



קבלת תרומות – מינהל השירותים החברתיים

כללי

1. מינהל השירותים החברתיים עוסק, בין יתר תחומי אחריותו, בגיוס משאבים לטובת ולרווחת לקוחותיו הנזקקים, באמצעות תחום משאבי הקהילה ברמת המטה ורכזי ההתנדבות בשטח. מדיניות המינהל לעודד את כל גורמי המטה והשטח לגייס תרומות לצורך קיום פעילויות שוטפות ופרויקטים מיוחדים.

2. הגורמים המקצועיים האחראים לניהול המקצועי, ריכוז וגיוס המשאבים הם רכזי ההתנדבות שבתוך תחום משאבי הקהילה בכל אגף או יחידה במינהל ברמת השטח וברמת המטה. לדברי גורמים אלו אחריותם כוללת, בין היתר, ניהול, מעקב ובקרה אחר כספי התרומות. עם זאת, הכשרתם המקצועית והתמחותם בעבודה סוציאלית אינה תורמת או מסייעת להם בביצוע מיטבי של תחומי אחריותם במסגרת תפקידם כמגייסי משאבים וניהול מעקב ובקרה אחר כספי התרומות. כמו-כן חלקם מסרו לביקורת כי נכנסו לתפקידם ללא העברת תפקיד או הדרכה מקצועית הולמת ומסודרת.

בתגובה לסעיפים 1 ו-2 לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "מדיניות המינהל היא, לעודד את כל גורמי המטה והשטח לגייס תרומות, לצורך מימון צרכי מטופלים, ובפרייקטים חיוניים לאוכלוסייה, אשר אינם ממומנים על ידי העירייה. נבהיר כי תפקידם העיקרי של רכזי ההתנדבות הוא גיוס והפעלת מתנדבים וזו גם הכשרתם המקצועית כעובדים סוציאליים. גיוס וניהול התרומה נעשה בנוסף על התפקיד המוגדר".

היקפי התרומות

3. היקפי התרומות כפי שדווח לביקורת על ידי התחומים והאגפים במינהל בשנת 2007 היו כדלקמן:

גורם מגייס	תרומות כספיות	תרומות שווי כסף	סך הכל
אגף דרום	1,991,853 ש"ח	3,067,816 ש"ח	5,059,669 ש"ח
אגף מזרח	1,247,247 ש"ח	1,106,650 ש"ח	2,353,897 ש"ח
אגף מרכז צפון	335,900 ש"ח	177,618 ש"ח	513,518 ש"ח
מטה משאבי קהילה*	427,840 ש"ח	2,137,395 ש"ח	2,565,235 ש"ח
תחום זקנה			2,124,500 ש"ח
תחום נכויות	1,020,290 ש"ח	7,600 ש"ח	1,027,890 ש"ח

* כספים אלה הועברו ליחידות השטח ויתכן ונרשמו גם בהן.



סיכום הנתונים בטבלה הנ"ל של כלל הכספים שגויסו על ידי כל היחידות ומטה המינהל אינו משקף את ההיקפים והסכומים המדוייקים של סך כל התרומות שעובדי מינהל השירותים החברתיים גייסו בפועל בשנת 2007. הדוחות שנמסרו על ידי האגפים והתחומים במינהל כוללים בחלקם גם 2,565 מיליון ש"ח כספי תרומות שגויסו על ידי מטה משאבי הקהילה והועברו לשטח. לביקורת נמסר כי ניתוח הנתונים וביצוע סיכומים לצורך בדיקת היקפי תרומות מדוייק אפשרי, אולם נדרשת לכך עבודה חשבונאית.

בנוסף לכך, הביקורת לא קיבלה נתונים לגבי היקפי הכספים והתרומות שהופקדו ונוהלו בשנת 2007, לפי פילוח למסגרות ההפקדה השונות: עיריית תל אביב - יפו, קרן תל אביב לפיתוח והחברה למוסדות חינוך.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי:

- א. לאגף מרכז/צפון גוייסו בשנת 2007 תרומות בסך 335,900 ₪, בתרומות כספיות, ו-177,618 ₪ כתרומות שווה כסף, ולא כפי שמופיע בדו"ח.
- ב. לא נחבקשו לתת התפלגות או פילוח של התרומות המופקדות בקרן תל-אביב לפיתוח, או חברה למוסדות חינוך – הביקורת בקשה את טבלת האקסל של כלל התרומות.
- ג. באשר לטבלה בנושא מטה משאבי הקהילה – נבדקת האפשרות לרכישת תוכנה לניהול תרומות.

תכנון וריכוז הצרכים לגיוס משאבים

4. הביקורת לא מצאה תכנון שנתי המרכז את צורכי האגפים והשטח. ריכוז הצרכים מבוצע על פי דרישה ולא באופן מובנה. לעתים מנהלי התחומים מעדכנים את אנשי המטה מהיחידה להתנדבות לגבי תוכניות וצרכים הדורשים תרומות, אולם זה אינו מתבצע באופן ממוסד ומובנה. תהליך של ריכוז צרכים במטה נעשה, כאשר תורם מבקש לתרום ומחפש ייעוד לתרומה.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "התקבלה החלטה, כחלק ממדיניות המינהל, שכל העובדים יגייסו משאבים. דבר זה משפיע על תכנון מובנה של צרכים, ולכן, ריכוז הצרכים נעשה לפי דרישה. (אנו נמצאים בפער גדול בין צרכים ומשאבים בכל תחומי העיסוק).

בנוסף, יש לציין כי פעמים רבות מגיעים כספי תרומות אשר ייעודן הוגדר על ידי התורם."



5. אין תכנון מוקדם של הצרכים בנושא תרומות ברמת האגף או התחום. הפעילות לגיוס התרומות מתבצעת לרוב בעקבות צרכים העולים מן השטח. השימוש או הניצול של כספי התורמים שגויסו על ידי עובדי האגף מבוצע לרוב באופן מיידי. נוצר מצב בו אין בידי העובדים בשטח יתרות לניצול תקציבי לצרכים מיידיים או צורכי חירום.

לדוגמה: מבדיקה שערכה הביקורת בחודש יולי 2008 עם רכזת ההתנדבות של אגף דרום עולה כי, לאגף אין כספים צבורים לצורכי חירום אלא יתרת זכות של 500 ש"ח בקרן תל אביב לפיתוח ו-9,000 ש"ח בחברה למוסדות חינוך המיועדים לצורך הפעילויות שהוגדרו בעת קבלת התמורה. בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "ניצול התקציב בדרך כלל נעשה לפי צורך מיידי או בעייה ספציפית, התורם אינו מעוניין שתרומתו תשאר בקרן לזמן ארוך".

תהליך גיוס התרומות

6. תהליך הגיוס עשוי להתחיל בשני אופנים:

א. פניה של עובד סוציאלי מהמחלקות השונות מיחידות השטח בבקשה אל רכז ההתנדבות באגף לאיתור תרומה למילוי צורכי הפונה הנזקק. נמצא כי קיימת שונות באגפים בתהליך עצמו. בחלק מהאגפים התהליך מובנה והפנייה מבוצעת באמצעות טופס, וחלק אחר מבצע את הפניה באמצעים ידניים כגון מזכר בכתב יד, פקס, אימיל, שיחה טלפונית ועוד.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "המינהל מתכנן לאחד את פניית העובד הסוציאלי לרכז המתנדבים בטופס אחיד".

ב. פנייה ישירה של תורם אל האגף או אל מטה המינהל בהצעה לתרומה. התרומה עשויה להיות כללית או ייעודית, כספית או מוצרים שווי כסף להם הפונים נזקקים.

7. תרומה לאגף בין אם כספית או שוות כסף מתועדת ידנית באקסל בטבלת התרומות על ידי רכז ההתנדבות באגף. הפונה מאשר קבלת התרומה באמצעות חתימה על טופס, ותרומה שפונה מקבל מתועדת על ידי העו"ס האחראי, במגל"ר בתיק הפונה. למרות שקיים תיעוד של כל התרומות בתיקי הפונים במגל"ר, לא ניתן להוציא דו"ח תרומות בחתכים שונים, מלבד דו"ח של תרומות לפי הפונים.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "טבלת האקסל היא הכלי עמו אנו עובדים כיום. טבלה זו מאפשרת להוציא חתכים, לפי העמודות המרכיבות אותה. עם זאת, נבדקת בימים אלו תוכנה מתקדמת יותר לניהול תרומות".

8. רכזי ההתנדבות באגפים מקבלים תרומות גם במזומן וגם בהמחאות מהתורמים למרות שנוהל תרומות יחידתי מספר 684 שהיה בתוקף בתקופת ביצוע הביקורת מתייחס רק לקבלת תרומות בהמחאות והפקדתן. גם נוהל תרומות יחידתי מספר 723 שפורסם ביוני 2008 והחליף את הנוהל הנ"ל מציין את דרך הטיפול בתרומות בהמחאות בלבד. המחאות או כסף מזומן המתקבלים מתורמים מצולמים על ידי רכזי ההתנדבות באגף. הצילום מתויק בתיק תרומות והתרומה מועברת באמצעות העובדים ביחידת ההתנדבות במטה המינהל להפקדה באחת מהאפשרויות:

א. קרן תל-אביב לפיתוח

ב. חברה למוסדות חינוך

תורמים יכולים לתרום כספים ישירות לקופת העירייה באמצעות שובר תשלום לבנק הדואר שהם מקבלים. אולם, רכזי ההתנדבות באגפים ממליצים לתורמים לתרום ליחידתם באמצעות הפקדה לאחד מהגופים שצויינו לעיל, על מנת שיוכלו לקבל אישור לצורכי מס. דבר זה מנוגד לנוהל העירוני מספר 621 ולנוהל היחידתי מספר 684 המציין כי "החורם יעביר צ'ק, בעדיפות ראשונה, לפקודת העירייה שיופקד בחשבונה". לפיכך, רוב כספי התרומות מופקדים בקרן תל אביב לפיתוח או בחברה למוסדות חינוך. תרומות אלו אינן נכנסות לקופת העירייה, ואינן מתועדות כלל במערכת הנהלת החשבונות של העירייה.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי:

"א. המינהל נערך לטפל בנושא תרומות בכסף מזומן, על ידי הכנסת התהליך לנוהל מסודר.

