלות הפעילות
			הוצאות הנהלה וכלליות

396. בהתאם לכללים שקבע החשב הכללי לגבי עמותות המקבלות תמיכה ממשלתית, הוגבלה התקרה של הוצאות הנהלה וכלליות, בעמותה בעלת מחזור שבין 50 ל- 100 מיליוני ש"ח, ל- 11% מסך ההכנסות. על פני השנים 2005 - 2007, היוו הוצאות הנהלה וכלליות בחברה, כ- 8% - 9% מסך מחזור הפעילויות.

397. יחד עם זאת מהביאורים לדוחות הכספיים של החברה עולה כי בשנים 2006 - 2007 החברה זקפה הוצאות שכר ונלוות בסך 16,071 אל"ש ו- 16,489 אל"ש בהתאמה, לסעיפי משנה בהוצאות הפעילות ולא להוצאות הנהלה וכלליות. בכך למעשה הקטינה את הוצאות הנהלה וכלליות ואת אחוז הוצאות ההנהלה וכלליות מסך ההכנסות בהתאמה.

#### גרעון לשנה

398. בשנים 2005 - 2006 חלה מגמת עלייה בגירעון השנתי של החברה (הגרעון השוטף). הגירעון השנתי גדל הן בסכומו והן בשיעורו מסך מחזור הפעילות. בשנת 2005 היווה הגירעון השנתי כ- 3% מסך מחזור הפעילות, בשנת 2006 כ- 9% מסך מחזור הפעילות ובשנת 2007 כ- 8% מההכנסות.

#### יחס תזרים המזומנים

399. תזרים המזומנים מפעילות שוטפת משקף את כושרה של החברה ליצור מזומנים מפעולותיה ומבטא את זרימת המזומנים הריאלית מהפעילות הכלכלית של החברה.

400. להלן השוואת יחס תזרים המזומנים (היחס בין תזרים המזומנים מפעילות שוטפת לבין ההכנסות החברה מפעולות) של החברה על פני מספר שנים (אלפי ש"ח):



שנה	תזרים המזומנים מפעילות שוטפת	הכנסות מפעולות	יחס
2007	(6,895)	17,094	(0.40)
2006	(10,178)	17,135	(0.59)
2005	(7,135)	16,435	(0.43)

401. הנתונים שלעיל מעידים על תזרים מזומנים שלילי מפעילות שוטפת, בכל אחת מהשנים שנבדקו. משמעות הדבר כי הכנסות החברה מפעולות אינן מניבות מזומנים לקופת החברה.

### לתשומת לב:

**התייחסויות המבוקרים ואחרים לטיוטת ממצאי הביקורת בשלב אימות הממצאים, מצורפות לדוח הפרק הנספחים, ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.**

נספח א – התייחסות מוזיאון תל אביב לאמנות מתאריך 19.3.09

נספח ב – התייחסות לשכת התאגידיים מתאריך 26.2.09

נספח ג – התייחסות מינהל הכספים 2.2.09

נספח ד – התייחסות השירות המשפטי 3.3.09

### **מסקנות**

#### **מבנים**

402. שלושת המבנים שבהם פועל המוזיאון, הוחכרו לו מהעירייה לתקופות שונות. מהממצאים עולה כי בגין שני מבנים (בית הלנה רובינשטיין ומרכז דובנוב) לא חידשו הצדדים את ההסכם ביניהם למרות שחלף פרק זמן ארוך מהמועד בו הסתיים החוזה.

403. הביקורת מצאה כי בחלק מהמקרים, קיימת אי התאמה בין היקף הפוליסה הקיימת לנכס, לבין התנאים הנדרשים על פי הסכם החכירה, מצב זה עלול לחשוף את החברה לתביעות משפטיות ולגרום לאי יכולת כיסוי ועמידה בתשלומים באם ימושו תביעות כנגדה.

#### **החלטות תזכיר, תקנות ונהלי עבודה**

404. העובדה שחברי הדירקטוריון נעדרים תדיר משיבות ההנהלה, מבלי שחבר הנאמנים של המוזיאון נוקט כנגדם כל פעולה, גורמת לכך שחברי הדירקטוריון אינם מעורים בקבלת ההחלטות, וישיבות הדירקטוריון מתנהלות בחוסר יעילות.

405. נכון למועד איסוף הממצאים לדוח הביקורת, החברה לא עדכנה אצל רשם החברות את שמות חברי הנהלת המוזיאון המכהנים בחברה, לפיכך לא היתה התאמה בין הרישומים אצל רשם החברות לבין חברי הנהלה המכהנים בפועל בחברה.

