

ארגון נכי צה"ל – המרכז

Zahal Disabled Veterans Organization - Beit Halochem

תנועה ראויה סניף 8-272-065-08 Charity Reg No

כ"ב תמוז, ר"ד מנצ'ר ב'רס"ק 49, ת"ר 1998, ת"ר 777 39262, 8'102 61312, ס"ר 6481600-05, 972-6421316  
49, Shmuel Barak St., Akko, Tel-Aviv, P.O.Box 33262 Code 61392, Tel. 972-0-6481600, Fax. 972-0-6421316  
E-mail: nguni@zvo.org.il homepage: http://www.zvo.org.il



9 בטבת 2006

לכבוד

סר משה (מוני) מסלון  
יו"ר ארגון נכי צה"ל

אדוני יו"ר הארגון,

בהתאם לתקנון הביקורת הפנימית של ארגון נכי צה"ל נפרק די סעיף 13 א' – יידיעת הביקורתיות, הנני מתכבד להניח על שולחן דיווח ביקורת לשנת 2006.

הביקורת מטעם מתמקדת, מדי שנת עבודה, רק בחלק מהנושאים, האנשים והתחומים השונים שבמרכז הארגון, מוסדותיו ומחוזותיו ואין היא יכולה לחקור בדיוח אחד את כל אשר אחראי לו ארגון נכי צה"ל.

מטעמי הביקורת, הסוגים בדיוח זה, סודותיהם על מטעמים שנבדקו ונמסרים על מידע שתקבל מהגומים המבקרים.

על אף שהדיוח לחלוף מפרט בעיקר את המטעמים, אשר לביהם מטעמי לכוון להעיר, להתרוע ולהסליף על תיקונם ושיפורם, חרי שלא נמלטו מעינינו, מעולות העשייה החיובית בתחומים רבים, שונים ומגוונים, עליהם מומקד ואסון ארגון נכי צה"ל.

תודת הביקורת שלוחה לכל אלה, אשר סייעו בידה כשיתוף פעולה מלא ואמון, הן בשלבו איסוף המודע והן בשלבו הצגת הדברים.

העתקים סרויחות הביקורת, המאוגדים בדיוח זה, הועברו ואף נדונו כנדרש בתקנון הביקורת, עיי ועדת הביקורת.

מכבוד רב,

אריה סיגל  
מנכ"ל מיום

ארגון נכי צה"ל וקרן נכי צה"ל



תוכן העניינים

<u>עמוד</u>	<u>נושא</u>
3	בית הלוחם ת"י
15	פדיוטרפיה
21	אנף כספים



# בית הלוחם ת"א

## דו"ח ביקורת



1 במאי, 2006

**סבא**

1. בחודשים ינואר – מרץ 2006 נערכה ביקורת עומק בבחייל תיא.
2. הביקורת נערכה במסגרת תוכנית עבודת הביקורת לשנים 2005 – 2006.
3. מטעמי הביקורת מישתתפים על שיחות ושאליל עם השובדים הרלבנטיים, מסמכים שהוצגו וביקורת אמביריות באנפים השונים.
4. על אף שהיה זה מביע ביקור נושאים ונקודות חדרשים תיקון ושיפור לא נעלמה מעיני הביקורת עשייה חיובית בעשאים אחרים.
5. הביקורת סדוצאת לנכון לציון, כי במעמד תחילת הביקורת מלאו תשעה חדרשים לחזונתה של מנהלת חבית הנוכחית.
6. תודת הביקורת שלוחה לכל שובדי חבית, עמוס באה במגע במהלך עבודתם, על שיתוף המעילה המלא.



## אגף מנהלה / מח' חברים

### עיקר המטענים

1. העלו ליקויים בסבנה תפקידי אחראיות מח' חברים המטענות גם כמוכירת מנהלת הבית.
2. העלו ליקויים בדמוסי עבודת מוכירת מנהלת הבית. בעיקר בנושאי תכנון עבודה, טיפול שוטף ומעקב מתועד ומסודר אחר נושאים בסיפול.
3. מסגרת ששת עבודת מוכירת המנהלת מיושמת בקשיחות יתר ואינה שונה על צרכי ודרישות התפקיד השתנים.
4. קשרי הגומלין בין מוכירת מנהלת הבית לבין סוכנויות האנשים השונים רופאים, אינם עקביים ולא מעלים ענייני שיטת עבודה מסודרת.
5. העלו ליקויים בנושא הנפקת ומכירת כרטיסים לאירועים.
6. העלו ליקויים בנושא הנפקת, רישום ומעקב אחר תלשי שתייה ותלשי ארוחות צהרים.
7. שליטת עובדות מח' חברים באפשרויות הגולמות בהפקת דוחות מחשב חלקות.
8. הבקרה המיטית רופפת ואינה שיטתית.

### מסקנות

1. שיטות ודפוסי העבודה של מוכירת מנהלת הבית הן בתפקיד זה והן כאחראיות מח' חברים לקויים ואינם עונים על הצרכים.
2. הטמעת נושא המחשוב במח' חברים לקויה.
3. הבקרה המיטית לוקה בחסר רב.

### המלצות

1. ארגון מחדש של מח' חברים הן מבחינת המטרות, הן מבחינת תחילי עבודה והן מבחינת מיומנות.
2. ניתוק תפקיד מוכירת מנהלת הבית ממח' חברים והתאמת מסגרת ששת העבודה ודפוסייה לצרכים המתבקשים.
3. שימת דגש לנושא הבקרה המיטית.



**מתגובה נמסר לביקורת:**

ביסוף שנת 2006 תוצרן מחדש מרז חברים, האחראיות תבוא מתוך המחלקת, תעבור במשרה מלאה שחלקה תוקדש לניהול וחלקה לעבודה מול קהל משמעות הדבר, תוספת חגי משרת.

מוכירת המנהלת תעבור במשרה מלאה ושעות עבודתה יהיו פועל יוצא של צרכי העבודה ותפקידיה יוגדר מחדש.

משלב זה, ייחזר נוהל מכירת כרטיסים וכיום נותנים על מיו במחלקת חברים. הגוהל חובא לידעת אנף תרבות.

אחראיות מחלקת חברים קיבלה הנחיה להדריך את הפקידות בהפקת כל הזדמיות ולדאוג למעמדם.

חוזר נוהל הנפקת תלשי שתייה האוכל, אולם בפתיים שוננה השיטת והיום התלשיים מונפקים באופן סמוחש.

מוכירת המנהלת נתבקשה לבצע בקרה עקבית יותר אחר כל המטלות שבחזים אחיותיה.