ב. אנו מביאים לידיעתו של החורם, שניתן לתרום לחשבון העירייה, לקרן ת"א לפיתוח או לחברה למוסדות חינוך. החורם מעוניין, במקרים רבים, בקבלה לצרכי מס ולכן הוא בוחר בערוץ קרן ת"א לפיתוח.

ג. תרומות אשר מתקבלות בקרן ת"א לפיתוח ובחברה למוסדות חינוך, אינן מתועדות במערכת הנהלת החשבונות של העירייה, עקב הנהלת החשבונות העצמאית של כל אחד מגופים אלו".

9. הכסף המועבר לקרן תל אביב לפיתוח או לחברה למוסדות חינוך מופקד ומנוהל בחשבון משותף לפקודת יחידת ההתנדבות, ולא קיימת אבחנה בין הפקדות כל אגף או תחום במינהל. רכזי ההתנדבות באגפים מסרו לביקורת כי בדרך כלל, יש להם מידע על כספים שהפקידו, אולם אין להם מידע על יתרות כלליות השייכות ליחידותיהם, ואין להם יכולת מעקב או בקרה על הכספים שהופקדו ולא נוצלו.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי:

"א. בסיכום עם הנהלת החשבונות של קרן ת"א לפיתוח, הוחלט כי יהיה חשבון אחוד של הפקדות. זאת על פי מדיניות הקרן.



ב. ישנו מידע ברמת רכזי המתנדבים באגפים על כספים שהופקדו והיתרות העומדות לזכותם".

בהתייחס לתגובת מנהלת מינהל השירותים החברתיים מציינת הביקורת כי הרכזים מסרו לביקורת שהם מתעדכנים מן הקרנות לגבי היתרות, ואין הם מנהלים רישום עזר לגבי הכנסות והוצאות או מנפיקים דוחות תקופתיים.

10. עובדת יחידת ההתנדבות במטה משאבי הקהילה האחראית על קבלת הכספים מהאגפים אינה רושמת או מתעדת את הכספים שהיא מפקידה בגופים השונים, ואינה מבצעת מעקב או בקרה כלשהי אחר הכספים המופקדים. בנוסף לאמור אין היא יכולה לבצע הצלבה של היתרה הכללית בקרן תל אביב לפיתוח מול היתרות המדווחות על ידי האגפים. לגבי החברה למוסדות חינוך לא מבוצעת הצלבה כזו לצורך בקרה למרות שניתן לבצעה. רכזי ההתנדבות אינם מקבלים דיווחים שוטפים מהגורמים בהם הכסף מופקד על מצב הכספים או על היתרות העומדות לזכותם. החברה למוסדות חינוך שולחת דוח יתרות על פי בקשה ולא באופן שוטף.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי:

"א. ברצוננו להבהיר, כי העובדת בתחום משאבי הקהילה, מתעדת את הכספים שהועברו מרכזות ההתנדבות באגפים או אשר התקבלו מתורמים במטה לקרן ת"א לפיתוח. מצלמת את ההמחאות ומצרפת מסמך לוואי שלנו לקרן. רכזת ההתנדבות במטה, נמצאת בקשר רציף עם קרן ת"א לפיתוח לצורך קבלת המחאה לתרומה ואישור מס לתורם. כל הנתונים הוצגו לבקורת.

ב. הנהלת המינהל תוציא מכתב מסודר לקרן תל-אביב לפיתוח בנושא הכנת דו"ח על הפקדת/ניצול תרומות אשר יתן לפי דרישה".

11. קרן תל אביב לפיתוח או החברה למוסדות חינוך מעבירים אל רכז ההתנדבות, באמצעות עובדי יחידת ההתנדבות במטה משאבי הקהילה, את ההמחאות תוך כשלושה שבועות מיום ההפקדה, לאחר שבדקו כי החשבון אליו הכסף אמור להיות מופקד אינו מעוקל. ההמחאות מועברות לרכזי ההתנדבות באגפים או בתחומים בצירוף קבלות לצורכי מס לתורם.

12. עבור שירותיהן גובות קרן תל אביב לפיתוח והחברה למוסדות חינוך עמלה בשיעור 3% ו-6% בהתאמה לגובה התרומה. סכום זה מנוכה מההמחאות המועברות לרכזי ההתנדבות.

13. עם קבלת ההמחאות והקבלות כותבת רכזת ההתנדבות מכתב תודה לתורם, חלק מהרכזות מפרטות במכתב את סכום התרומה וייעודה ושולחות לתורם קבלה על תרומתו. קיימים מקרים בהם רכזות ההתנדבות מבקשת ממקבל התרומה לכתוב מכתב תודה לתורם.



- בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי:
- א."** ציון סכום התרומה יירשם במכתב התודה ויעוגן בנהל.
- ב.** המקרים בהם רכזת ההתנדבות מבקשת ממקבל התרומה לכתוב מכתב תודה לתורם, מתבצע כאשר התורם מעוניין בכך".
14. דוגמאות לתהליכי תרומות (מתוך תיקים אישיים)
- א.** 26.6.08 - רופא שיניים נותן הצעת מחיר שבעקבותיו עולה הצורך של פונה בסיוע כספי;
- 20.7.08 - העו"ס המטפלת במשפחה פונה בבקשה לתרומה (תוך ציון גובה הסכום הדרוש) אל רכז ההתנדבות באגף;
- 24.7.08 - תורם הודיע על תרומה בסך 1,000 ש"ח לרופא השיניים. רכזת ההתנדבות מודיעה לרופא השיניים על התרומה לטובת הנזקק.
- 24.7.08 - רכזת ההתנדבות שולחת מכתב לעו"ס, שהנזקק קיבל תרומה על סך 1,000 ש"ח לפקודת רופא השיניים, ומבקשת שהנזקק יכתוב מכתב תודה לתורם.
- 27.7.08 - רכזת ההתנדבות מקבלת את ההמחאה מהתורם, ומצלמת אותה. היא מעבירה את ההמחאה לקרן תל אביב לפיתוח בצירוף אישור לצורכי מס ואישור על ניהול פנקסי חשבונות של התורם, ומבקשת להנפיק עבורו חשבונית/קבלה.
- 3.8.08 - רכזת ההתנדבות מקבלת את הקבלה מקרן תל אביב לפיתוח ושולחת אותה לתורם.
- 16.9.08 - רכזת ההתנדבות מקבלת את ההמחאה לפקודת רופא השיניים מקרן תל אביב לפיתוח, מודיעה לרופא השיניים כי ההמחאה לפקודתו הגיעה ושולחת אותה אליו.
- ב.** במהלך חודש יוני רכזת ההתנדבות אוספת את הנתונים לגבי הרשמה והשתתפות של ילדים הזקוקים לתמיכה בקייטנות, ונערכת לגיוס הכספים בהתאם.
- 30.6.08 - התקבלה המחאה בסך 18,000 ש"ח למימון קייטנות לכ- 70 ילדים נזקקים.
- 6.7.08 - הועברה ההמחאה לקרן תל אביב לפיתוח בצירוף בקשה להנפיק המחאה לפקודת החברה למוסדות חינוך ספק הקייטנות.
- 13.7.08 - הונפקה ההמחאה על ידי קרן תל אביב לפיתוח.
- 4.8.08 - ההמחאה הגיעה לרכזת ההתנדבות והועברה ישירות לחברה למוסדות חינוך.
- ג.** 13.4.08 - תורם הביע משאלה לתרום ולסייע לשלוש משפחות נזקקות: לאחת סיוע חד פעמי ולשתי משפחות סיוע כספי משך 10 חודשים.



29.4.08 - הגיעו 9 ההמחאות על סך 1,000 ש"ח כל אחת לפקודת האגודה לקידום החינוך – כאשר רכזת ההתנדבות ביקשה להפקיד את ההמחאות, היא נשאלה למי הכסף מופנה. כיוון שעדיין לא היה בידיה שם של משפחה נזקקת, פנתה למחלקת שפירים בבקשה לספק שם, ובינתיים שמה את ההמחאות בכספת במשרד.

10.7.08 - נשלחו ההמחאות לאגודה לקידום החינוך עם פרטי משפחה אחת מתוך 3 משפחות, לסיוע משך 10 חודשים. במועד מאוחר יותר נבחרה משפחה למתן סיוע כספי חד פעמי.
משפחה שנייה עדיין לא נבחרה.

13.7.08 - נשלחו 10 המחאות על סך 500 ש"ח כל אחת לפקודת המשפחה הנזקקת (שתועדו לחלוקה כל 15 בחודש) אל רכזת ההתנדבות בצירוף קבלה לצורכי מס מהאגודה לקידום החינוך. ההמחאות הופקדו בכספת במחלקת שפירים.

16.7.08 - נשלח מכתב תודה לתורם שנכתב על ידי רכזת ההתנדבות בצירוף הקבלה לצורכי מס.

17.7.08 - העבירה העובדת הסוציאלית את ההמחאה הראשונה למשפחה הנזקקת, ותעדה נתון זה בתיק הפונה במגל"ר.

7. 13.3.08 - תורם פוטנציאלי ראה מודעה של עמותת המבקשת תרומות לילדים בסיכון והגיע לאגף על מנת לתרום להם. רכזת ההתנדבות לא ידעה מי העמותה וניסתה לסייע לו. בו זמנית הוציא התורם 500 ש"ח מזומן לתרום למטרה זהה במסגרת פעילויות העירייה.

רכזת ההתנדבות צילמה את המזומן, הגישה לתורם מזכר שקיבלה את התרומה ואת גובהה.

20.3.08 - הכסף הועבר להפקדה בקרן לפיתוח תל אביב.

2.4.08 - רכזת ההתנדבות שלחה מכתב תודה לתורם בצירוף אישור לצורכי מס שקיבלה מהקרן.

הכסף עדיין בקרן ועדיין לא בוצע בו כל שימוש.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "המינהל ישקול את נושא ההפקדות בנוף זה. בדוגמא מתאריך 13.03.08, נושא של תרומת כסף מזומן, תבוא לידי ביטוי בנוהל גיוס תרומות של המינהל".