406. לדעת הביקורת, העובדה כי ראש העירייה מכהן, הן כיו"ר מועצת המנהלים והן כיו"ר חבר הנאמנים יוצר מצב שבו אותו גורם מגיש לאישור ומאשר את תקציב החברה בלא שיהיה בנמצא גורם בלתי תלוי שיבקר ההחלטה, לפחות, בעניין התקציב.

407. בחברה לא מתנהל מעקב מסודר אחר ישום החלטות הדירקטוריון. במקרים רבים החלטות מנחות שנתקבלו בדירקטוריון מבוצעות תקופה ארוכה לאחר קבלתן. בעלי התפקידים בחברה הינם הגורמים האמונים על ביצוע החלטות הגוף המנהל ומשכך ראוי היה כי יישמו החלטות הדירקטוריון כפי שנקבעו.

#### **ניהול ורישום יצירות**

408. נכון למועד הביקורת רישום יצירות האומנות בחברה מבוצע בניגוד לתקן החשבונאי המקובל ובניגוד להמלצת רואה החשבון של החברה. יצירות האומנות בחברה מוצגות כהוצאה במקום להיות רשומות כנסכ.

הביקורת מציינת כי בחודש מרץ 2009 הודיעה החברה לביקורת כי שינתה את אופן הרישום, כך שיערך בהתאם לתקן.

#### **רישום האוסף במערכת ממוחשבת**

409. ניהול האוסף בחברה מבוצע בתוכנת תכלת, תוכנה המאפשרת תיעוד האוסף בלבד ואינה תומכת בניהול מלאי. שימוש בתוכנה שאינה תומכת בדרישות ובצרכים הקיימים בחברה פוגעת באופן ניהול רישום האוסף בחברה. ראוי לציין בהקשר זה כי קיים פרוייקט במשרד החינוך לניהול ותיעוד יצירות אומנות על ידי תוכנת ניהול יחודית.

410. אין בחברה נוהל המסדיר רישום ותיעוד של העברת היצירות ושינוען בתוך המוזיאון. הדבר פוגם ביכולת הפיקוח והבקרה של החברה על מקום המצאותן ועלול לחשוף את המוזיאון למקרים של גניבה ו/או אובדן יצירות כתוצאה מחוסר פיקוח.

#### **ספירות מלאי יצירות וצילום האוסף**

411. החברה פעלה בניגוד לקבוע בסעיף 8 לתקנות המוזיאונים, 1984, ולא ביצעה ספירת מלאי כנדרש. אי ביצוע ספירת מלאי כנדרש, פוגם באופן הפיקוח והבקרה אחר האוסף הקיים בחברה ומונע מהחברה אפשרות לאיתור חוסרים במידה ואלו קיימים. יתרה מכך, לאור העובדה כי רישום המלאי בחברה מבוצע באופן ידני (החושף החברה לטעויות), קיימת חשיבות מכרעת לביצוע ספירות מלאי במועד כנדרש.

**מספר סידורי**

412. בחברה לא קיים נוהל המגדיר דרכי בקרה ופיקוח אחר תיעוד ומספור אוסף היצירות, דבר החושף את החברה לשגיאות ולחסר תיעוד של היצירות. הסדרת נוהל בתחום זה היתה עשויה למנוע הימצאות יצירות ללא רישום מספר סידורי וללא תג זיהוי.

**כרטיסי יצירות**

413. החברה מאחסנת את כרטיסי הקטלוג הידניים בקופסאות קרטון, אופן אחסון כזה עלול לגרום לאובדן המסמכים ולפגיעה בשלמותם.

414. לאור העובדה כי ניהול האוסף מבוצע באופן ידני בחברה, קיימת חשיבות לגיבוי ופיקוח אחר המידע הקיים בכרטיס הקטלוג. החברה אינה מגבה את המידע הקיים בכרטיס הקטלוג הידני שנפתח עבור היצירה.

**כניסה לאוסף**

415. אופן רישום היצירות המתקבלות מאפת"ם לוקה בחסר. המוזיאון רושם היצירות כיצירות בבעלותו, כאשר מקור התרומה מצויין כ- "מתנת פלוני", זאת למרות שהמלצת א הייתה כי יבוצע רישום של שם התורם תחת פרטי התרומה.

**ביטוח**

416. נכון למועד עריכת הביקורת לא מבוצעת הערכת שווי של יצירות האוסף בחברה, הדבר החושף את החברה לאובדן כספי במקרה של נזק/אובדן יצירה בחברה.