## הנהלת חשבונות

### עיקר הממצאים

1. המעקב והבקרה אחר חומר שמרעב לטיפול אנפי הבית השונים אינם רציפים ועקביים. לא כל פניה של הנהיח לאנפי הבית מתועדת.
2. חומר המגיע לטיפול הנהיח אינו מתוארך בהתמדת יענקבלי.
3. נרגמו מספר מאמצים של מקרים, בהם הובנו ציקים ושולמו תשלומים למפקים ללא אסמכתאות מעודכות.
4. נמצאו מקרים, בהם העבירו סח' הנהיח תשלומים למפקים ישירות ללא אישור מגול תאנף, לו סוסק הנייד.
5. נמצאו מקרים, שלא נשלמו, המצביעים על חוסר התאמה בין תקבולי אנף השיקום של משחבים לבין דרישת ביה"ל.
6. מעילות המספרה אינה מוסדרת בפוליסת ביטוח ובתשלום כנדרש.
7. מועדי תשלום מסעדת הבית בנין שכיד וחשבונות חיסול אינם מטוגנים בצורה מסודרת.
8. חיוב תשלומי מכשירי טלפון ניידים של העובדים בוצע עוד לפני קבלת החשבוניות לתשלום.
9. בשל המעבר לתוכנת SAP לא הוקלד חומר כלשהו לשנת 2006, כמו כן לא נערכו התאמות בנקים, ארגון, סרן, המהאות וחיות.

### המלצות

עבודת סחי הנהיח כמו גם היערכותה והתייחסותה לערות הביקורת בזמן אמת ראויות לביון.



**אגף הספורט**

**עיקרי הממצאים**

1. הועלו ליקויים בבקרת מנהל אגף הספורט ושליטתו בחלקים נרחבים מהמרחש בפעילות האגף.
2. מנהל האגף אינו מקיים בדיקות אספיריות, בזמן אמת, בשדות הפעילות הרבים, השונים והמגוונים שבתחומי אחריותו, וישת עבודתו הנמשות של מנהל האגף אינן סוגדרות ופשגנות כהלכת.
3. נקלטת מוכיחח חדשה לאגף ללא חיפה ולא העברת תפקיד בצורה מסודרת. הואיל וכך מושקשת שעות עבודה סותרות רבות בליסוד והכרת משאים שונים. עומס העבודה, המוטל על כתפי מוכיחח האגף גדול מאוד.
4. הועלו ליקויים במעקב השוטף אחר תוכנית העבודה המתוכננת והתאמתה לשינויים בהתהוותם.
5. הועלו ליקויים בתפעול מסון ההידרוטריפיה/העיסויים ובתפקוד פקידת הסכון.
6. הועלו ליקויים ברישום הסיפולים בבריכה.
7. ההתחמת בוצע על טפסים פנימיים ולא על טפסי משתחייט.
8. הועלו ליקויים במעקב אחר התאמת ההתחטטטטיות בין אגף השיקים במשתחייט לבין האגף.
9. הועלו ליקויים בבקרה אחר שיטלי פלדנקרייז וסיפולים בטיסת אלכסנדר.
10. מספר נורמים המועקים בפעילות האגף פעלו ללא רוחה העסקה תקן.
11. הועלו ליקויים בנשוא רישום ועדכון אישורים רמאיים למעילות בחדר הנושר בזמן אמת. ככלל, רעון חוגי הספורט הקיימים, הדישגיים והשיוכיים כאחד, כמו גם מניית האגף לקהלים שונים טטטים טינוריים.

**מסקנות**

1. המיט עגרות ובקרת האגף, כמו גם התנהלותו, ליקים בחסר.
2. מצבת כח האדם הטכחית באשרדי האגף אינה שנה על צרכי האגף השוטטים.

**המלצות**

1. ארגון מחדש של פעילות האגף, חן ברסת התכנון וחן כריפת המעשה, עם שימת דגש על חקברה השוטמת.
2. חונמת מצבת כח האדם באשרדי האגף לפעילות הנדרשות.
3. העסקת פקידה מתאימה במסון ההידרוטריפיה/מסגיים בכל שעות היום בהן פעיל הסכון.
4. תפקוד מוכיחח האגף ראוי לציון.



**בתגובה נמסר לביקורת**

"מנהל האגף קיבל החייה לשפר את הבקרה ולהרחיב טווחו של חוגים השונים.  
 מידת הביקוש לחוגים והתאמתם לאוכלוסייה נבחנת מדי שנה, כדלתחשב במספר האוכלוסות הנחונות  
 המסומצם שבבית הלוחם. י"אם יש צורך, מבצעים שינויים", כשבווד"ך כלל "בכל שנה, אנו מסיימים  
 מספר פעילות חדשות".  
 הוגש בקשה "להעסיק במסגרת החידוטרופיה אחראיות במשרה מלאה ומקידה בחלקיות משרה לניסוי כל  
 שעות הפעילות במסגרת".  
 הוגש בקשה "לתוספת כח אדם במסגרות האגף".  
 בשלב זה: "הוגדרו למנהל האגף שעות עבודת".  
 "הופק לוח פעילות חדש ומעודכני".  
 המטופלים בבריכה מוחתמים אך ורק על הטפסים המתאימים של משרד הביטחון.  
 בעקבות גישת, שהתקיימה בין עיגוי בית הלוחם לעיגוי משרד הביטחון זוכה בית הלוחם בתפריט  
 החשובות. בית הלוחם יבצע "מעקב צמוד יותר אחר תשלומי משרד הביטחון".  
 מנהל האגף התבקש לבדוק את כל הדוחות המוגשים ע"י כל ספקי האגף "והדבר מתבצע בהתאם".  
 אגודת בית"ר אשדוד, טפנלה ללא הסכם תקף, "הוחתמה מיידית".  
 הודעה למתאמים בדבר תמינת האיטור הרמזאי נשלחת מעתה ואילך אחת לחודש "במקום אחת  
 לחודשים, כפי שהיה הוגו עד כה". יכמו כן יתבצעו בדיקות סוגמיות של האיטורים ובשעות הלחץ  
 יוקצה לכך כח אדם נוסף".  
 ייחד עם זאת, קיימת נעיה במסגרת המיחשוב, ולא תמיד עדכון האיטור מסייע במחשב חדר הכושר.  
 התרענו על כך בפני אחראיות המיחשוב".  
 הביקורת סבורה שעל אחראיות מיחשוב בארגון נכי צה"ל לפעול לטובת לתיקון הליקוי.



**האגף תרבות וחברה**

**עיקר המטעמים**

1. הועלו ליקויים במספר מקרים בהם נדרש האגף ליישם את ייחול קבלת הצעת מחירי.
2. שליטת מנהלת האגף בנושא המחשוב, חלקית.
3. סבבת כח האדם במשרדי האגף אינה מעוגנת בתקנים ממודרים.
4. במספר נושאים בהם סגבל האגף, חסרו אסמכתאות מתעדות.
5. זה זמן רב לא ניתנה הדעת לבחינת צרכי ודרכי הפעלת חוג "גיל-אנן".
6. פלחו אוכלוסיה חדשה, כמעט ואינם סצטרפים לפעילות העוסמת. תוכניות העבודה, לשלל הפעילויות, נבנות בעיקר על קהל צרכנים נתון ופרות או יותר קבוע וצמי מראש.
7. הועלו ליקויים בכל הקשור להפקת ומכירת כרטיסים לאירועי פורים, כך גם בקשרי הנומלן בנושא בין האגף לבין אחראית מחי הברים.