**ניהול, דיווח ובקרה על התרומות**

15. כל תרומה לאגף מתועדת בדוח תרומות בתוכנת אקסל. דוח זה מספק תמונת מצב לגבי תאריך גיוס התרומות; הגורם המגייס; סכומי התרומות; סוג התרומות (כסף או שווה כסף); האחראי למימוש התרומות; מהות הגוף התורם ושם הגוף התורם; מסגרת לניהול התרומה ותחום ייעוד התרומה; ייעוד התרומות והערות.

16. מדוח זה לא ניתן לקבל תמונה כללית לגבי יתרות כספיות וקשה לערוך מעקב ובקרה על כל תרומה. כמו-כן בהערות מתעדים בדרך כלל רכזי ההתנדבות את סטטוס התרומה וכיצד מומשה אם בכלל. הדוח אינו כולל מידע האם התרומה שהתקבלה עברה אישור של ועדת כספים. לדברי עובד יחידת ההתנדבות במטה משאבי הקהילה, אין צורך להוסיף סעיף זה כיוון שכל תרומה המופקדת בקופת העירייה עוברת באופן אוטומטי את ועדת הכספים.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי:

א. המינהל יוסיף עמודה בטבלת האקסל – אישור ועדת כספים.

ב. עד כה, התרומות אשר הועברו לוועדת כספים – אושרו על ידה.

ג. נבדקת האפשרות לרכישת תוכנה לניהול תרומות.

17. דוח תרומות מועבר פעם בשנה לידיעת מטה המינהל האחראי על נושא התרומות. לדברי עובדת יחידת ההתנדבות במטה לא נעשה שימוש בדוח זה לצורך ביצוע מעקב או בקרה על מימוש כספי התרומות.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "הדו"ח מועבר לידיעת כל מטה המינהל אחת לשנה. במטה תחום משאבי הקהילה, הדו"ח משמש ככלי עבודה, מידע, ומעקב אודות התרומות אשר התקבלו במינהל באותה השנה".

18. בתקופת עריכת הביקורת (יולי - ספטמבר 2008) לא נמצא שמתבצעת בקרה שוטפת או אקראית (מדגמית) על כספי התרומות חלוקתם ומימושם. לדברי העובדת ביחידת ההתנדבות במטה משאבי הקהילה, עובדיה מתכננים לבצע ביקורת מידגמית ראשונה, לצאת לשטח ולבקר בכל יחידה או אגף החל מתאריך 9.11.2008.

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "בחודש אוקטובר 2008, נקבעו 4 מפגשי בקרה ב-3 אגפי המינהל ובמסיל"ה. שני מפגשים כבר בוצעו".

ניהול רישום התרומות – היבט הרישום החשבונאי

19. תרומה שמתקבלת בעירייה נרשמת בכרטיס ייעודי בהנהלת החשבונות (להלן כרטיס קבלת תרומות). כרטיס זה הינו מאזני, ומבטא בסוף התקופה את יתרת התרומות שהתקבלו ושטרם



- נוצלו. כל הוצאת תרומה נרשמת בכרטיס ייעודי בהנהלת החשבונות (להלן הוצאת תרומות). מדובר בכרטיס תוצאתי המבטא את פעילות התרומות בתקופה. בסוף כל שנה יתרת כרטיס הוצאת התרומה נסגרת כנגד כרטיס קבלת התרומות, ע"י כך מוקטנת יתרת כרטיס קבלת התרומות.
20. בכרטיסים בהנהלת החשבונות אין מעקב לגבי ניצול של תרומה המיועדת למטרה ספציפית, יתרת התרומות בכרטיס בהנהלת החשבונות מוצגת בסכום אחד.
- בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: **"המינהל יבקש ממינהל הכספים לפתוח סעיף לכל תרומה שחתקבל החל משנת 2009".**
21. לצורך ניהול פרטני של ניצול תרומות למטרות ספציפיות, האגף נעזר בקובץ אקסל. הקובץ מתעדכן באופן שוטף (עם קבלה והוצאה של כספי תרומות) מבלי להשאיר תיעוד אלקטרוני לערכים הקודמים שהיו בגיליון האלקטרוני.
- מבדיקה שערכה הביקורת עולה כי, היתרה המופיעה בקובץ אקסל לסוף שנת 2007 תואמת את היתרה המופיעה בכרטיס הכנסות מתרומות בהנהלת החשבונות.
22. תרומות המופקדות בקרן תל אביב לפיתוח ו/או בחברה למוסדות חינוך לטובת האגף אינן מקבלות כל ביטוי בספרי הנהלת החשבונות העירונית.
- בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: **"לגופים אלו הנהלת חשבונות נפרדת מן העירייה".**

ניהול התורמים והעמותות

23. לכל אגף תורמים ייחודים לו ואין שיתוף פעולה בין האגפים לגבי זהות התורמים ותרומותיהם. כל אגף שומר לעצמו את רשימת התורמים שלו שזהותם חסויה. רכזי ההתנדבות מנהלים רשימות אקסל לגבי התורמים והעמותות מולם הם עובדים.
24. לכל עמותה טופס הפניות משלה אותו אמור הפונה למלא במקרה והוא זקוק לסיוע מהעמותה.
25. בכל מקרה בו העמותה מבקשת לתרום חבילות שי לנזקקים דואגים העובדים הסוציאליים להחתים את הפונה על טופס ויתור סודיות. העמותות מקבלות רשימות מרכזי ההתנדבות של הנזקקים המיועדים לקבל חבילות שי לחגים, ומתנדבים מטעמן יוצאים ומחלקים את החבילות לביתם של הנזקקים. לרוב לא מבוצעת בקרה על איכות המוצרים המחולקים לנזקקים על ידי העמותות. רק כאשר הפונים מדווחים על ליקוי או אי שביעות רצון בנושא מועברת התלונה לידיעת העמותות ולטיפולן.

- בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: **“רכזי המתנדבים נמצאים בקשר מחמיד עם העמותות התורמות, ומבקשים שהמוצרים המחולקים יהיו איכותיים, והחבילות תהיינה בגודל אחיד”.**
26. קיימים מקרים בהם רכזי ההתנדבות מבצעים את הקנייה עם התורמים ועובדי האגף אורזים פיזית את חבילות השי והם מפקחים על טיב המוצרים. רכזי ההתנדבות מסרו לביקורת כי במקרים אלו לא התקבלו תלונות מהנוקקים שקיבלו את חבילות השי.
27. קיימים מקרים בהם התורמים או עמותות מעבירים את המוצרים אל עובדי יחידת ההתנדבות/רכזי ההתנדבות ביחידות, ואלו מעבירים אותם לחלוקה לנוקקים. בתקופות של חלוקה משמשים משרדי העובדים כמקומות אחסון לתרומות שוות הכסף (לדוגמא: ילקוטי בית ספר, חבילות שי ועוד), וקשה לקיים בהם פעילות שיגרתית הנוגעת לתחומי אחריותם.
- בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: **“בהתיחס למשרדי עובדים כמקומות איחסון לתרומות שוות כסף: בעבר אכן המצב היה כפי שמתואר בדו"ח, אולם החל מראש השנה תשס"ט, מניעות התרומות למוקדי חלוקה שנוקבעו על ידנו מראש, במטרה שלא לשבש את עבודת המחלקות”.**
28. העברת חבילות השי לנוקקים מבוצעת בדרך כלל על פי שיקול דעת של העובדים הסוציאליים. בחלק מהאגפים קיימים הוראות ונהלים כתובים המנחים ומדריכים את מקבלי החלטות באמצעות קריטריונים לחלוקת החבילות ולחלק אין הוראות ברורות.
- בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: **“בשנת 2006, הוצאנו קריטריונים בנוגע לחלוקת חבילות מוזן וחוזי שי”.**
29. חלק מרכזי ההתנדבות שומרים על קשר עם התורמים באמצעות פגישות חודשיות, הוקרות תקופתיות וקשר טלפוני תכוף וחלק מקיימים קשר עם התורמים רק כאשר עולה צורך לתרומה.
30. לרכזי ההתנדבות אין קשר לכלל הגופים התורמים לאגף. כיוון שמדיניות המינהל לעודד כל עובד לגייס תרומות, קיימים מקרים בהן בוצע גיוס כספים ונעשה בהם שימוש והמידע על כך הועבר לרכזי ההתנדבות של אותה יחידה, לאחר מעשה.
- דוגמה: רכזת ההתנדבות באגף מרכז צפון קיבלה במרץ 2008 מזכר הכתוב בכתב ידה של רכזת תחום תחנות הבריאות המודיע כי קיבלה תרומה בסך 6,000 דולר קנדיים. הכסף הופקד בקרן תל אביב לפיתוח. בכסף זה נרכשו 5 מזגנים ו-10 כסאות לשתי תחנות טיפת חלב. לא נמסרו נתונים אחרים לגבי עלויות הציוד והתקנת המזגנים והאם נותרה יתרה כספית.
- בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: **“א. אכן, מדיניות המינהל היא לעודד כל עובד לגייס תרומות, זאת לצורך הגדלת ההיקפים הכספיים של התרומות למען הנוקקים. עם זאת, מחובתו של כל עובד, להעביר את**



המידע הרלוונטי לרכות המתנדבים האגפית, תהליך שאכן מתבצע ברובו הגדול. כמובן, שיש מקרים שהעובדים אינם מעבירים את המידע לרכות המתנדבים, עקב עומסים, או עקב היותם חדשים במערכת.

ב. הטמעת נוהל התרומות בקרב תחנות לבריאות המשפחה נמשך זמן רב יותר מהטמעת הנוהל בקרב המחלקות. בתקופה הנוכחית, נעשה תהליך להטמעת הנוהל במסגרת ישיבות הצוות של התחנות. הנוהל החדש מחייב גם מינוי רפרנטים מחלקתיים."