**נסיעות לחו"ל**

417. עובדי החברה נוסעים לחו"ל ללא אישור יו"ר הדירקטוריון, ואינם מגישים דוח נסיעה לחו"ל עם חזרתם לארץ. התנהלות זו אינה תקינה ופוגעת ביכולת החברה לפקח על החזר הוצאות הנסיעה ולבחון ההוצאות כנדרש. בנוסף, הדבר עלול לגרום תשלום הוצאות ביתר לעובדים, שלא בהתאם לאישור התקציב שנקבע לנסיעה.

418. החברה אינה מנהלת רישום/מעקב אחר צבירת נקודות הטיסה. נכון למועד הביקורת נקודות הטיסה נצברות לטובת העובד ובכך מאבדת החברה הטבות כספיות ואפשרות לממש כרטיסי טיסה כנגד נקודות.

**כרטיסים למוזיאון**

419. החברה מחלקת כרטיסי כניסה לעובדים ללא תשלום, מבלי לבצע רישומים נאותים על כך. הדבר עומד בניגוד לקבוע בחוזר מנכ"ל משרד הפנים, הקובע, כי חלוקת הכרטיסים לעובד תבוצע רק במידה ונדרשת השתתפות העובד.

420. קבלת כרטיסי כניסה ללא תשלום מהווה טובת הנאה לעובד, המחייבת זקיפת שווי ההטבה בתלוש השכר. בפועל החברה אינה זוקפת את שווי ההטבה לשכר העובדים.

421. החברה אינה עורכת בקרה ופיקוח אחר ההזמנות ללא תשלום, ופועלת ללא נוהל מוסדר המנחה את הגורמים המוסמכים לחלק הזמנות וקובע ואת היקף החלוקה. ממצאי הביקורת מראים כי קיים אחוז גבוה של הזמנות ללא תשלום. חלוקת הזמנות ללא תשלום גוררת אובדן הכנסות אלטרנטיביות בחברה, והינה בניגוד לעולה מהחלטת וועדת ביקורת מיום 11 ביוני, 2006.

#### הנחות ופטורים

422. לחברה אין אמצעים לזיהוי המנויים. כרטיס המנוי אינו נושא תמונה של בעליו, כך שבעליו יכול להעבירו לשימוש של אחר ובכך לגרום לאובדן הכנסות לחברה.

#### עובדי המוזיאון

423. התקשרות עם מנהלי החברה בוצעה ללא אישור מראש של משרד הפנים ואגף כח אדם ברשויות המקומיות שבמשרד הפנים כנדרש.

424. הביקורת תמחה על כך שהתקשרות עם נושאי משרה בכירים בחברה אינה מעוגנת בחוזה כנדרש. העסקת המנכ"ל וסמנכ"ל החברה מבוצעת ללא חוזה תקף המעגן את תנאי העסקתם. הדבר אינו תקין ועלול לפגוע בחברה במצב של סכסוך משפטי.

425. שכר מנכ"ל החברה חורג מהשכר שאושר על ידי וועדת ניצני. ממצאי הביקורת מראים כי לא אותר ניכוי החריגה בתלושי השכר של המנכ"ל, זאת למרות החלטת הוועדה שלא לאשר החריגה. תשלום שכר ביתר מגדיל את הוצאות החברה וחושף אותה לסיכון בשל פעילות הנוגדרת החלטות משרד התרבות.

426. לחברה אין נוהל מוסדר הקובע מדיניות ניצול ימי החופשה, דבר הגורר חריגה מהכללים וחוסר אחידות בהתנהלות העובדים. החברה מתירה צבירה ביתר של ימים בניגוד להנחיות הממונה על השכר וחוזר מנכ"ל משרד הפנים 3/03, דבר שאינו תקין ואף גורר הגדלת הוצאות השכר בהן נושאת החברה בשל תשלום עודף בגין צבירת ימי חופשה ביתר. בנוסף, צבירת ימי חופשה ביתר על ידי עובד פוגעת בהתנהלות העובד ואופן עבודתו.

427. הפיקוח על ימי החופשה מובצע באמצעות דפי יתרה ידניים, כאשר יתרות החופשה המצויינות בדפים אינן תואמות היתרות המופיעות בטפסי הכרטיס אישי מצטבר של העובדים, המופקים ממערכת השכר של החברה. קיומן של אסמתכאות ידניות שבהן יתרות שונות מאלו הקיימות במערכת השכר של החברה מעידה על חוסר פיקוח ובקרה בחברה, שעלולה ליצור הוצאות ביתר לחברה ואף לחשוף את החברה לתביעות במקרה של טעויות בימי החופשה ופגיעה בזכויות עובד.



428. דוח הביקורת העלה כי החברה פועלת בניגוד להוראות תקנון שירות המדינה בנושאים כדוגמת אלו:

- א. תשלום מענקים ותוספות;
- ב. תשלום ותק.