**מסקנות**

1. יש להתאים את סבבת כח האדם במשרדי האגף לפעילויותיו השוטות והממוצות.
2. תפקיד רכות "גיל-אנן" והספרייה מיותר.
3. ראוי להעניק משקל יותר לתכנון חוגים, אירועים ומי הפונים במרותם לאוכלוסיה ממוצת יותר, שאינה דומיננטית בין באי הבית ומשתמשי.
4. יש להגביר את הבקורת הגומיות על הנושאים השונים, עליהם אמון האגף.

**המלצות**

1. הטמעת תפקיד רכות "גיל-אנן" והספרייה בתקינת סבבת כח אדם מופחתת.
2. הפנית חלק מסשאבי האגף לתהליכי שיווק הפנים למטורי אוכלוסיית נכים צעירים חדשים.
3. בחינת כל הקשור בטימל בקבוצת הגיל המוגדרת כמנוח "גיל-אנן".
4. המקור שורת מנהלת האגף ראוי לגיין



**בתגובה נמסר לביקורת**

"סטאבי האגף מופנים לאוכלוסיות השונות. ליוגמא: תוכניות קיץ למשפחות וילדים, אירועים בסגור פאב איירי וסרט קיץ תחת כיפת השמיים. לראשונה, החקיים חונ אמנים צעירים לילדים. המסקייה שופצה והוכנסו מחשבים עם נישא לאינטרנט ומסקייהם בה אחת לשבועיים, שעת סיפור, מתקיימים בהצלחה גדולה טיולי שטח לנכים קשים, סדנא חדשה להעשרת חקשר הווגי בוחשתמת קהל צעיר ועדי".

"באופן טבעי, במקומות כמו בית הלוחם, קיים נרעץ קשיח של אוכלוסיה מעלה ואוכלוסיה נוספת המתחלפת לפי הענין. יחד עם זאת, ייעמד מאמצים נוספים למנות לאוכלוסיות חדשות וצערות ותישקל האופציה של סקר צרכים".

"לפי תגובת החברים, רמת המעילויות במועדון יגילאוןי גבוהה ומתנהלה לטובשת רנוכם המלאה ובחוטום לציפיותיהם. משעת נעשים ניסיונות להכניס מעילויות חדשות בסוף שנת המעילות, יופץ שאלון משוב לחברים, כפי שנעשה בכל החוגים האחרים".

"יתכן שבמתכונתו הנוכחית, תפקיד רכות יגילאוןי והספרייה נראה מיותר. יש לי יסוד להניח שבראשות האיחוד המקצועי הנוכח, התפקיד יהיה סרכוי וחשוב, כמויוחד לאור היקפה הגדול של האוכלוסיה בגיל הרלוונטי בבית הלוחם בתל-אביב".

"הביקורת שבורה, שמחלת ומתכונת משרה נקבעים עפ"י צרכי חבית השמצייהם ולא עפ"י תפקידו של נרשא משרה זה או אחר".

כשלב זה: האגף פועל אך ורק עפ"י יגודל קבלת הצעת מחירי משרתה של אחראית מועדון יגיל אורייספרייה צומצמה ל- 75% משרת. ייעד סוף השנה יהיה צמזום נוסף ומשרתה תעמוד על 50% משרה".

"מנהלת האגף שילטת בכל תחומי המחשב הרלוונטיים הישירות לעבודתה השוטפת, יכל התאמתיות נמצאות תן בידי סחי הנהלת חשבונות ותן בידי אגף תרבות".



## אגף אחזקה ומשק

### עיקר הממצאים

1. הועלו לקיבויים חמורים הנעלים בכל הקשר למעילות המסכן והרכש, להלן דריח "ביקורת מסכן" מיוחד אשר הופק בגורד בחודש מרץ 2006 והועבר לטימל העורמים המתאימים:

### "עיקרי הממצאים"

- 1.1 חסרה שיטת עבודה מסודרת ועקבית.
- 1.2 חסרה יד מכוונת לכל המתרחש בין כחלי המסכן.
- 1.3 דריסי עבודת המחסנאי אינם ברורים ומגודרים.
- 1.4 מוטיבציות המחסנאי ירודה.
- 1.5 שליטת המחסנאי ובקאותו במתרחש במסכן, על מייטיו השונים והמגוונים לקויה וחלקית.
- 1.6 שליטת המחסנאי בתוכנת ה-SAP אפסית. למרות שבהדרגתו הושקש שעות רבות, מכאן שהשימוש במחשב ככלי עזר סרכוי שלי ומחסיא את יעדו.
- 1.7 שנת 2006 אינה מתועדת כלל העיקר. אסמכתאות אינן מתויקות.
- 1.8 תהליך רישום ההזמנות והעברתן לביצוע, כמו גם הנפקת הניוד, לקוי האינו מתועד ומאוסספך באופן רציף ומסודר.
- 1.9 נמצאו מספר הזמנות שמינים קודמות, שהטיפול בהן נעצר ולא נסגר. מידע על כך לא הועבר לדיעפת מגחל אגף אחזקה.
- 1.10 ספירות המלאי השנתיות לוקות בעצלתיים. ספירות מלאי מדגמיות אינן מוצגות.
- 1.11 יחסי העמלין המקצועיים בתחומי העברת מידע שוטף ובקרה פיזיות בין מנהל אגף אחזקה למחסנאי רומים, אינם מסודרים ואינם סדירים.

### משקנות

- 2.1 שיטות דפוסי העבודה במסכן לקויים ואינם שנים על הצרכים.
- 2.2 תפקוד המחסנאי לקוי ואינו שנו על הצרכים.
- 2.3 שליטת מנהל אגף אחזקה בנדון חלקית ואינה סיסטמטית.





**המלצות**

1. על אגף האחזקה לעבור ארגון מחדש.
2. יש לעדכן את מצבת שבדי האגף ולהתאימה לדרישות הבית וצרכיו.
3. יש לבחון, בעזרת סטטיקה את חיצות קיומה של "מחלקת מטקי ובמקביל את אפשרות ביצוע הניקיון בבית באמצעות קבלני ניקיון. לדעת הביקורת רצוי להגזיא את כל טשא הניקיון לקבלן חיצוני. אם ניתן, להייעוץ להעסיק את שבדי הניקיון הראויים, בהתאם להמלצת מחל האגף.
4. תפקיד מחל המטק יטיל להיות מוחלף בתפקיד של "אב-בית" שייטצע במצבת שבדי אגף אחזקה.
5. בעצם אחת עם מחלת הבית ומנהל האגף רצוי להעסיק סגן או שור למנהל אגף אחזקה, שיעקר תפקידו יהיה ניהול אדמיניסטרטיבי נאות ואחזיות על הטיפול בפרויקטים עשויים ועתידיים.
6. מן הראוי להודיע למגזית קשרי המוסלץ בין מרכז הארגון לבין אגף אחזקה, ככל הקשור לתחומים המשיקים לשניהם.
7. רצוי לבחון אפשרויות תמרון נרחבות יותר של האגף בכל הקשור לקבלת הצעת סחור מבלי לפצוע בבקרתו העקרונית של אגף לוגיסטיקה במרכז הארגון.  
 רצוי לבחון את יישום הנדרת תפקידו, הלכה למעשה, של קניין בית הלוחם.  
 ככלל יש לזות למנהל בית הלוחם וצוות שבדיו את מלוא האינטנטייה לניהול עצמאי ותקין של הבית.