התייחסות לנהל התרומות

31. נוהל התרומות העירוני מספר 621 מנחה בקווים כלליים כיצד לטפל בקבלה והוצאה של תרומות. הנוהל מנחה לגבי כל תרומה שתקבל כי עליה לעבור אישור ועדת כספים, אך הנוהל לא מנחה באופן ברור להחזיר את הכסף לתורם במקרה שבו אין אישור ועדת כספים והתרומה כבר הופקדה ונרשמה בספרי העירייה (ראה סעיף 34 להלן סקירת ממצאים בסעיף הכנסות מתרומות), אלא רק להודיע לתורם על החלטת הועדה. בתגובה לממצאים, מסרה הממונה על הנהלים באגף ארגון ותקינה, בתאריך 27.11.08, כי: "הנוהל העירוני שמספרו 621 (הנוהל המחייב והקובע) מנחה באופן חד משמעי לא לקבל כל תרומה, אלא אם אישרה ועדת כספים את קבלתה (ר' סעיף 6 בנוהל: 'בחינת הצעה לתרומה ואישורה'); לפיכך, אין זה יהיה נכון ואף יהיה מבלבל להנחות בנוהל כי יש להחזיר את הכסף לתורם במקרה שבו אין אישור ועדת כספים והתרומה כבר הופקדה ונרשמה בספרי העירייה, שכן – עפ"י הנוהל – אין לקבל כסף, אלא אם אישרה את התרומה ועדת כספים".

32. נוהל התרומות העירוני מספר 621 מתייחס לתרומות לקופת העירייה בלבד. ובסעיף 1 מסביר כי "נוהל זה אינו כולל התייחסות לתרומות המתקבלות על ידי גופים מחוץ לעירייה, לרבות קרן ת"א לפיתוח, החברה למוסדות חינוך, יובל חינוך, בתי ספר וגני ילדים". ואילו הנוהל היחידתי מספר 684 התקף לתקופה המבוקרת מציין: "התורם יעביר צ'ק, בעדיפות ראשונה לפקודת העירייה שיופקד בחשבונה. רק תורמים שידרשו אישור לצורכי מס יעבירו צ'ק לפקודת 'קרן תל-אביב לפיתוח'".

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי: "מכיוון שאין התייחסות בנוהל העירוני 621 על הפקדות לגופים אחרים חוץ מהעירייה, אנו נעזרים בנוהל היחידתי 684".

33. על פי נוהל התרומות היחידתי שמספרו 684, מחוייבת היחידה להוציא ריכוז מידע על התרומות. בנספח 1 לנוהל זה מצורפת תבנית של דוח מחייב. להלן שדות הדוח:

א. מס' סד' – שדה מופיע ביתרת תרומות ליום 31/12/2007

ב. תאריך - שדה מופיע ביתרת תרומות ליום 31/12/2007

ג. אגף לשכה יחידה – זוהה השדה בשם "תחום".



- ד. מטרה - שדה מופיע ביתרת תרומות ליום 31/12/2007.
- ה. סכום התרומה/מהות התרומה - שדה מופיע ביתרת תרומות ליום 31/12/2007.
- ו. עבר ועדת כספים - השדה לא מופיע.
- ז. מימוש התרומה (לז) - השדה לא מופיע.
- ח. התורם - השדה לא מופיע. (שם התורם לעיתים מופיע תחת מטרת התרומה).
- ט. הערות - השדה לא מופיע.

בתגובה לממצאים, מסרה הממונה על הנהלים באגף ארגון ותקינה, בתאריך 27.11.08, כי:
"הנספח המוזכר אינו נספח השייך לנוהל 621..."

בתגובה לממצאים מסרה מנהלת מינהל השירותים החברתיים לביקורת בתאריך 8.12.2008 כי:
"המינהל יוסיף את השדות הבאים כפי שמופיעים בטיזט דו"ח המבקרת להלן:

ו' - עבר ועדת כספים

ז' - לז"ו מימוש התרומה

ט' - הערות."

34. בתאריך 11 ביוני 2008 פרסם מינהל השירותים החברתיים נוהל תהליך ניהול וטיפול בתרומות ובתורמים מספר 723. הנוהל מחליף את נוהל מספר 684, המתבסס על הנוהל העירוני בנושא תרומות שמספרו 621, ומטרתו להגדיר את תהליך הטיפול בתרומות ותורמים במינהל השירותים החברתיים. הנוהל החדש מפרט את בעלי התפקידים ותחומי אחריותם (באופן כללי) בתהליך יישום הנוהל, הטיפול בתרומות וניהול הבקרה בנושא.

בתגובה לממצאים, מסרה הממונה על הנהלים באגף ארגון ותקינה, ב- 27.11.08, כי "הנוהל העירוני מס' 621 ('קבלת תרומות על ידי יחידות העירייה') שנכתב באגף ארגון ותקינה ואושר ע"י הגורמים העירוניים הנוגעים בדבר, הוא הנוהל המחייב. כל נוהל יחידתי בעניין זה, (לרבות נהלים מספר 684 ו- 723 שנכתבו במינהל השירותים החברתיים), חייב להיכתב בכפוף לקבוע בנוהל 621."

סקירה חשבונאית – הכנסות מתרומות

35. להלן דיווח סך התרומות על ידי חשבות המינהל שהופקדו בקופת העירייה

שנה	י"פ	באישור וועדה	ללא אישור וועדה	סה"כ תרומות לשנה	הוצאות תרומות	"כ יתרה
2006	277,981.31	40,477.51	260.00	40,737.51	184,731.51	133,987.31
2007	133,987.31	12,304.70	11,270.00	23,574.70	38,193.66	119,368.35
2008*	119,368.35	8,006.50	-	8,006.50	-	127,374.85

* הנתונים לשנת 2008 הם חלקיים ונאספו באפריל 2008.

לא ניתן לערוך השוואה בין הנתונים המסכמים המופיעים בטבלה לעיל, לגבי שנת 2007 (כספים שהופקדו בקופת העירייה בלבד), לבין הדיווחים שהתקבלו מהיחידות לגבי שנת 2007 - כמפורט בסעיף 3 לעיל בדוח (כספים שהופקדו בעירייה, בקרן תל-אביב לפיתוח, בחברת מוסדות חינוך).

36. דוגמאות לתרומות שהתקבלו ונרשמו בספרי העירייה אך לא הובאו לאישור של ועדת הכספים:

א. תרומה ע"ס 260 ₪ מתאריך 23/4/2006 עבור פרויקט ס. – התרומה לא עברה אישור ועדת כספים, בניגוד לנוהל. – התרומה איננה מופיעה בדוח יתרת תרומות ליום 31/12/2007

בתגובה לממצאים, מסר גזבר העירייה בתאריך 26.11.08, כי: "אין עסקינן בכספי תרומות, אלא בכספים שנגבו ממשחתפי מיזל שנערך ע"י מועדון ס., אשר נרשמו בשווג בסעיף תרומות". התייחסות זוהי הועברה לביקורת גם על ידי מנהלת מינהל השירותים החברתיים בתאריך 8.12.2008.

ב. תרומה ע"ס 770 ₪ מתאריך 11/11/2007 ניתנה על ידי מ., נראה שמדובר בדמי השתתפות שקיבל מ. בישיבה, את הכסף מ. ביקש להחזיר לעירייה באמצעות תרומה. תרומה זו לא הובאה לאישור ועדת כספים. התרומה מופיעה בדוח יתרת תרומות ל- 31/12/2007. בתגובה לממצאים, מסר גזבר העירייה בתאריך 26.11.08, כי: "התרומה אושרה בפרוטוקול ועדת כספים מיום 23.9.07, במסגרת אישור היתרים לעבודה נוספת לעובדי עירייה, מחוץ לעירייה. הובהר כי "דמי השתתפות דירקטוריון יתרמו לאגף הרווחה". היתר העבודה, לרבות השכר בגינו, אושרו בוועדת הכספים ל- 36 חודשים".

ג. תרומה ע"ס 1,500 ₪ מתאריך 26/12/2007 ניתנה ע"י גב' ב., תרומה זו לא הובאה לאישור ועדת כספים. התרומה מופיעה בדוח יתרת תרומות ל- 31/12/2007. בתגובה לממצאים, מסר גזבר העירייה בתאריך 26.11.08, כי: "בהתאם לאמור בסעיף 5.2 בנוהל קבלת תרומות מס' 621, התרומה התקבלה והופקדה. כיוון שמרם אושרה בוועדת הכספים, לא מומשה התרומה".

ד. בשנת 2008 בוצעו מספר תרומות. על פי המסמכים שנמסרו לביקורת, לא הובאו התרומות לאישור ועדת כספים. תרומות ע"ס 1,539 ₪ ו- 770 ₪ מינואר 2008 ניתנו ע"י מ. נראה שמדובר בדמי השתתפות שקיבל מ. כשכר בישיבה שהשתתף מטעם העירייה, את הכסף מ. ביקש להחזיר לעירייה באמצעות תרומה. תרומה זו לא הובאה לאישור ועדת כספים. בדומה לתגובה בסעיף ב' לעיל, בתגובה לממצאים, מסר גזבר העירייה בתאריך 26.11.08, כי: "התרומה אושרה בפרוטוקול ועדת כספים מיום 23.9.07, במסגרת אישור היתרים לעבודה נוספת לעובדי עירייה, מחוץ לעירייה. הובהר כי "דמי השתתפות



דירקטוריון יתרו לאגף הרווחה". היתר העבודה, לרבות השכר בנינו, אושרו בוועדת הכספים ל- 36 חודשים".

מנהלת מינהל השירותים החברתיים מסרה לביקורת, בתאריך, 8.12.2008, בתגובה לסעיפים 36 ו- ד בממצאים, כי: "מדובר בתרומה של עובד עירייה בכיר, המשמש כדירקטור בתאגיד חיצוני. במסגרת החלטת ועדת כספים מיום 23.09.07, ומועצה מיום 14.10.07, המאשרת היתר עבודה נוספת לעובד כחבר דירקטוריון. צויין כי דמי ההשתתפות בדירקטוריון יתרו לאגף הרווחה. היועץ המשפטי לעירייה, עו"ד ע. חיוה דעחו במקרה זה כי האישור בגין העבודה הנוספת שהתקבל ע"י ועדת כספים ומועצה, כולל אישור שוטף לתרומה המועברת למינהל השירותים החברתיים, ומכאן שאין צורך באישור פרטני של ועדת כספים לכל תרומה מחדש".