חריגות בנושאים דוגמת אלו מעידים על חוסר פיקוח ובקרה אחר תשלומי הוצאות שכר וסוציאליות בחברה. נוצר מצב בו החברה מעניקה לעובדיה תשלומים ומענקים מעבר לקבוע בחוק, דבר המגדיל את הוצאות החברה ופוגע ברווחיותה. כמו כן הדבר עלול לחשוף החברה לתביעות עתידיות הנוגעות לזכויות העובדים.

429. החברה מעסיקה עובדים בשעות נוספות, בניגוד לקבוע בחוק שעות עבודה ומנוחה, ללא היתר משרד הפנים כנדרש. העסקת עובדים בשעות נוספות בהיקפים גבוהים פוגעת ביעילות העבודה של העובד, ובתפוקות המובצעות על ידו. העסקת העובדים בשעות נוספות בהיקפים גבוהים גוררת הגדלת הוצאות לחברה, שכן תעריף שעה נוספת גבוה מתעריף שעת בסיס, ואף חושפת את החברה לתביעות, לאור ההעסקה בהיקף שעות נוספות החורג מהקבוע בחוק.

#### מבקר פנים, רואה חשבון ויועץ משפטי

430. החברה אינה עורכת מעקב ובקרה אחר סטטוס ההתקשרות עם נושאי משרה וחיידוש ההסכמים עמם. כך לדוגמה הסכם ההעסקה של מבקר הפנים בחברה אינו תקף, זאת למרות שמבקר הפנים ממשיך לכהן בחברה.

431. למועד עריכת הביקורת, לא הוגשו דוחות ביקורת המפרטים את היקף עבודתם של חלק מנושאי המשרה. לדעת הביקורת, יש בכך כדי למנוע בקרה ופיקוח אחר עבודתם של נושאי המשרה בחברה, המעניקים שירותים מהותיים לחברה וכן לגרום להוצאות גבוהות, מעבר לאלו הקבועות בהסכם ובהנחיות לשכת תאגידים.

#### קופה קטנה

432. בחברה לא קיים נוהל קופה קטנה. כלל פעילות הקופה מתחילתו ועד סופו, מנוהל על ידי עובדת אחת בחברה האחראית על ריכוז ההוצאות, הפקדת הכספים וכן רישום במערכת הנהלת החשבונות. בכך למעשה נמנעת האפשרות: לבקר התנהלות הקופה, למנוע טעויות רישום, ושימוש אסור בכספי החברה.

433. החברה אינה מקיימת בקרה אחר אישור ההוצאה כראוי, אין גורם מוסמך מטעמה המורשה לאשר ההוצאה. קיימים מקרים בהם אישור ההוצאה בוצע על ידי מבקש ההוצאה עצמו אם בכלל. חוסר הפיקוח עלול לגרום אובדן כספים לחברה, ולחייב בגין הוצאות שאינן הוצאות עסקיות על ידי עובדי החברה.

**התקשרות עם ספקים/נותני שירות**

434. החברה אינה נוהגת באופן עקבי על פי נוהל התקשרות מול ספקים, ואינה מקיימת הליך קבלת הצעות בהתאם לנוהל. קיימים מקרים בהם, בניגוד לנוהל, החברה פונה לספק אחד בלבד, ללא בחינה של מחירי השוק, דבר העלול להגדיל את הוצאות החברה.
435. קיימים ליקויים בחתימות המורשים על ההסכמים השונים, דבר המעיד כי ההסכמים האמורים לא עברו את אישור המורשים ויתכן כי אף לא הובאו לידיעתם טרם החתימה, דבר המהווה כשל בבקרה של הגורמים הניהוליים בחברה.
436. החברה אינה עורכת פיקוח ובקרה אחר סטאטוס ההתקשרויות הקיימות עם ספקים/נותני שירותים, מממצאי הביקורת עולה כי קיימים מקרים בהם החברה ממשיכה לקבל שירותים מהספק/נותן השירותים, זאת ללא חידוש ההסכם/הארכתו כנדרש. במצב כזה עלולה החברה להיחשף לסיכונים ולהגרר להוצאות כספיות.

**הזמנות**

437. קיימים ליקויים ביישום נוהל הזמנות של החברה. החברה לא מבצעת מעקב ופיקוח אחר יישום הנוהל. הביקורת איתרה הזמנות אשר לא כללו טפסי דרישה, ולא נחתמו על ידי מורשי החתימה כנדרש, דבר הפוגע באפשרות הפיקוח של החברה אחר התשלומים ששולמו לספק וביצוע בקרה והתאמה בין המחיר ששולם למחיר שנקבע בהזמנה. כמו כן, ביצוע הזמנות ללא טופסי דרישה עלול לאפשר ביצוע הוצאות לא נדרשות המבוצעות בחברה, ללא פיקוח ובקרה של הגורמים הרלוונטיים בחברה.