**התגובה נמסר לביקורת**

ימנהל האגף ששה עבודתו במסירות. הוא מעורה בכל הנעשה בשטח ומרבה בסיווריים.  
 "עמטס העבודה באגף האחזקה גדול מאוד. בשנה האחרונה, בנוסף לעבודות האחזקה השוטפות נדרש האגף ליסוד חלק מעיל בשיפוצים שהתקיימו במשרדי הארגון. כל זאת, ללא תוספת ככה אדכוי. בדעת המנהל הבית "להעסיק איש אחזקה" שייטיע בידי מנהל האגף.  
 יחולף המחסטי ומנהל האגף הונחה לפעול ברזת הביקורת, בהכניסו לתפקיד את המחסטי החדש.





19 ביולי 2006

מבוא

בחודשים אפריל - מאי 2006 החל יו"ר הארגון לחוביל מחלף, שתכליתו העיקרית קידום סימולי הפיזיותרפיה ושרדוג פעילות סכוני הפיזיותרפיה, בבתי הלחם, במיטור הכלל ארגוני. כפעד ראשון לכך, התקיימה בתאריך 4.5.2006, בבית הלחם תיא, ישיבה של צוות היגוי מורחב בנדון, סוגנה מנחלת פיזיותרפיה ארצית והתקיימו מספר פגישות עם הרמנים הרפואיים חרלונטיים באנף השיקום, משרד הביטחון.

הסיבה העיקרית לידוטה זו הייתה הירידה המשמעותית שחלה, בשנים האחרונות, בכמות הטיפולים בבתי הלחם, הניתנים מול הפגיות של משרד הביטחון.

על מנת לחיערך כהלכה ליישום הנושא ביקש יו"ר הארגון מהביקורת, לבדוק את סימולי הפיזיותרפיה הנכשוריים, הניתנים בבתי הלחם בתיא, חיפה וירושלים.

השנות הביקורת לבקשת היידי נעשתה בהסתמך על סעיף 11 ב' ביקטון הביקורת הפנימית ומענה אחת עם ועדת הביקורת, בישיבתה מיום 27.6.2006.

מטצאי הביקורת מנחחיתם על שירות עם השיקים במלאכה בבתי הלחם השונים, בזיקות אמפיריות מעדות חובדיקים ומסמכים שהוצגו במי הביקורת.



**עיקרי הממצאים**

1. מרבית הטיפולים ניתנים על סמך המגוון של מטרד הביטחון, המגוון ישירות למטופל, כאשר לארגון נכי צה"ל אין עדיפות כלשהי בהגנות אלה.  
 יוצא מכך, שהארגון נמנע בתחרות לא פשוטה עם מכונים פרטיים לא טענים בוחבי הארץ.
2. שיטות העבודה, הגיחולות והמקצועיות כאחד, החנוגות כיום בבתי הלחם השונים, שונות ואינן אחידות. הטיפולים ניתנים ע"י מספר טיפים של מטפלים בכל בית לחם, באחריות גיחולית ומקצועית של מטפל, שמונה למקרה זה, המקבל בגין אחריותו תוספת שעות נוחל לשכרו.  
 בבתי הלחם חיפה וירושלים אחריות זו הינה בכפיפות ישירה לאגף הספורט.  
 בבית הלחם ת"א אחריות זו הינה בכפיפות ישירה למנהלת הבית.  
 אחריות זו פוללת, בין היתר:  
**בתחום הגיחול:** תכנון וסידור עבודת צוות המטפלים, תאום הטיפולים ועבודה עפ"י הנחלים.  
**בתחום המקצועי:** קליטה, הנחייה, הדרכת וליווי המטפלים.
3. צורת העסקת המטפלים אינה אחידה.  
 בבתי הלחם ת"א וירושלים המטפלים מועסקים כעובדי שעות פנ המגוון, ביחסו עובד-מעביד, בשד שבבית הלחם בחיפה המטפלים מועסקים כשכרי חשבונות, ששכרם גוור מכל סימול המתבצע במעל.
4. בחקרות המגישות נרמט מנהלי הבתים ואגפי הספורט, קיימות חלקות נבית הלחם ת"א, בעיקר בשעות בוק שבת מסכרות המכון וכמעט ואינן קיימות בבתי הלחם בחיפה ובירושלים.
5. פעילות מבוגר המיוזמרתיה הינה עצמאית ואוטונומית, תקציבית, גיחולית ומקצועית, ללא חוזון חוזר וחזנה והפריה הרדיים, בעיקר בתחום המקצועי.
6. לאחרונה, ניתנה למבוגר המיוזמרתיה תכנת מחשב מיוחדת, כולל הדרכת מתאימה, ששימוש נכון ומתועל בה עשוי להקל על פעילות המטפלים וכן במעקב אחר התקדמות הטיפול במטופל ודך בשיבוץ המטפלים על פני זמן.  
 המגמת חיזוק החורך בשימוש בתוכנה זו מתנהלת בעצלתיים, כך גם הטמעות.



7. בנטוף, נטנאו תלוקיוים הנוים.

7.1 בבית הלוחם חיפה

7.1.1 ניוחלו אדמיניסטרטיוו של הסכון נעשה עיי מתנדבות, ששעות עבודתה אינן מסודרות.

7.1.2 אי התנסות בחשבונות ובדיווח הטימלים הן בהתנסות והן במועד הטימלים.

7.1.3 טרם רוחל השימוש בתוכנת המיחשוב המתאימת.

7.1.4 אחראי הסכון אינו יוצק תוכן מעשי לשעות ניוחול הסטולמות לו מדי חודש.

7.1.5 בבולטות של מטפל מסוים מכון פרסי, אליו מונמם נכי צה"ל עיי משהכייט.

7.1.6 ניתנים טימלים במקביל, בשעות נתונות.

7.1.7 מוענקות מעסה בנכר חודשי, המעניקה במוסע עייטו רנחאי למטופלים, לפי החלטת אחראי הסכון. עייטויים אלה ניתנים, לעיתים, במועדים שונים סאלה בהם ניתן הטימול הפיווסרפי.

7.1.8 פיקוח רופף של אגף הסמרט.

7.1.9 המיקום הנוכחי, בו מוענקים טיפול הפיווסרפיה, אינו מתאים ואינו ראוי.

7.2 בבית הלוחם ירושלים

7.2.1 ניוחלו אדמיניסטרטיוו לא מסודר, שנעשה בעיקר עיי בת יישורת לאומיי.

7.2.2 אי הוננסות בדיווח הטימלים.

7.2.3 מספר בלתי מבוטל של מטופלים הודנמו כמקבלים טימולים מבלי שהביאו הניות מתאימות.

7.2.4 עיימוש סלקטיוו בתוכנת המיחשוב.