סקירה חשבונאית – הוצאת תרומות

37. סך של 9,450 ש"ח, 1,450 ש"ח, 352 ש"ח ו- 6,650 ש"ח שולמו לצ' בתאריך 1/5/2006 כהשתתפות בהוצאות במימון הסעות למרכז הולנד השתתפות ילדים במועדוניות ועוד. צ' הוציאו מסמך "חשבון" לעירייה על השתתפות בהוצאות. התרומה שולמה מ'קרן ק' שנועדה לרווחתם של בעלי נכויות. מסמך החשבון כאמור, לכאורה, איננו מסמך מקורי של גותן השירות, אלא מסמך של עמותת צ'. יתכן והשירותים כאמור ניתנו לרווחת הגזקקים אך מסמך החשבון לא יכול להעיד על נאותות הסכומים ומתן השירותים לגזקקים. ראוי כי מסמך מקורי של קבלן גותן השירותים יצורף.

38. סך של 4,150 ש"ח שולמו לצ' בתאריך 1/8/2007 כהשתתפות בהוצאות במימון הסעות למרכז הולנד. ראה סעיף קודם.

בתגובה לסעיפים 37-38, בטיוטת הממצאים, מסר גזבר העירייה בתאריך 26.11.08, כי: "הסכומים שולמו עפ"י האמור בחוזה מס' 2002-5-00519 בסעיף 19.2 שנחתם בין עת"א לעמותת צ'. בישראל ב- 21.5.02, לפיו: "עמותת צ'. תדאג לארגון הסעת הילדים, שהינם חושבי ת"א – יפו, מבתיים למרכז וחזרה. על העמותה לדאוג לכל האישורים הדרושים מחברת ההסעות. צ'. תעביר למינהל השירותים החברתיים בעירייה דרישת תשלום חודשית, הכוללת שמות הילדים המוסעים למרכז וחזרה ועלות ההסעה (להלן "החשבון")". ראוי לציין כי דרישת התשלום הוגשה בהתאם לאמור בחוזה". (הדגשה במקור).

39. סך של 5,082.88 ש"ח בתאריך 17/5/2006 הוצאו לצורך הרמת כוסית של עובדי האגף (ע"פ הכיתוב בחשבונית של גותן השירות).

בתגובה לסעיפים 37 - 38, בטיוטת הממצאים, מסר גזבר העירייה ב- 26.11.08, כי: "סך זה שולם משתי תרומות נפרדות".



מנהלת מינהל השירותים החברתיים מסרה לביקורת, בתאריך, 8.12.2008, בתגובה כי: "הסכום הנ"ל מורכב משתי תרומות, שמטרתן טיפוח ההון האנושי, ואכן התרומה סייעה במימון אירוע הוקרה לעובדי המינהל המצוותים במרט"ל (סיוע לאזרחים בשעת חירום), ולא להרמת כוסיית של עובדי האגף כפי שנכתב".

השוואה בין תרומות שנרשמו אצל חשבת המינהל לבין דוחות היחידות

40. מהשוואה בין הרישום אצל חשבת המנהל בעת"א לבין הדוחות מהיחידות עולה, כי חסרה התייחסות בדוחות מהיחידות לתאריכים, יתרת התרומה וסכומי הניצול, ולא ניתן לבצע השוואה מלאה בין הדוחות.

מנהלת מינהל השירותים החברתיים מסרה לביקורת, בתאריך, 8.12.2008, בתגובה לממצאים, כי: "המינהל יודא כי הדיווחים מהיחידות יכללו תאריכים, יתרת תרומה, וסכומי ניצול".

41. מהשוואה שערכה הביקורת בין דוחות תרומות של היחידות לבין הרישומים בהנהלת החשבונות של העירייה עולה כי, לא כל התרומות המצוינות בדוחות היחידות כמנוהלות על ידי עיריית תל - אביב - יפו, אכן נרשמו בהנהלת החשבונות של העירייה.

42. נמסר לביקורת כי תרומות בשווה כסף המגיעות לעירייה אינן מטופלות ע"י חשבת המינהל, אלא על ידי רכז התקשרויות וחוזים. רכז זה מטפל אך ורק בנושא אישור ועדת הכספים לקבלת תרומות שוות כסף המגיעות לעירייה, כאשר הוא מקבל דיווח על תרומות אלו מהיחידות השונות במינהל.

מנהלת מינהל השירותים החברתיים מסרה לביקורת, בתאריך 8.12.2008, בתגובה לממצאים, כי: "צריך להופיע שחרומות כספיות ושוות כסף המגיעות לעירייה מטופלות על ידי רכז התקשרויות וחוזים, בשיתוף חשבת המינהל. כל פניה לוועדת כספים בנושא, הינה בחתימת החשבת".

לתשומת לב:

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

נספח א – התייחסות מינהל שירותים חברתיים מתאריך 27.11.08
נספח ב – התייחסות אגף ארגון ותקינה - ממונה על נהלים מתאריך 24.11.08



מסקנות

כללי

43. מינהל השירותים החברתיים פועל להרחיב ולהגדיל את מרחב פעילויותיו והשירותים שהוא מספק מעבר לנדרש ממנו על פי החוק וזאת על מנת לסייע ככל הניתן לרווחת לקוחותיו. לצורך כך הוא בין היתר, מעודד את כל גורמי המטה והשטח לגייס משאבים. מדיניות זו ניכרת באמצעות:

- א. הקצאת משאבים לנושא גיוס התרומות ברמת המטה וברמת השטח.
- ב. הגדרה והקצאת תפקידים ותחומי אחריות לפונקציות כגון רכזי התנדבות ומנהלי משאבי קהילה.
- ג. יצירת שיטות ונהלי עבודה בנושא הנדון.

הכשרתם המקצועית של בעלי התפקידים והתמחותם בעבודה סוציאלית מסייעת להם בתחום עידוד וריכוז התנדבות, אך אין היא תורמת להם בתפקידם הנוסף כמגיסי משאבים, וכאחראים על ניהול מעקב ובקרה אחר כספי התרומות. רוב העוסקים בדבר לא עברו הדרכה או הנחיה הולמת בגיוס, ניהול, מעקב, רישום ובקרה של כספים.

44. למרות האמור לעיל, רוב העובדים ביחידות השטח מצליחים לגייס משאבים בהיקפים של מעל למיליון שקלים בשנה. אך העדר הכשרה חשבונאית ומקצועית של העובדים בתחום גיוס הכספים והתרומות גורם ל:

א. העדר ניהול הולם, שיטתי, מאורגן ומסודר של התרומות הכספיות ושוות הכסף: לא נעשה שימוש בדוחות השנתיים המועברים על ידי יחידות השטח אל מטה המינהל, לא מתבצע עיבוד של הנתונים הגולמיים המועברים למטה משאבי הקהילה על ידי יחידות השטח לדוח כלל מינהלי, ולפיכך חסר מידע מדויק ואמיתי של היקפי התרומות המנוהלים על ידי יחידות המינהל השונות.

ב. העדר נתונים לגבי היקפי הכספים והתרומות שהופקדו ונוהלו בשנת 2007, לא קיים ריכוז של נתוני ההפקדות של התרומות בקופת עיריית תל אביב – יפו מול קרן תל אביב לפיתוח ומול החברה למוסדות חינוך.

ג. העדר תכנון שנתי ברמת המטה וברמת השטח של צרכים, דבר אשר אמור להוות את הבסיס לגיוס התרומות במשך השנה. היוזמה לריכוז צרכים וגיוס תרומות עולה רק כאשר הנסיבות מכתיבות זאת: אנשי המטה מרכזים צרכים אך ורק לפי בקשות התורמים, והעובדים בשטח מגייסים תרומות באופן מידי כאשר הפונים נזקקים לכך.



ד. אופן תיעוד התרומות מבוצע בצורה חובבנית. הרישום נעשה במערכת אקסל בכל יחידה ואגף במינהל באופן פרטני. לא קיימת מערכת ייעודית לניהול התרומות, אי אפשר לקבל מידע באופן מקוון לגבי סטטוס התרומות, ניצול התרומות ויתרות עכשויות, ולא ניתן להפיק דוחות בחתכים שונים, להסיק מסקנות או להפיק לקחים.

גיוס וניהול כספי התרומות

45. תהליך ניהול וגיוס התרומות מפוצל בין גורמים שונים:

א. אין גורם אחראי אחד בתחום המרכז באופן מקצועי את נושא גיוס התרומות וניהולן במינהל ומנחה את כלל העובדים בתחום. העובדים פועלים כמיטב יכולתם והבנתם האישית את הנושא, אך העדר יד מקצועית מכוונת, המתמחה בנושא ומנחה אותם, אינו מאפשר ניהול תקין, יעיל והולם של הפעילויות בתחום.

האחריות לגיוס וניהול התרומות:

(1) ברמת המטה מוטלת על מנהלת משאבי קהילה, רכו התקשרויות וחוזים וחשבת המינהל. כל אחד מרכז בידיו תחומי אחריות מסויימים הקשורים לתחום גיוס התרומות.

(2) ברמת השטח מוטלת על רכזי ההתנדבות השונים המנהלים את כספי התרומות כמיטב יכולתם, ובידי כל העובדים הפועלים לגיוס תרומות לטובת הפונים אליהם. העו"סים בשטח אמורים ליידע את רכזי ההתנדבות על פעילותם, בדרך כלל הדבר נעשה בדיעבד.

ב. אין רשימת תורמים כוללת למינהל, ואין שיתוף פעולה או שקיפות בין יחידות המינהל לגבי רשימות התורמים שברשותן לצורך המשך גיוס כספים מהתורמים הפוטנציאליים. העדר שיתוף פעולה בתחום זה עלול לגרום לכפילות בפניות לתורמים ולעבודה בלתי שיטתית אל מול התורמים.

ג. ניהול כספי התרומות מפוצל. הכסף הנתרם מופקד ומנוהל על ידי שלושה גורמים: עיריית תל אביב – יפו, קרן תל אביב לפיתוח והחברה למוסדות חינוך. העובדים האחראים בתחום אינם פועלים לריכוז מידע של היקפי הכספים המנוהלים על ידי גורמים אלו ברמת האגפים וברמת מטה המינהל. העדר מידע זה גורם להעדר שליטה, מעקב ובקרה שיטתיים והולמים על כספים אלו.