**מכרזים**

438. החברה אינה פועלת בהתאם לנוהל התקשרויות עם נותני שירותים הקבוע בחברה. הביקורת מצאה ליקויים בהליכי המכרזים שבוצעו על ידי החברה. כך לדוגמה החברה אינה עורכת בקרה ופיקוח אחר ההתקשרות במכרז ואינה בודקת כי הוגשו כלל הדרישות שנדרשו במסגרת המכרז. כמו כן לא מבוצעת בקרה אחר חידוש המכרז במקרה של סיום חוזה. בחירת זוכה במכרז, בלא שהגיש את מסמכי המכרז כנדרש, אינה תקינה ועלולה להוביל לפסילת המכרז.
439. חוסר בקרה של החברה עלול לחשוף אותה לתביעות משפטיות ולהוצאות כספיות נוספות הכרוכות בביצוע מכרז חדש. בנוסף, אי המצאת המסמכים הנדרשים במכרז כדוגמת ביטוח ו/או ערבות בנקאית תקפה יוצר סיכון לחברה ועלול אף הוא לגרור הוצאות בהן תישא החברה.

## השכרת אולמות

440. הסכמי השכירות הנחתמים עם השוכרים חסרים חתימות הגורמים המורשים בחברה, דבר המעיד על חוסר בקרה ופיקוח מצד הגורמים המורשים בחברה. כחלק מיעדיו, מטרת נוהל מורשה חתימה הינה בקרה ופיקוח של הגורמים הבכירים בחברה, בעלי הסמכות ושיקול הדעת, אחר החלטות החברה. חוסר פיקוח כזה פוגם בבקרה אחר ההסכם ותנאיו ועלול לגרור הוצאות יתר לחברה.
441. הביקורת איתרה ליקויים ביישום נוהל השכרת אולמות לאירועים במוזיאון. החברה אינה מפקחת אחר עמידה במועד התשלום הקבוע בהסכם. עיכוב תשלומים על ידי הלקוח פוגע בתזרים המזומנים של החברה ויוצר הוצאות מימון בהן נושאת החברה.

## אולם קולנוע

442. השימוש באולם הקולנוע נעשה, למועד עריכת הביקורת, ללא הסכם בתוקף.

## תרומות

443. ההתקשרויות עם התורמים מבוצעת ללא תיעוד ורישום בכתב, דבר הפוגם בבקרה הקיימת בחברה אחר התרומות המיועדות, יוצר בעיה ברישום ההכנסות בהנהלת החשבונות של החברה, ועלול ליצור אי התאמות בין היקף התרומה שסוכם מול התורם לבין הסכום המופיע בהנהלת החשבונות של החברה.
444. ההתקשרות עם אגודות הידידים מבוצעות ללא הסכמים חוזיים המפרטים אופי ההתקשרות ופירוט החובות/זכויות הקיימים. מצב זה עלול לגרור סיכסוכים משפטיים בין המוזיאון לבין האגודות ופוגם ברמת הפיקוח הקיימת בידי החברה אחר הכספים המתקבלים ויעודם.
445. לחברה אין נוהל מוסדר באשר לחובת הדיווח הכספי של אגודת הידידים. למרות החלטות ועדת הביקורת של החברה לא מתקבלים דיווחים מאגודות הידידים כנדרש, דבר הפוגם ביכולת הפיקוח והמעקב של החברה אחר התרומות המתקבלות מאגודות הידידים ובאפשרות לבחון התאמה בין הכספים שנתרמו לבין הכספים שנתקבלו ורישומם כנדרש. העדר בקרה אחר כספי התרומות עלול לחשוף את החברה לשימוש לא נאות בכספי התרומות.

## המלצות

### מבנים

446. על החברה לדאוג לחידוש הסכמי החכירה בגין הנכסים בשימושה. מומלץ כי חידוש ההסכמים יבוצע מבעוד מועד וכי תהליכי החידוש יחלו עוד טרם הגיע מועד סיום החכירה, לאור העובדה כי הדבר אינו תלוי בחברה ומותנה בקבלת אישור של גורמים חיצוניים.