7.2.5 פיקוח רופף של אחראיות הסכון ואגף הסמרט.



**7.3 בתי הלחם תל-אביב**

- 7.3.1 נתיחל אדמיניסטרטיבי קיים באופן חלקי.
- 7.3.2 כרטיסי הטופלים אינם משדכים זה וזה רב.
- 7.3.3 קיימים מקרים, בהם נתינים טיפולים כנגד ייטמסי התחייבות, שמחייבים את המטופל עד לקבלת החפזיה המתאימה ממטאביט. ייטמסי התחייבות אלה, שעברו את עינה הבוחנת של היועמיט, הוטעו לאחרונה רק בבית הלחם תיא.

**8. מסקנות והמלצות**

- 8.1 טיפולי הפזיוטרפיה חייבים לעבור שינויים, ניהולי ומקצועי, רדיקליים.
- 8.1.1 חשוב לטאף ולחזק את משרד הביטחון להכרה חד-משמעית בעדיפותם של מטופלי הפזיוטרפיה, בבתי הלחם, בקבלת הפניות ונים לטיפול.
- 8.1.2 יש לענן, בטוסדות הארגון הטוסטמים, את הליך המעבר לניהול ארצי של נושא טיפולי הפזיוטרפיה ואת הנדרת והפקידיה של מנהלת הפזיוטרפיה הארצית, אשר מונחת לתפקיד זה עיי ייזיר תארגון מאריך 4.5.2006.
- 8.1.3 יש לענן שיטות עבודה אחרות, ניהוליות ומקצועיות, בכל מטופלי הפזיוטרפיה בבתי הלחם השונים.
- לשם כך יש להגדיר ולענן מערכת יעדים ומטרות, לקבוע תכניות עבודה מסודרות ולהטמיע מערכת נהלים וכללים מסודרת מחויבת.
- 8.1.4 יש לענן צורת העסקת מטופלים אחרת בכל המכונים.
- הביקורת טבורה, שעדיף להעסיק את המטופלים כעובדי שעות ובכך ליצור זיקה ישירה בין השבד לבין המעגיר, ובין המטפל לבין המטופל, על כל המשתמע מכך.
- 8.1.5 רצוי להימנע מהעסקת מטפל, המופקע גם במקום נוסף, ששטפל בכנים המופנים אליו עם הפניה ממשרד הביטחון.



ארגון נכי צה"ל – המרכז

Zahal Disabled Veterans Organization - Beit Halochem

מס' רישום 56-065-272-6

כ"ד המרחץ, ר"ד שמואל ברביי סט, תל-אביב, ת"ד 39262, מיקוד 61582, 05-6421516/925, 05-6461600/70

49, Shmuel Barbiy St., Akko, Tel-Aviv, P.O.Box 39262 Code 61582, Tel. 972-5-6461900, Fax. 972-5-6421516

E-mail: [hguzn@nz.org.il](mailto:hguzn@nz.org.il)

homepage: <http://www/nz.org.il>



# אגף כספים דו"ח ביקורת



## כללי

אגף הכספים חולש ומפקד על התנהלות כל המערכת הכספית בארגון נכי צה"ל, קרן נכי צה"ל, בתו-  
 הלוחם, מחוזות הארגון וקניז, ובכלל זה ופיקוד על הכנת הדוחות והכספים השנתיים והתקציבים  
 השנתיים.

בשנת הכספים 2006, החל אגף הכספים להשתמש בתוכנת מחשב חדשה בשם SBO, שאמרה חיותה  
 לחלוף את התוכנות הישנות, בהן השתמש האגף, כמו מגיוס, חשבונות ולוגיסטיקה.

באגף הכספים מועסקים ישרות סגורה עובדים.  
 בנוסף, אחראי מנהל אגף הכספים, מקצועית על ארבעה מחלי חשבונות נוספים, שלשה בבתי הלוחם  
 ת"א, היפה (ירושלים) ואחת בבית קיי בנחריה,  
 תפקיד מנהל אגף הכספים אינו מעוג בתקנון הארגון וממילא ועדות תפקידיו, סמכויותיו, תחומי  
 אחריותו וכפופותו אינם מצויים.

מנהל מוסד מנהל אגף כספים דורח על פעולותיו בעיקר למגביל הארגון.  
 תקנון הארגון מסדיר את תפקידי חבר הארגון והשיתוף הכספים והסגנון.  
 תפקיד ועדת הכספים והסגנון "יתבצע, תחול ותפקד על ענייני הכספים של העמותה" (סעיף 28 א'  
 בתקנון).

תפקיד מנהל "בתאום עם יו"ר הארגון יארגן, יפקח, יתאם ויוציא לפועל את פעולות הכספים של  
 העמותה בצורתם התקציב שנקבע על ידי הוועד הארצי. כמו כן, יאשר המנהל כל הוצאות כספיים שאיננה  
 במסגרת ההוצאות השוטפות וימלא כל תפקיד אשר יוטל עליו על ידי ועדת הכספים" (סעיף 29 א'  
 בתקנון).

בנוסף לפעולות דרך קבע, ועדת השקעות וועדת נכסים, אשר מעילותן אינה מוסדרת ומעוגנת בתקנון.  
 ראוי לציין, כי בוועידה הארצית האחרונה, שהתקיימה בחודש דצמבר 2005, אושר נוסח מוצע של תקנון  
 חדש, המעגן נקודות בלתי מוסדרות אלה ואולם נוסח תקנון חדש זה טרם אושר ע"י רעם העמותה  
 וממילא אינו תקף.

הון העמותה מורכב מגדליו, מיטלטליו, כספים, ניירות ש"ן, יזכויות והתחייבויות, בין המוחזקים על  
 ידה ובין המוחזקים בשפה, למעשה או למטרותיה. (סעיף 20 בתקנון).

יזכנסות העמותה תתקבלנה מסיסי חבר, אשר שישורם יקבע מומן לזמן על ידי הוועדה, סתומות  
 וסגנות טכל אדם או נוף, שאינו מוגבלות וכן, מסבגלים מגבעים ופעולות כספיות אחרות" (סעיף 24  
 בתקנון).

זכויות החתימה נקבעות בעמותה, מפעם לפעם, ע"י הוועד הארצי.





**עיקרי התמצאים**

1. מטרה אגף הכספים, הגדרות תפקידי השבדים, כפימיות ויחסי תומליון בין שבדי האגף לבין עצמם, אינם משוגים במסמך מסודר כלשהו.  
 תיאור הגדרות תפקידי העובדים, כפי שהוגש לביקורת ע"י מנהל אגף כספים, אינו מוטאים בחלקו לסתורש במדעל.  
 לא תמיד קיים חיוון חוזר במרמזות העובדים העתונה. הדבר בולט במיוחד ביחסי תומליון בין מנהל האגף לבין מנהלת החשבונות הראשית.  
 תפקיד מנהל אגף הכספים, על כל השלכותיו ונגזרותיו, אינו משוגן במסמך מרמזי מתייב כלשהו.  
 למעשה, קיימת מעורבות רבה של מנכ"ל הארגון, ששימש בעבר כמנהל אגף הכספים, בהתנהלות האגף.  
 עובדה זו פוגמת בעצמאות אגף הכספים ובתחליון קבלת החלטות הטוקף.