46. אופן הטיפול של עובדי המינהל בכספי התרומות, התנהלותם מול התורמים בנושא הקשור להפקדת הכספים וחלוקת המשאבים בין הפונים אינו אחיד ומשתנה מתרומה לתרומה. בחלק מהמקרים אין הנחיות והוראות ברורות לניהול והקצאת כספי התרומות, דבר העלול לגרום לאיבוד או בזבוז משאבים חיוניים לנזקקים, והעדר שליטה על משאבי התרומות, ובחלק מהמקרים מתקיימת פעילות בניגוד לנהלים קיימים, דבר הנוגד מינהל תקין:

א. חלק גדול מהכספים מופקד מיידית, אולם קיימים מקרים בהם שמים רכזי ההתנדבות את כספי התרומות בכספת היחידה למספר שבועות עד להפקדה, ועקב כך הכספים אינם מופקדים ואינם צוברים ריבית.

ב. נטייתם של רכזי ההתנדבות להפקיד את הכספים בידי גורמים החיצוניים לקופת העירייה, מנוגדת לנוהל העירוני והיחידתי, מאפשרת עקיפה של תהליך אישור ועדת הכספים בעירייה של התרומה, ומונעת שליטה הולמת וניהול נאות של כספי התרומות. העבודה מול גורמי החוץ מתבצעת במקרים רבים בהתאם לדרישות גורמים אלו, ולעתים לא בהתאם למינהל תקין ומסודר:

(1) קבלת מידע על סטטוס הכספים משתנה בהתאם למקום הפקדתם ומתבצע רק ביוזמת עובדי המינהל. קרן תל אביב לפיתוח אינה מעבירה מידע על יתרות כספיות כלליות, אלא אם קיימת בקשה לגבי תרומות ספציפיות. החברה למוסדות חינוך שולחת דוח יתרות כלליות על פי בקשה בלבד.

(2) משך תהליך משיכת כספים מגורמים אלה אינו אחיד ומשתנה מתרומה לתרומה. קיימים מקרים בהן מתקבלת המחאה נגדית תוך כשבועיים וקיימים מקרים בהן המחאה מתקבלת תוך קרוב לחודשיים וקשה לתכנן העברת כספים בעיתוי ההולם את צורכי הנזקקים.

ג. חלוקת כספי התרומות לנזקקים משתנה מיחידה לאגף במינהל. לחלק מהיחידות קריטריונים כתובים וברורים וחלק מהיחידות מותיר את החלוקה לשיקול דעת העובדים העוסקים בתחום, דבר העלול לגרום לחלוקה לא הוגנת של משאבי התרומות בין הפונים.

47. קיים לפחות מקרה אחד שהביקורת מצאה כי נתקבלו כספי תרומות לצורך טיפוח ההון האנושי, וכספים אלו נוצלו לצורך עריכת מסיבת הרמת כוסית של עובדי האגף. לדעת הביקורת קיים טעם לפגם לקבל תרומות עבור טיפוח עובדי האגף ו/או עובדי עירייה.

48. מעיון בכרטיס בהנהלת החשבונות לא ניתן לבדוק אם סכומי התרומות נוצלו למטרות שלשמן יועדו. גם רישומי העזר המתנהלים בקובץ אקסל לצד רישומי הנהלת החשבונות אינם מאפשרים לדעת כיצד נוצלו התרומות ועל ידי מי, הואיל ועדכון הקובץ אינו מותיר תיעוד אלקטרוני לערכים



הקודמים. העדר הסטוריה של תנועות כספי התרומות אינה מאפשרת בקרה תקינה אחר ניצול הכספים.

49. לא ניתן להצליב נתונים ולערוך השוואה בין הנתונים המסכמים לשנת 2007 לגבי הכנסות של הכספים כפי שהוצגו על ידי חשבות המינהל, (כספים שהופקדו בקופת העירייה בלבד), לבין הדיווחים שהתקבלו מהיחידות לגבי שנת 2007 - (כספים שהופקדו בעירייה, בקרן תל-אביב לפיתוח, בחברה למוסדות חינוך). העדר דיווח מלא לחשבות המינהל על תרומות נוגד מינהל תקין ואינו מאפשר ניהול כספי מאורגן ומסודר, מעקב ובקרה הולמים ויעילים כנדרש

א. בשל העדר התייחסות היחידות לתאריכים, יתרת תרומה וסכומי ניצול, לא ניתן לבצע השוואה מלאה בין רישום החשבות לבין הדוחות שתועדו על ידי היחידות.

ב. קיים שוני בין הרישומים בדוחות התרומות של היחידות לבין הרישומים בהנהלת החשבונות, בנוגע לתרומות המנוהלות בעיריית תל - אביב - יפו. מבדיקה שערכה הביקורת עולה כי חלק מהסכומים המופיעים בדוחות של היחידות אינם רשומים בפועל בהנהלת החשבונות של העירייה.

50. תרומות בשווה כסף המגיעות לעירייה אינן מדווחות לחשבת המינהל ומטופלות על ידי רכז התקשרויות וחוזים ועובדי יחידת משאבי קהילה במטה ובשטח.

51. משרדי העובדים משמשים לעתים כמחסנים לאחסון תרומות שוות כסף טרם חלוקתן לנזקקים. כתוצאה מכך קשה לעובדים לקיים פעילויות שיגרתיות ושוטפות של עבודה סוציאלית ופגישות עם הפונים. שיגרת העבודה נפגמת, ורמת איכות השירות ללקוחות יחידות השטח יורדת.

דיווח ובקרה על התרומות

52. הביקורת לא מצאה אמצעי דיווח ובקרה נאותים של קבלת כספי התרומות, ולא שיטות בקרה שוטפת מדגמית או אקראית של כספי התרומות, חלוקתם או מימושם, עובדה שאינה מאפשרת מעקב שיטתי ומסודר של הכספים כנדרש במינהל תקין:

א. למרות שהנוהל העירוני מציין שיש להפקיד את כספי התרומות בקופת העירייה לצורך קיום מעקב ובקרה נאותים אחר הכספים, רכזי ההתנדבות מעודדים את התורמים להפקיד את התרומות בידי הגורמים החיצוניים לקופת העירייה, על מנת לזכות אותם באישורי מס, גם כאשר הם לא דורשים זאת.

ב. למרות שהנוהל היחידתי מספר 684 והמחליף אותו 723 מציינים את הטיפול בתרומות בהמחאות, רכזי ההתנדבות מטפלים גם בקבלת כסף מזומן, דבר שאינו מאפשר קיום בקרה הולמת על הכספים כנדרש, ומנוגד לנוהל.



ג. הפקדת הכספים בידי גורמים חיצוניים לעירייה מנוגד לנוהל העירוני, ומותר מקום להעדר שליטה ובקרה הולמים על הכספים, להעדר שיטתיות, סדר וארגון בהתנהלות הכספית. העבודה ברמת השטח והמטה מול גורמים אלה מתנהלת כך:

(1) הכספים מופקדים בחשבון משותף לכל היחידות ללא אבחנה לגבי זהות המפקיד. לרכזים לא מועבר מידע על יתרות כלליות העומדים לרשות היחידות שלהם, ואין להם כלים או אפשרות לערוך מעקב ובקרה נאותים.

(2) האחראית ביחידת ההתנדבות במטה המפקידה את הכספים עבור היחידות במינהל בידי גורמי החוץ הנ"ל, אינה מתעדת הפקדות אלה, אינה עורכת מעקב כלשהו אחר הכספים שהפקידה, ואינה מבצעת בקרה של כספים אלו אל מול יתרות מדווחות בקרנות. כתוצאה מכך, לא קיימים דוחות כלליים לגבי תנועות כספיות, והתנהלותה הכספית מתבצעת ללא מעקב ובקרה על הכספים דבר הפוגם במינהל תקין.

53. כל תרומה מתועדת בדוח תרומות בתוכנת אקסל על ידי רכז התנדבות ביחידה ובמטה. למרות שקיים דיווח מקיף לגבי כל התרומות על ידי כל יחידה ויחידה למטה, הדוח:

א. מועבר פעם בשנה למטה.

ב. אינו נותן תמונה כללית לגבי יתרות כספיות וקשה לערוך מעקב ובקרה על כל תרומה.

ג. מועבר לידיעת המטה: אך לא נעשה בו שימוש לצורך ניתוח הנתונים ותכנון צרכים עתידיים ובקרה על מימוש כספי התרומות.

ד. אינו נותן את מלוא השדות כנדרש לפי הנוהל היחידתי התקף לתקופה המבוקרת (מספר 684) כגון "עבר ועדת כספים", "מימוש התרומה (לו"ז)" ועוד.

העדר שימוש הולם ומתאים בנתונים הקיימים, והעדר תיעוד של נתונים הנדרשים לצורך מעקב ובקרה, ניתוח ותכנון נוגדים את נהלי התרומות היחידתיים בתחום.

54. העובדים בשטח מפקחים על איכות התרומות שוות הכסף והמוצרים הניתנים, רק כאשר הם אישית אורזים אותם, אולם אין בקרה על איכות תרומות שוות כסף המועברות לפונים הנזקקים על ידי העמותות או מתנדבים מטעמן. העדר פיקוח יוצר מצבים בהם הנזקקים מקבלים מוצרים שפג תוקפם.

**התייחסות לנהלי התרומות**

55. הנהלים המנחים את מינהל השירותים החברתיים הם הנהל העירוני מספר 621 והנהל היחידתי מספר 684 והמחליף אותו 723. למרות שהנהל העירוני הינו הנהל הקובע את דרך התנהלות עובדי מינהל השירותים החברתיים ומכתיב מה יהיו התכנים המובילים בנהלי המינהל. הביקורת מצאה ליקויים בקיום תכתיבי הנהל העירוני:

א. הנהל העירוני מספר 621 קובע כי כל כספי התרומות יופקדו בקופת העירייה, ואילו הנהל היחידתי מספר 684 התקף לתקופה המבוקרת נוגד את האמור לעיל ומאפשר הפקדות בקרן תל אביב לפיתוח.

ב. עובדי המינהל הפקידו כספי תרומות בחברה למוסדות חינוך, בניגוד לנהל היחידתי מספר 684 הקובע שיש להפקיד כספים בקרן תל אביב לפיתוח בלבד במקרים בהם נדרש אישור לצורכי מס.