### החלטות תזכיר, תקנות ונהלי עבודה

447. על החברה לעדכן רשימת הדירקטורים המופיעים ברשם החברות, בהתאם למצבת הדירקטורים בפועל בחברה.
448. על החברה ליישם ולבצע בקרה ומעקב אחר נוכחות הדירקטורים בשיבות הדירקטוריון של החברה.
449. על החברה לבחון נושא כהונתו של ראש העירייה כיו"ר הדירקטוריון וכיו"ר חבר המנהלים, מומלץ לקבל חוות דעת היועץ המשפטי בנושא.
450. יש למנות גורם האחראי לביצוע מעקב אחר החלטות הדירקטוריון וישום החלטות בפועל, כך שכל החלטה שנתקבלה ואושרה על ידי דירקטוריון החברה תבוא לידי מימוש. במסגרת ביצוע החלטות יש לקבוע מסגרת זמנים קבועה מראש לישום החלטות.

### חוזים והסכמים

451. על החברה לכתוב נוהל מובנה לעניין חתימה על הסכמים וחידושם, תוך התייחסות, בין היתר, לנושאים הבאים:
- א. בקרה אחר קיום חתימות מורשי החתימה בהסכם.
  - ב. בחינת קיום כלל המסמכים הנדרשים בהסכם.
  - ג. רישום מועדי חידוש החוזים ומינוי גורם אחראי שיפקח אחר חידוש החוזים במועד כנדרש.

### ניהול ורישום יצירות

452. החברה הודיעה לביקורת בחודש מרץ 2009 כי בהמלצת רו"ח החברה בוצע עדכון לדוחות הכספיים לרבות מספרי השוואה, בהתאם לתקן החשבונאי הנדרש.

### רישום האוסף במערכת ממוחשבת

453. מומלץ כי החברה תבחן תוכנות יעודיות המתאימות לפעילותה, שיאפשרו ניהול ממוחשב של רישום האוסף כולל ניהול מלאי. בנוסף, מומלץ כי במסגרת ישיבות התקציב של החברה יועלה הנושא לדין ותיקבע מסגרת תקציבית לצורך הטיפול בנושא.
454. יש לקבוע נוהל שיסדיר תיעוד ומעקב אחר שינוע פנימי של היצירות, כך שניתן יהיה לאתר כל יצירה בכל רגע נתון.

**ספירות מלאי יצירות וצילום האוסף**

455. מומלץ כי החברה תבצע ספירת מלאי מדי תקופה, בהתאם לקבוע בתקנות המוזיאונים. יש למנות גורם אחראי שיפקח אחר ספירת המלאי. לאור העובדה שרישום המלאי בחברה מבוצע באופן ידני, קיימת חשיבות לדיוק בספירה ולפיקוח. כמו כן מומלץ לבחון גיבוי ממוחשב של העתק ספירות המלאי, בכדי למנוע טעויות ואובדן נתונים.
456. יש לערוך השוואה בין הרישומים הידניים של ספירת המלאי לבין הנתונים המופיעים במערכת "תכלת". לבחון מחדש אי התאמות וחוסרים ולטפל בהם בצורה נאותה ולפי הכללים.

**מספר סידורי**

457. יש להסדיר נוהל לרישום ומספור יצירות האומנות של המוזיאון, בהתאם להוראות תקנות המוזיאונים, התשמ"ה 1984, תוך קביעת הגורם האחראי על הפיקוח בנושא, כל חריגה תאושר על ידי הגורם המורשה ותתועד.

**כרטיסי יצירות**

458. על החברה לדאוג לאחסון כרטיסי היצירות הידניים בכספת לצורך אבטחת המידע בחברה. במידה והחברה תחליט לעבור למערכת ממוחשבת יש למחשב את כלל המידע הקיים בכרטיסי היצירות, כך שניתן יהיה לגבותו ללא חשש מאובדן המידע.

**ביטוח**

459. על החברה לקבוע מנגנון לקביעת הערכות שווי לכלל היצירות באוסף החברה. במסגרת האמור יקבעו, בין היתר, התבחינים הרלוונטים לקביעת הערכות השווי, בעלי התפקידים המעורבים בקבלת ההחלטה, תיעוד ההחלטה שנתקבלה, רישום מרוכז של הערכות השווי לכל יצירה.

**נסיעות לחו"ל**

460. על החברה להסדיר נוהל אישור נסיעות לחו"ל, על הנוהל לכלול, בין היתר את הנושאים הבאים:
- א. קביעת הגורם המוסמך לאשר נסיעה לחו"ל של עובד החברה ואישור המסגרת התקציבית הכוללת הכרוכה בנסיעה.
  - ב. קביעת החזר ההוצאה המותר לעובד, ופירוט המסמכים הנדרשים לצורך הוכחת ההוצאה.
  - ג. פירוט הטפסים הנדרשים להגשה לצורך החזר הוצאות בחו"ל.
  - ד. קביעת גורם מוסמך המורשה לאשר ההוצאה שהוגשה על ידי העובד.
  - ה. בחינת התאמה בין תקציב הנסיעה המאושר לבין ההוצאות שהוצאו בפועל.
  - ו. רישום נקודות הנסיעה יהיה על שם החברה ולא על שם העובד.