**תובת מנהל אגף הכספים:**

"תיאור הגדרות תפקידי השבדים אינו משוגן במסמך עדכני אולם בעבר נמשו עבודות ע"י חברות מקצועיות בתחום אשר הנדירו את תפקידי העובדים."  
 "למבקר נמסר תיאור הגדרות התפקיד כפי שמנהל אגף הכספים רואה אותם, תיאור זה תועד במסמך שהעבר לעיונם והערותיהם של כל העובדים. תמוה בעיני ש"ימצאו" אי התאמות בין התיאור הגיל והמציאות. אבקש לקבל דוגמאות מפורטות לכך, כפי שסופקו דוגמאות נרחבות אחרות לאורכו ורוחבו של ד"ית הביקורת."  
 "יקשרי תומליון בין מנהל האגף למנהלת החשבונות הראשית תקינים, יחד עם זאת אקדיש לנשא תשומת לב בכדי לבחון דרכים לשיפורם."

"יבכל ארגון, מנהלי התאגים כמפיים למנהלי הארגון לשם קבלת החיות מהם וך ברטת המדיניות ורוך בעיניינים השוטפים, במרט משודובר במנהל כספים אשר מתייב למסור למנכ"ל דיווחים ומקבל אישור לגבי פעולות שהיוו במסכות המנכ"ל ושאינו במסכות מנהל הכספים, מה גם שנישיון העבר של המנכ"ל בתפקידו כמנהל אגף כספים, תורם לעבודת האגף השוטמת."



**תוכנית סג"ל הארגון**

ימנעו אנף הכספים החל עבודתו באפריל 2005. אך טבעי הוא, שבתחילת דרכו בארגון, יהיה ישיבות עבודה בתדירות גבוהה עם המטנת עליו, לשם לימוד הארגון על סורכבויותיו השונות, התנהלותו, צרכיו וסדרי עבודתו כמו גם אנף הכספים עליו הוא אמן. יתירה מואת: קיומן של מספר ביקורות שערכו בארגון במקביל מטעם גורמי ביקורת חיצוניים (מבקר המדינה, רישם העמותות, משטרה, בנהלך קליטתו של מנהל האנף החדש, הרישוי על היוזנות של ישיבות העבודה, רבות ככל שתהיינה.

לאור האמור לעיל, תמה אני, כי נעלמת מעיני הביקורת טובת העניין ונחיצותן של ישיבות העבודה בין מנהל הכספים למנכ"ל, ככל שרץ נדרשות, שהרי משרותן הן אך ורק את טובת הארגון וקידום עבודתו. ישיבות עבודה נערכות בין סג"ל הארגון לבין הנורמים השונים במטה הארגון באופן שוטף ועל פי הצרכים.

בניגוד לאמור בסיומת הדו"ח בפרק "יעיקרי הממצאים", כי תפקידו של מנהל האנף אינו נשען במסגרת מרמזי מחייב כלשהו, נרצוני להסב את תשומת לב הביקורת, כי בהסכם ההעסקה של מנהל האנף הוגדר בין היתר, כי יעליו לפעול על פי הנחיות סג"ל הארגון הנוגעות לאופן ביצוע העבודה, סדרי העבודה, המשמעת וההתארגנות. עוד הוגדרה בהסכם כפימתו של מנהל אנף הכספים למנכ"ל הארגון.

2.

קשרי העמלון בין אנף הכספים לבין מחוזות הארגון ומוסדותיו, לבין קרן נכי צה"ל, לבין בעלי תפקידים במטה הארגון, כמו מנהל לוגיסטיקה, אינם משגים במסגרת סחייב מסודר, הספרט את סדרי העבודה הנדרשים בנושאים השונים.  
 כך לדוגמא: בנושא מתיחת וביצוע מטלות בגין תרומות ישרות.  
 בנושא השקעות בבתי הילחם.  
 בנושא ספקים ונתנו שירותים ועד.  
 וצא מכלל זה נושא האירועים במחוזות, שלאחרונה עוגן במסגרת.



**תגובת מנהל אגף הכספים:**

יקשרי הנוסעים בין הקרן לבין מטה הארגון הוגדרו כשייכות רבות, שעשו במסגרת ההיערכות לקליטה תוכנת הגהלת החשובות החדשות שהיוותה זרז לתיעוד תהליכי העבודה. חברת יתבונן הכינה מסמכים שבהם נרשמו כל סיכומי השייכות בנישא תהליכי העבודה בין הבודדים. בנוסף, נכדי להעלות על הכתב את סדרי העבודה בין אגף כספים וקרן נכי צה"ל, תואמה ישיבת עבודה בין אגף כספים וקרן נכי צה"ל לנושא זה.

3. ניכר חסרונו של קובץ נתלים מסודר באגף הכספים. על נחל כזה להסדיר דפוסי עבודה, נהני עבודה ונהלי עבודה בנושאים החשובים השונים, עליהם מופקד האגף. לדוגמא: טיפול במסלות, טיפול בתקציב הסמרט, טיפול בחלואות קעה"ל, טיפול בתביעות כספיים מסודר הביטחון, טיפול בתועת הכספים היומיומיות השוטמת, קביעת יחסי רזרבה קיימים ותוצרים ועוד.

**תגובת מנהל אגף הכספים:**

י"אכן יש לקדם את נושא הנהלים באגף הכספים ואף עדיף לקבל ייעץ בהכנת הנהלים מחברת ייעוץ אשר מתמחה בנושאי,

4. לחלק ניכר מהפעולות המבוצעות באגף הכספים חסר תיעוד מסודר. לא מעט פעולות מבוצעות על סך הנחיות, היותנות ומסורות בעיף.

**תגובת מנהל אגף כספים:**

י"לכל מעולה באגף כספים ישנה אסמכתא לפעולה. חלק מהאסמכתאות הניל ממחשבות במסגרת תוכנת הגהלת החשובות, חלקן אסמכתאות היוצניות וחלקן אסמכתאות מיסיות. בנוסף, תוכנת הגהלת החשובות סאמטרת מעקב אחר העובד שביצע כל פעולת רישום במסגרת הגהלת החשובות. יחד עם זאת, חלק מהשיפורים שהוצעו במהלך הביקורת כבר יושמו."

5. שינוי העבודה, הנקוטה כיום באגף, גורסת, "התמחות מושלמת", כאשר כל עובד מופקד על תחום מסוים, כך למשל: מנהי"ח ארגון, מנהי"ח קרן נכי צה"ל+ קניצ, חשב שכר ועוד. הואיל ולא קיימים נהלי "עבודה אלמנטריים", הרי שכל עובד פיתח לעצמו דפוסי עבודה יאשיים" מבלי שהייל נבדקים הן פרטיות, והן גראייה שרכתית במטרה לתואיםם לצרכי האגף הכלליים



**תוכנית מנהל אגף הכספים:**

"יזכהנה לקראת קליטת תוכנית החגלה חשבונית חדשה מערכו ושיבות רבות עם כל שבדי האגף ובתוך לשך דיון פרטני לנכי הפעולות המבוצעות ע"י אותו שבר ואופן הסעה של התוכנית לתחליכי העבודה. לכן לא נורות הערת המבקר לפיה התחליכים לא נבדקו."