56. קיימת עמימות במספר סעיפים בנהל העירוני ובנהלים האגפיים המאפשרת יד חופשית לעובדי המינהל לפעול על פי הבנתם, אך יוצרת מצב של חוסר מעקב ובקרה נאותים אחר כספי התרומות:

א. נוהל התרומות העירוני מנחה כי על כל תרומה לקבל אישור ועדת כספים בין אם התקבלה או אמורה להתקבל. הנהל מנחה להודיע לתורם על החלטת הוועדה, אולם אינו מנחה השבת הכספים לתורם במקרה שבו אין אישור ועדת כספים והתרומה כבר הופקדה ונרשמה, דבר העלול לגרום לכך כי ייעשה שימוש בכספים למרות החלטת הוועדה.

ב. הנהל העירוני מגדיר את תהליכי אישור התרומות והפקדתם בקופת העירייה בלבד, אולם מציין כי אינו מתייחס לתרומות המתקבלות על ידי גופים חיצוניים לעירייה, ובכך פותח פתח להעברת תרומות לגופים אלו, ללא הנחיות ברורות בנושא.

ג. הנהל העירוני אינו מגדיר תרומה כספית כמזומן או המחאה באופן מפורש וכך גם הנהל היחידתי, למרות שהנהל היחידתי מציין את אופן הטיפול בהמחאות בלבד, ולא בכסף מזומן. עקב כך, מקבלים העובדים תרומות בכסף מזומן, ולא ניתן לערוך מעקב ובקרה נאותים כנדרש במינהל תקין.



המלצות

כללי

57. לאור המסקנות המפורטות לעיל, ובהתחשב במגבלות האמצעים העומדים לרשות המינהל, נשאלת השאלה העקרונית, האם על עובדי המינהל לבזבז משאבי עבודה סוציאלית על תחום שאינו במקצועיותם – גיוס משאבים, ושיאנם מחויבים בו לפי חוק.
- מומלץ לדעת הביקורת, שהמינהל יחסוך במשאביו והעו"סים יתרכזו בטיפול בלקוחות, בתכנון צורכי הקהילה והצבתם בפני עמותות וגופים המיומנים בתחום תרומות.
58. במידה, ולאחר החשיבה, יוחלט כי נושא גיוס המשאבים יישאר לביצוע בידי עובדי מינהל השירותים החברתיים, מומלצת הערכות ארגונית ומקצועית ההולמת את צורכי הארגון והמחויבויות הנובעות מכך, כדלקמן:
- א. לרכז את תחומי האחריות בנושא גיוס וניהול משאבי התרומות בידי נושא תפקיד, מומחה בתחום הכספים, שיוכל להנחות ולהדריך את העובדים ברמת המטה והשטח. רצוי שתחומי אחריות הנ"ל ירוכזו בידי חשבות מינהל השירותים החברתיים שכבר מטפלים בחלק מהתרומות, המתקבלות ומופקדות בקופת העירייה.
 - ב. כל בעל תפקיד ברמת המטה והשטח במינהל השירותים החברתיים העוסק בתחום של גיוס תרומות, יקבל הדרכה והנחייה מקצועיים באופן שוטף על מנת שיוכל לבצע את המוטל עליו ולנהל את תחומי אחריותו באופן מקצועי והולם.
 - ג. לאסוף מראש צרכים מהשטח על מנת שניתן יהיה לתעד, במסגרת תוכנית העבודה השנתית, באופן מוגדר ומפורט את היעדים והמטרות בתחום גיוס התרומות והפעילויות הנדרשות לגיוס המשאבים. עבודה על פי יעדים וביצוע פעילויות נדרשות הנובעות מתוכנית העבודה יסייעו לניהול תקין, הולם ויעיל של התחום.
 - ד. להטמיע מערכת ייעודית שתסייע לניהול, מעקב ובקרה של תחום התרומות באופן מקצועי ומקוון. באמצעות מערכת זו ניתן יהיה להפיק דוחות מקצועיים בחתכים שונים הנדרשים לצורך ניהול התחום ברמת המטה והשטח כך שיתאפשר לתכנן, לנתח הנתונים ולהפיק לקחים.

גיוס וניהול כספי התרומות

59. על מנת להבנות ולהגדיר תהליך ניהול תרומות יעיל, מסודר ומאורגן חשוב לאחד כוחות ולהסדיר את העבודה בתחום. לפיכך מומלץ:



- א. לרכז תחומי אחריות בתחום זה בידי יד מקצועית אחת.
- ב. לאחד את רשימות התורמים על מנת להסדיר את העבודה מולם. מערכת ייעודית מקוונת עשויה לסייע לשיתוף פעולה בין העובדים בשטח לגבי העבודה עם התורמים, ולגיוס משאבים הולם והתואם את צורכי השטח.
- ג. לרכז את נתוני ההפקדות בידי שלושת הגורמים שבידיהם מופקדים כספי התרומות, ולתעד נתונים אלו על מנת שניתן יהיה לנתח נתונים אלה, להסיק מסקנות ולהפיק לקחים בנושא גיוס כספים וניהול התורמים.
60. חשוב להסדיר את אופן הטיפול בכספי התרומות מהרגע שהתקבלו עד לרגע חלוקתם בין הנזקקים להם באופן מאורגן ומסודר, מוגדר וברור:
- א. מומלץ להנחות את האחראים בתחום גיוס הכספים להפקיד מיידית את כספי התרומות בעדיפות ראשונה בקופת העירייה.
- ב. מומלץ להפיק ולנהל דוח יתרות של הכספים המופקדים אצל גורמי החוץ, וליצור תקשורת דו-כיוונית עם גורמים אלה בנושא, על מנת שניתן יהיה להצליב מידע ולבצע מעקב ובקרה הולמים על תנועות הכספים.
- ג. מומלץ להגדיר עם גורמי החוץ לוח זמנים ברור למשיכת הכספים מרגע הבקשה למשיכה עד לקבלת ההמחאה בידי מטה המינהל.
- ד. יש להגדיר קריטריונים ברורים לחלוקה והקצאת משאבי התרומות בין הפונים הנזקקים עבור כל היחידות במינהל.
61. מומלץ להטמיע מערכת ייעודית לחשבות המינהל לצד מערכת הנהלת החשבונות, שתסייע לתיעוד של קבלה והוצאת תרומות, תותיר ערכים הסטוריים של כל תנועה כספית, ותאפשר מעקב ובקרה אחר אופן ניצול כל תרומה המיועדת למטרה ספציפית.
62. יש להורות על איסור ניצול כספי התרומות לטובת רווחת עובדי האגף, כאשר לא יועדו לכך, ולאסור גיוס כספים לצורך מטרה זו.
63. משרדי העובדים משמשים למתן שירותים לנזקקים ולא לאחסון תרומות שוות כסף. יש להקפיד על כך כי המשרדים יהיו פנויים לקבלת קהל הלקוחות הנזקקים, וכי שיגרת העבודה לא תיפגע. מומלץ שתרומות אלו תעבורנה ישירות אל הנזקקים, ולא באמצעות עובדי המינהל.
64. מומלץ להגדיר ליחידות השטח ולחשבות את השדות הנדרשים לדוח התרומות, על מנת שניתן יהיה להצליב בין הנתונים שהועברו על ידי היחידות לבין הנתונים שבידי החשבות לגבי הכנסות



של תרומות. מערכת תרומות ייעודית, שהוזכרה, עשויה לסייע בתחום זה על ידי הגברת שקיפות הנתונים, ובשיתוף מידע ונתונים בין החשבות לבין היחידות בשטח.

דיווח ובקרה על התרומות

65. במערכת כספית מסודרת ומאורגנת חשוב לקיים מעקב ובקרה נאותים על תנועות הכספים. העדר מערכת דיווח נאותה, מעקב ובקרה הולמים על כספי התרומות עלול ליצור פתח לניצול לא נאות של הכספים ולכן מומלץ:

א. לחייב את הפקדת התרומות בעדיפות ראשונה בקופת העירייה. רק כאשר תורמים דורשים אישורי מס, להפקיד את כספי התרומות בידי הגופים החיצוניים לעירייה.

ב. לאסור קבלת כסף מזומן כתרומה. להוסיף איסור זה באופן ברור בנוהל התרומות העירוני.

ג. לתעד כל הפקדה של תרומה גם על ידי המטה (הגורם המפקיד בפועל) וגם על ידי רכז ההתנדבות בשטח. באופן זה ניתן יהיה להצליב נתונים שתועדו על ידי המטה מול הנתונים שתועדו על ידי העובדים האחראים בשטח.

ד. לדרוש דוח יתרות עבור כל תרומה ותרומה מהגופים החיצוניים באופן שוטף.

ה. לערוך שינויים על אופן הדיווח בדוח התרומות, על מנת שניתן יהיה לערוך באמצעות מעקב ובקרה יעילים על כספי התרומות:

(1) להוסיף שדות כנדרש על ידי הנוהל היחידתי מספר 684, כדוגמת: "עבר ועדת כספים", "מימוש התרומה (לו"ז)".

(2) להוסיף דוח נוסף כנספח לדוח התרומות המרכז הכנסות של תרומות והוצאות של התרומות ובאופן זה ניתן יהיה לעקוב אחר ניצול התרומות ואחר היתרות.

(3) להנחות על העברת הדוחות בכל רבעון.

66. על מנת שהמוצרים המועברים לפונים יהיו באיכות רצויה והולמת, מומלץ לערוך בדיקה מידגמית לפחות פעמיים בשנה לגבי איכות התרומות שוות הכסף המועברות לנזקקים.

התייחסות לנוהלי התרומות

67. נוהל התרומות העירוני אינו מגדיר באופן ברור ונחרץ כללי התנהגות ופעולה בתחום. העמימות העולה במספר מקומות בו, מותירה את העובדים לפעול על פי פרשנותם ומומלץ לשנותו על מנת שתהיינה הנחיות חד משמעיות לפעילות העובדים:

א. מומלץ להגדיר באופן נחרץ, כי יש להשיב תרומה לתורם, אם הופקדה בקופת העירייה ולא אושרה על ידי ועדת הכספים, בצירוף מכתב הסבר.



- ב. יש להוסיף בנוהל העירוני התייחסות ברורה לגבי אופן ההתנהלות במקרה בו התורם דורש אישור מס, ואופן הטיפול בהפקדת התרומות בגופים החיצוניים לעירייה.
- ג. מומלץ לאסור בנוהל העירוני, באופן חד משמעי, קבלת כספים במזומן מהתורמים.