**כניסה למוזיאון**

461. על החברה להסדיר נוהל חלוקה של כרטיסי כניסה חינם למוזיאון בכפוף לחוזר מנכ"ל משרד הפנים. יש לבצע בקרה ותיעוד של כלל הכרטיסים שחולקו בחינם ורישום הגורם הנהנה.
462. חלוקת הכרטיסים לעובדים תבוצע רק במידה ונדרשה לצורך הפעילות העסקית. במידה ומדובר בחלוקה חינם לעובד ללא קשר לפעילות העסקית יש לזקוף שווי ההטבה הכלכלי בתלוש העובד (שווי שוק ולא עלות מעביד).

**הנחות ופטורים**

463. הביקורת ממליצה כי תעודות המנוי המופקות יכללו תמונה של בעל המנוי, לצורך זיהוי המנוי. במידה ואין באפשרות החברה לצרף תמונת המנוי לכרטיס, מומלץ כי יבוצע זיהוי מנויים באמצעות תעודה מזהה בנוסף להצגת תעודת מנוי, כך שניתן יהיה לבצע בקרה כי הגורם הנכנס הינו הגורם הזכאי להנחה בפועל.
464. לאור השיעור הגבוה של מקבלי ההנחות ו/או הפטורים, מומלץ לקבוע נוהל של פיקוח ובקרה אחר ההנחות הנתנות על ידי החברה. במסגרת הנוהל יש לקבוע, בין היתר, את הגורם המוסמך לאשר ההנחה, היקף ההנחה, והאישורים הנדרשים.

**עובדי המוזיאון**

465. על החברה להעביר את כלל הסכמי העסקה של העובדים לאישור משרד הפנים, כנדרש. כמו כן יש לעדכן לאלתר את תוקף חוזה העסקת המנכ"ל/סמנכ"ל החברה.
466. יש לבחון חלוקת המענקים והבונוסים בחברה, כך שיותאמו לדירוג העובד והוותק בהתאם לקבוע בתקש"יר ובחוזרי החשב הכללי.
467. מומלץ כי הנהלת החברה תערוך בדיקה מקיפה של נושא חופשות לעובדים תוך בחינת ניצול/יתרות החופשה הקיימות והתאמתן להוראות משרד הפנים והממונה על השכר. כמו כן, לאור אי ההתאמה הקיימת בין רישומי החופשות הידניים לבין הרישומיים המומחשבים הקיימים במערכת השכר, יש לבחון הגורם לאי התאמה ולעדכן הנתונים הרלוונטים במערכת השכר של החברה, שכן לא יתכן כי מערכת השכר של החברה תכיל נתוני עובדים שגויים/לא מעודכנים.
468. מומלץ כי החברה תקבל חוות דעת משפטית לנושא העסקת עובדים בשעות הנוספות, והחריגה מהקבוע בהוראות החוק. כמו כן יש לבחון הכדאיות הכלכלית של העסקת העובדים בשעות נוספות בהיקפים גבוהים אל מול העסקת עובדים נוספים.
469. יש לבצע מעקב, פיקוח ובקרה אחר יישום נוהלי החברה וכן הוראות החוק השונות החלות עליה. יש לבחון אפשרות החלת הוראות החוקים השונים במערכת השכר של החברה וכן הפקת דוחות

שונים לצורך בדיקת עמידה בהוראות החוק וביצוע התאמות שונות בין הנתונים המצויים לבין הנתונים הקבועים באותם חוקים.

470. מומלץ לקדם הטמעת עקרונות אתיקה ארגונית המגבירה ומחזקת את מודעות העובדים לנוהלי החברה בהשמת הדגש על יישום.

#### **מבקר פנים, רואה חשבון ויועץ משפטי**

471. על החברה להחיל הנחיות לשכת התאגידים בכל הקשור לשכר טרחתם של נושאי משרות אמון בחברה. יש לדאוג לביצוע פיקוח ובקרה אחר יישום תנאי ההסכם וכן לקבלת דוחות שנתיים על היקף עבודתם של היועצים והמבקרים כאמור.

#### **קופה קטנה**

472. מומלץ להסדיר נוהל קופה קטנה, אשר יכלול היררכיה למתן אישור להוצאות השונות. על החברה לדאוג להפרדת תפקידים בכל הקשור לרישום, תיעוד ומעקב אחר התנהלות הקופה קטנה.