"בניסף התמחות של שבדים היא דבר חיובי לארגון אשר אמור לשפר את זרימת התחליכי העבודה. ובמרט בתחום החגלה חשבונית שפכל ארגון גדול מחלק את תרומי האחריות בין בעלי המקרים ו"שדוים".

6. אגף הכספים אינו פועל לפי תוכנית עבודה מובנית, המסודרות ומסוגלות מסובים, בתחומים מרכזיים ובתחומים שוטפים, אשר אמורים לחיות שלבים זה בזה.

ההייל וכך, נוצרים "צווארי בקבוקי" לא מעטים בעבודת האגף, במיוחד בתחום החייה בארגון ובקרה.

שפדח וו מביאה לתהליך הולך וגדל בכמות השעות הנישמות הנרשמות מידי חודש ללא פיקוח ובקרה.

בתקשר זה נעיר, כי למרות שמנהל אגף הכספים מסר, לא אחת, לביקורת שהנו נמצא בתהליך של בדיקת ובהיות חלקת הגנל והתפקידים, חרי שאין לכן כל תוצאה מעשית במסח.

**תוכנית מנהל האגף כספים:**

"תכנית עבודה היא דבר חיובי אך אמורה שתמית שנוצרים "צווארי בקבוקי" עקב אי קיומת של תכנית עבודה אין לה שום אחיזה במציאות."

"לאגף הכספים יש מטלות שוטפות ומסולות תקופתיות, אשר מבוצעות בחומם לחיות תומים, כך שבעל קיימת תכנית עבודה המוכתבת מהעבודה השגרתית. תכנית העבודה אינה מספך אקדמו אלא שבוח קיימת."

"בניסף תכנית עבודה מסודרת לא התמור את הבעייתיות של נושאים בלתי מתוכננים שנולים זמן, כנון : ביקורות מטרמי חרך כפי שהיו."

"נושא השעות הנישפות נמצא תחת פיקוח ובקרה של מנהל הכספים ובאישור מנכ"ל הארגון, כל חודש מאטר מנחל האגף את השעות הנישפות של שבדיו המועברות גם לאישור המנכ"ל."



"היקפי ושטחי העבודה באגף חנם גדולים ומשתלשלת ברוח מנהל האגף את חלוקת העבודה בחתום לעוססים ובחומם לצרכים וליכולת של השבדים. תוצאותיו של תהליך בחינת חלוקת עבודה, ישתקפו רק בשטח".

"כמעט כן תוכנת הנהלת החשבונות החדשה יצרה תהליכי עבודה מופרדים אשר מצריכים השקעת זמן רבה יותר משבדי האגף.

"אנצין כי מנהל האגף סודה וסוקיר את עובדי האגף אשר מקדישים מוסכם הפרטי לקידום העבודה בארגון."

"בישנת 2006 (עד כה) אגף הכספים היה עסוק בקליטת תוכנת חדשה של הנהלת החשבונות, מתן מענה לביקורת רשם המסורות, סגירת שנת 2005 בתוכנה אחרת, ביקורת של הדוחות הכספיים לשנת 2005 וזאת מעבר לעבודה השוטפת של הנהלת החשבונות."

"במהלך הביקורת שאל מנהל אגף הכספים את מבקר הארגון האם במהלך ביקורת השמך נתקל במצב של "יבוברי" זמן ומטלה של עובדי האגף – ומבקר הארגון השיב שלא."

"בינוסף הציע מנהל האגף לטבור שירותיו של מהנדס תעשייה וניהול ואו מסיכולג תעשייתי לבחינת עוספי וחלוקת העבודה באגף, דבר שמתנגד לו המבקר נמרצות מהטעם שהדבר יהווה בזבוז זמן וכסף ולא ייתן תוצאות. לדעת מנהל האגף למרות ניסיונו הרב של המבקר בארגון אין לו את הכלים המקצועיים לקבוע החלטות כאלה ורק יתאים מקצועיים ומתאימים יוכלו למוד בכך."

"מנהל האגף חושב שמבקר הארגון היה בריך להמליך על הגדלת מצבת כח האדם באגף כספים שלא גדלה זה עשרות משנים, בעוד היקפי העבודה חולכים וגדלים."

הבקרה המיטית באגף הכספים כמעט ואינה קיימת, ואם קיימת הרי שאין לה תועד מינימאלי, מעוררו ניתן לעקוב אחר תהליך הפקת הלקחים הנובע מהערות הבקרה.

לדוגמא: הואיל וביקרת הכרטיסת, האסורה להתבצע עיי מנהלת החשבונות הראשית, אינה משיגת מנהל מחייב, היא אינה מתבצעת באופן מסודר ומתוכנן. לעיתים, הערותיה ליקויים אינן מתועדות וממילא לא ניתן לעקוב אחר ביצוע ההערות לחקת הלקחים המתבקשת מצד לעתיד לבוא



**תנובת מנהל אגף הכספים:**

יישנם תהליכי עבודת כספיים בהנהלת חשבונות שאינם מצויים נוהל כתוב שכן, הם חלק ממטרות עבודת הנהלת החשבונות, כגון: מעבר ובדיקת כרטיסות, פעולה אשר מבוצעת באופן שוטף כל רבעון ובעקבות בקרה או פעמים תיקונים בכרטיסות, לדעת מנהל האגף לאחר ביצוע התיקונים אין כל צורך במסירת חכרטיסות הישנה, טעם חיו ההערות שכן אין המטרה לשמור חררי נייר כאסמכתאות לצורך המבקר, אלא מטרתם טיוב ובדיקת הכרטיסות ומסווג בוצעת אין זה עד צורך.

8.

חודגם מספר בלתי מבוטל של העברות תקציביות, המבוצעות במהלך שנת הכספים. חודגם שימוש נרחב ביישומון בייגייס, במיוחד בכל הקשור לביצוע השקעות בגין תרומות. חודגמו מספר מקרים, בהם נרשמו הוצאות במודע בסעיפים לא מתאימים, באישור מנהל הארגון ומנהל הולגניסטיקה. כך למשל, שימוץ חדר מנוהלת בית הלוחם תיא ושילוף חדר השליח של מרכז הארגון, נרשמו בסעיף "שיטחים וילנות". כל זאת, למרות הערות חוזרות ונשנות של הדת הכספים, שעיסקן דרישה לבנייה נכונה, מודיקת ומתאימה יותר של תקציבי הארגון, ככל שניתן, ובמקביל צמצום הצורך בתוספות תקציביות שניתן למנע ואו לדחותן לתקציב הבא, במיוחד אלה המבוצאות לאישור בדיעבד.

**תנובת מנהל אגף הכספים:**

יהעברות תקציביות ותוספות תקציביות מבוצעות בהתאם לכללים ולהנחות אשר נקבעו בעדת כספים.