הערת הביקורת:

מנהלת המינהל מסרה לביקורת בתאריך 04.05.09, בהתייחסותה למסקנות והמלצות הביקורת כי:

“כללי

גיוס משאבים והקצאתם ללקוחות המינהל, הינו צורך קריטי במתן שירותי רווחה משלימים למה שניתן על ידי תקציבים שוטפים, ועל כן מעודד המינהל את גיוס המשאבים על ידי כל העובדים. בשל פער גדל והולך בין צרכים ומשאבים ועל מנת לשמור על איכות השירות הניתן, מגייס המינהל משאבים.

43 סעיף א'

הקצאת המשאבים הינה משאבי כח אדם בלבד. עובדי המינהל מבצעים את גיוס המשאבים בנוסף על תפקידם הפורמלי (נ.ע.ת). נתנה הכשרה לעוסקים בגיוס משאבים וכמו כן, נותן המטה ייעוץ והכוונה שוטפים בכל דבר ועניין הקשור לגיוס משאבים.

סעיף 44

העוסקים בדבר, עברו הכשרה בכל הקשור לגיוס המשאבים וטיפול התורמים, אך לא עברו הכשרה הולמת בניהול, מעקב, רישום ובקרה על כספים, אך אין זה מתחום עיסוקם לעסוק בניהול חשבונאי.

סעיף 44 א'

המינהל מרכז את הדו"חות המועברים על ידי האגפים באמצעות גליון אקסל לדו"ח אחד כלל מינהלי ובו המידע המדויק על הקפי התרומות. דו"ח זה מועבר לידיעת הנהלת המינהל.

סעיף 44 ב'

נתוני ההפקדות 2007 נמצאים בעירייה, בקרן תל-אביב לפיתוח ובמוסדות חינוך. מוסדות אלו מנהלים את הכספים וזו אחריותם. פעם בשנה נאספים נתונים של תרומות של כל המינהל, ואז מתקבלת תמונה כוללת של התרומות המגוייסות במינהל. בנוסף לכך, לכל פרויקט יש קייס מנג'ר שבקיא בתנועות

סעיף 44 ג'

הערה זו נכונה, אך ישנו צורך בתכנון לטווח קצר, בינוני וארוך של שירותים, תוכניות ופרוייקטים שיש צורך לגייס עבורם משאבים. אולם ברור שהסוגיות החברתיות בהן אנו מטפלים מאופיינות בצרכים שעולים אד-הוק, ללא יכולת תכנון שלהם. כלומר – נדרש תכנון לצד גמישות. בנוסף, יש לזכור כי גיוס משאבים מאופיין “בניצול הזדמנויות” (תרומות שמזדמנות ללא התאמה לצורך וללא תכנון). דווקא בנקודה זו קיימת התאמה להדגשים הארגוניים החדשים שמדברים על השינוי מ- Yes, we can

everything ל- Yes, as we can.

סעיף 44 ד'

טבלת האקסל הינה טבלת תיעוד ולא טבלת ניצול. חשבת המינהל מנפיקה דו"חות ניצול תרומות באופן קבוע אודות תרומות שמופקדות בעירייה. הדו"חות מאפשרים מעקב ועליטה. מול קרן ת"א לפיתוח, אנו במו"מ, על מנת לקבל דו"חות תקופתיים. כמו כן, יצא נוהל עבודה מסודר מול החברה למוסדות חינוך, על מנת לקבל דו"חות תקופתיים.



סעיף 45

האמירה כי ניהול וגיוס התרומות מפוצל היא נכונה וזאת בהתאם למבנה הארגוני של המינהל. בכל אגף קיימת פונקציה של מרכז/ת משאבי קהילה ורכז/ת התנדבות, אשר הם פועלים בכפיפות למנהל/ת האגף בגיוס משאבים על פי צרכי האוכלוסייה באזור האגף.

סעיף 45 א'

תחום משאבי הקהילה הינו הגורם המקצועי האחראי על ריכוז הנושא ברמת מטה. התחום ואנשי המטות האזוריים מדריכים ומכוונים את העובדים בנושא גיוס המשאבים ואף מגייסים כספים בעצמם. כתוצאה מהנחייה זו, הקף גיוס המשאבים הינו מרשים וכאן המקום לציין כי התורמים עצמם מאוד מרוצים מהדרך בה באות התרומות לידי מימוש, מהדיווחים שהם מקבלים על אופן הטיפול בתרומות ומהבטחון שאכן תרומותיהם מגיעות אל היעדים שסוכמו. ישנן פונקציות נוספות במינהל שבאמצעותן עוברות תרומות. סיוע, הדרכה וליווי נעשים על ידי המטה. לכל תרומה יש איש שטח רלוונטי ואיש מטה רלוונטי שמנחה אותו.

סעיף 45 ב'

על פי מדיניות הביזור, המטה מאפשר לאגפים וליחידות השטח האחרות, לנהל קשרים עם תורמים באופן עצמאי. קיימת תחרות הוגנת בין האגפים על מנת למקסם את התרומות ומכאן שמירה על מקורות התרומות. רשימת תורמים מצויה בכל אגף. המלצת המבקר בנושא תשקל ותיבחן.

סעיף 45 ג'

ראה התייחסותנו לסעיף 44 ד'.

סעיף 46

טיפול העובדים בכספי תרומות נעשה על פי נוהל שהמינהל. יזם. הנוהל מסדיר את כל נושא גיוס התרומות וניהולן בצורה אחראית ומסודרת. הנוהל הוצג והוסבר לעובדים ונעשה תהליך הטמעה. בנוסף לכך, הנוהל מחייב בקרה מדגמית שעורך המטה לכל אגף ואגף והבקרה בוצעה. (ראו דו"ח מצורף).

סעיף 46 א'

בימים אלו מתגבש נוהל בנושא גיוס תרומות במזומן שיתייחס לסוגיות מסוג זה.

סעיף 46 ב'

הנוהל העירוני אינו מתייחס לסוגיה של הפקדת תרומות בגופים לא עירוניים. רכזי ההתנדבות מפקידים שלא בעירייה, כאשר התורמים מבקשים זאת.

סעיף 46 ג'

הערת המבקר נכונה, ויתקיים דיון אודות קביעת קריטריונים מינהליים לחלוקת התרומות.

סעיף 49

בעבר, אכן הדבר שקף מציאות קיימת. היום, מצוי ציוד תרומות במחסני המחלקות בלבד, ולא בחדריהן של עובדות סוציאליות.

סעיף 50

שיטת אמצעי דיווח ובקרה נאותים נמצאת בכתוב בנוהל התרומות של המינהל. יש לציין שמיידית עם אישור הנוהל, התבצעה בקרה מסודרת של המטה באגף דרום, אגף מרכז/צפון, אגף מזרח ו"מסיל"ה". הבקרה בכל מקום עקבה אחר התנהלות התרומות ונמצא כי בכל המקומות התבצעה הפעילות באופן מושלם על פי הנוהל. (מצ"ב דו"ח בקרה).

סעיף 50 א'

רכזי ההתנדבות אינם מעודדים להפקיד שלא בעירייה. במרבית המקרים, מותנות התרומות בקבלת קבלה לצורכי מס. הרכזים מעדכנים את התורמים באפשרויות הנוספות.

סעיף 50 ב'

הנוהל העירוני אינו דן בסוגיית התרומות במזומן. באשר להפקדות מזומן, מתקיימת בימים אילו ועדה הדנה בנושא.

סעיף 50 ג'

הנוהל העירוני דן אך ורק בקבלת תרומות בעירייה, ואינו מתייחס לסוגית קבלת תרומות שמחוץ לעירייה, ולכן אין ניגוד לנוהל העירוני.

סעיף 50 ג' 1

הנושא יבדק מול קרן תל אביב לפיתוח, על מנת לשפר ולייעל.

סעיף 50 ג' 2

ההפקדות מנוהלות בתיק מסודר ונערך מעקב על הוצאתם. הבקרה מבוצעת על ידי צוות הבקרה, על פי הנהל.

סעיף 52

בשיתופי הפעולה עם העמותות, אנחנו משמשים כמתווך ומקשר. חוות הדעת על מיב התרומה מגיעה ממשובים של הלקוחות המקבלים את התרומה בפועל. אם ישנו מצב של מוצר פגום וכיו"ב, ונדע לנו על כך מהפונה, התגובה מועברת לעמותה. במקרים קיצוניים של שירות לקוי או בולט במיוחד – אנו מנתקים את הקשר עם העמותה.

סעיף 55

מינהל העירונית החברתיים סבור כי המשאבים הקיימים בתקציב אינם מספיקים כדי לכסות צרכי האוכלוסייה במצוקה, ולכן הנהיג מדיניות של גיוס משאבים.

סעיף 56 - מקובלסעיף 57 - מקובלסעיף 58 - מקובל.סעיף 60 - בוצע.סעיף 61 - מקובל.סעיף 62 א' - מקובל.סעיף 62 ב' - הנושא יבחן במסגרת ועדה ייחודית.סעיף 62 ג', ד' - מקובל.סעיף 62 ה' 1 - בוצע.סעיף 62 ה' 2-3

לגבי התרומות המופקדות בעירייה, הנושא בוצע. לגבי התרומות המופקדות בארגונים החיצוניים, אנו נדרוש זאת מהם.

סעיף 63

ראה התייחסותנו בסעיף 52.



ס. גזבר ומנהל אגף החשבות מסר לביקורת, בתאריך 06 למאי 2009, בין היתר, בהתייחסותו למסקנות והמלצות הביקורת כי:

“לסעיף 48 – הערת המבקר מקובלת והחשבות נערכה ע”י כך שנפתחים סעיפים (חשבונות) ייעודיים לכל תרומה.

לסעיף 56 א – אגף החשבות והחשבת בפרט, יכולים לשמש גורם מיינץ מקצועי, אך לא גורם ניהולי המתכלל את קבלת התרומות במינהל.

הגורם המתכלל צריך לינוק את סמכותו ממנהלת המינהל, ולקבל את ההנחיות הכספיות בתחום הניהול הכספי מחשבת המינהל ולהעבירם ליחידות שעליהם אמור לפקח.”.

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 ג – התייחסות מינהל שירותים חברתיים מתאריך 4.5.09

נספח ד – התייחסות מינהל הכספים - אגף חשבות מתאריכים 6.5.09,

7.5.09