473. יש להקפיד כי כל הוצאה תהיה מלווה בחשבונית המאשרת ההוצאה ובטופס כנדרש, כפי שיקבע בנוהל. יש להגדיר את סוג ההוצאות אשר יאושרו במסגרת הוצאות קופה קטנה ולקבוע סכום מרבי להחזר הוצאות קופה קטנה.

474. יש לבצע מעת לעת ביקורת על ידי הנהלת החברה לבדיקת יישום הוראות הנוהל. כמו כן, יש לדאוג לביצוע רוטציה בין האחראים לניהול הקופה קטנה.

#### **התקשרות עם ספקים/נותני שירות**

475. מומלץ לבצע רענון של נוהל הזמנות/התקשרויות עם ספקים ונותני שירותים בקרב עובדי החברה. יש למנות גורם אחראי, שיפקח ויבקר אחר קיום ההתקשרויות בהתאם לנוהל. כל התקשרות עם ספק חיצוני תאושר בכתב על ידי הגורם המורשה בחברה שיבחן יישום הוראות הנוהל וקיום כלל המסמכים הנדרשים.

476. יש להבהיר לעובדים כי לא יאושרו התקשרויות בחברה ללא המצאת טופס דרישה מסודר ואישור סעיף ההוצאה כנדרש בנוהל.

#### **מכרזים**

477. על החברה לדאוג לביצוע מעקב ובקרה אחר יישום נוהל המכרזים של החברה. מומלץ כי בכל מכרז תיבנה רשימת תיוג הקובעת את כלל המסמכים/האישורים הנדרשים במסגרת המכרז ויבוצע מעקב ובקרה כי אלו הומצאו על ידי הניגשים למכרז.

478. במקרה של חוסר במסמכים/אישורים יש לבחון פסילת המועמד הניגש למכרז ולדרוש מראש, המצאת כל המסמכים והאישורים הרלוונטים.



479. על החברה לוודא כי הארכות ההסכמים יבוצעו בטרם סיום מועד ההתקשרות ויקבלו את אישורם של הגורמים המוסמכים בחברה, כפי שנקבע בנוהל המכרזים של החברה.

#### השכרת אולמות

480. על החברה לדאוג ליישום נוהל השכרת אולמות לאירועים במוזיאון, לעניין בחינת ההסכמים ראה המלצת הביקורת לסעיף התקשרויות עם ספקים.

481. על הנהלת החשבונות של החברה לערוך פיקוח והתאמה בין התקבולים בפועל לבין אלו הקבועים בהסכם.

#### אולם קולנוע

482. על החברה לוודא קיום הסכם בתוקף עם מפעיל אולם הקולנוע והעמדת הביטחונות הנדרשים בהסכם.

483. יש לבצע פיקוח ומעקב אחר הכנסות החברה ממכירת כרטיסים לקולנוע, והתאמתן למחירון החברה. מומלץ כי מדי תקופה תבוצע ביקורת פתע על ידי החברה לבחינת הגבייה המבוצעת בגין מכירת הכרטיסים בערב הקרנת הסרטים.

484. יש להציב מחירון כרטיסים בקופות הכרטיסים, כדי לוודא ולהבטיח כי כלל העובדים, העוסקים במכירת הכרטיסים מודעים למחירון.

485. על החברה לדאוג לקיום נוהל מסודר בנושא מכירת כרטיסים, אופן רישומם ומעקב אחר הכנסות החברה ממכירת אותם כרטיסים.

#### תרומות

486. על החברה להסדיר נוהל בנושא תרומות: אופן רישום סכום התמורה, התיעוד המתבקש והפיקוח אחר קבלת כספי התמורה בהתאם לסיכומים.

487. יש להסדיר ההתקשרות וההתנהלות מול אגודת הידידים. יש מקום לשיפור וייעול הפיקוח, התיעוד והמעקב אחר גיוס הכספים וההוצאות הכרוכות בגיוסם אלו ולתת דגש על קבלת דיווח כספי של תוצאות הפעילות בגין האירועים השונים שנערכים.

488. יש לבצע בקרה תקופתית וקבועה מראש, לבחינת ההתאמה בין הסכומים המדווחים שנתרמו לבין הסכומים שנרשמו בפועל.



**לתשומת לב:**

התייחסויות המבוקרים ואחרים למסקנות והמלצות הביקורת, מצורפות לדוח בפרק הנספחים ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.

נספח ה – התייחסות מוזיאון תל אביב לאמנות 10.6.09

נספח ו – התייחסות לשכת התאגידיים מתאריך 21.5.09

נספח ז – התייחסות מינהל הכספים מתאריך 12.5.09