ימנהל אגף הכספים מסכים עם הערת המבקר ודרישת ועדת כספים שיש צורך לבנות את התקציב בצורה נכונה, מדויקת ומתאימה וואת ככל שניתן לצפות. אולם, עייפ צרכי הארגון, המיד יעלה הצורך בתוספות תקציביות וצריך יהיה לעתכן בהתאם להליים שאושרו וכך אכן מבוצעות עשרות רבות של תוספות תקציביות מדי שנה.

ילגבי שימוץ חדר השליח, הוצאה נרשמה בתקציב שימוצים מרכז ולכן לא ברורה הערת המבקר.

ילגבי שימוץ חדר מנוהלת בית הלוחם ת"א - במסגרת השימוץ והחלפה רצפת הייחר בחיפוי דמוי פרקט (במקום שטיח) ואכן הוסמו וילנות לחדר כך שעיסקי העלות תואמת את השעיף.



9. תהליך הכנת המתנות לתשלום, רשימת הרטאים לאישור חשבוניות ותנאי התשלום, אינו מתבצע במסגרת מסודרת.

בעיקרון אמורים לתפוס ולהכין המתנות לתשלום מעמיתים ברורש. למצא, כי מספר החמתאות הדחופות לתשלום אינו מבוטל. הואיל, והנושא אינו משגן בנחל מחייב, יכולים ובאים, לא אחת, מנכ"ל הארגון, עוזר יו"ר הארגון, מנהל לוגיסטיקה ומנהל אגף הכספים בדרישה להכנת המתאה באופן מיידי.

**תוצאת מוחל אגף כספים:**

"בעיקרון תהליך הכנת החמתאות בארגון מבוצע פעמיים בחודש, כל החמתאות הדחופות עוברות את אישור מנהל הכספים, לצורך החלטה על דחיפת התשלום. במידת הצורך, יוצאות החניות מתאימות להכנת תשלום דחוף".

10. חשבת השכר, המספקיה על תיעוד מסודר לסרבות מעלותיה, עובדת בשיטות מיושנות, הטולות זמן מיותר.

הודגמו מקרים בהם הסכמי העסקה לא נחתמו בשתי תתימות כנדרש. הודגם מספר מצומצם של חסכמי העסקה מיושנים שזקוקים לרענון ועדכון. קשרי רגולטין בין משרד המנכ"ל לחשבת השכר, בנושא העסקת עובדים וסיום העסקתם לוקים בחסר וחורגים לא אחת מנהל העסקת עובדים. הודגם שסכר לא מבוטל של מקריים, בהם החלו עובדים בעבודתם, הרבה לפני שהחליק קליטתם לתבצע והושלם כנדרש.

נושא הכנת המשכורות לתשלום של עובדי מעדני השיקום של משרד הביטחון, אינו משגן במסגרת התקשרות מסודרת, המתאים לזמן אמת. הסכמה עקרונית בעניין והסדרת תנאי התעסקה האחרונים נערכה בשנת 1987.

אין כירד חשבת השכר מסמך מתאים ממשרד הביטחון, הקובע מי מטעמו אחראי ורשאי לתת הוראות תשלום למשכורות עובדי השיקום.

הואיל וחשבת השכר אינה מחלת חשבונית בהגדרתה, הרי שהטיפול בחלק מהנושאים בהם היא מתחילה מסתיים בעזרת עובדים אחרים. לזוגמא: קפודת משכורת, חמי מרמא, הלוואות עובדים ועוד.



**תנועת פנהל אגף הכספים:**

"קיימות מספר שיטות עבודה מקובלות של חשבי סכר. מטרה הכספים אשר לו תיסיון רב בניהול עבודת חשבי סכר העבודה עם תוכנת "יחיל", מוצא כי אין כל פסול בצורת עבודתה של חשבת השכר. כמידה ולמבקר טענה לגבי אופן העבודה, מוצע שבמקום לומר ששיטת עבודתה אינה טובה מוצע שביצע שיטה חלופית אשר תייעל את העבודה ותקטין את זמן העבודה. נציין כי חשבת השכר מטפלת ב- 350 תלושי שכר בחודש למספר מוסדות (ללא שום פיוע מקצועי)."

"החל מתחילת עבודת מטרה הכספים בארגון חשבת השכר עובדת עם כלי תוכנה מתקדמים כגון "אופק" של "יחיל" ו"אקסלי".

"בעקבות ביקורת רטם העמותות, שהוציאה בנושא שתי החיטות על מסמכים הקשורים בחשבי עבודה, כל הסכם חדש נחתם כיום ע"י שתי החתמים."

"הסכמי העסקה, גם אם נחתמו לפני זמן רב, תקפים ואין סיבה לשנותם, אלא מתעדכנים סמואל בהתאם לצורך או לשינויים בתנאי העסקה."

"אציין כי מגילת הארגון מוגדר גם כמטרה כל האדם בארגון ובתפקידו זה אחראי גם הוא מקצועית על חשבת השכר ולאישור הסכמי העסקה."

"במסגרת קליטת עובד חדש בארגון, המטב האוסטיטילי חינו קיום הסכם העסקה או מסמך העסקה טרם תחילת עבודתו בארגון, אולם לעיתים המסמכים החובשים החתומים מתעכבים למרות שכל המטאים "סגורים" מול המטב. לפיכך בעת התחלת עבודתו מקבל השכר כריטיס נוכחית לצורך החתמת ששן המוכרות בלבד. עובד חדש אשר אין הסכם העסקה או מסמך העסקה אינו מקבל משכורת בארגון אלא לאחר שכל תנאי העסקתו סוכמו בכתב.

"ע"פ הנהיית מס הכנסה עבד שמתחיל את עבודתו במקום מסוים מחויב לחתום על מסמכים בהתאם לחוק (כגון סוכס 101) גם אם אין עדיין הסכם העסקה.

"לגבי מסמך התקשרות מול משרד הביטחון, חשבת השכר מתה בבקשה לקבל מסמך עדכני אולם טרם קיבלה מסמך זה ולמרות הבטחה שהתקבלה ממשחבי"ט."

"לא בכל הארגונים חשבת השכר משמשת גם כמנהלת חשבונות ולפיכך מקודדת הנהלת החשבונות במבצעות ביד עובדים מקצועיים בתחום הנהלת החשבונות, דבר שהינו מקובל."





הגות מנהל אגף הפסיקה:

"בנישא הלוואת קרן עזרה הודית לחבר, במרשוקול הנהלת קרן עזרה הודית לחבר מחדש ספטמבר 2006, הובר כי יתנו הלוואות בהסתאות להכריס אשר השבונס מוגבל ולא משקל."

יילגבי הסכס עם בנק אוצר החייל – מספר חדשים לאור כניסתי לתפקיד מנהל אגף כספים, משתה מניה לבנק ובמסגרתה היסכס על סיוטת הסכס אשר נהמח עיי הארגון, אלא שסיוטת הסכס זו לא נהמח עיי הבנק עד היום בתואות שוטת במעל, הארגון עובר מול הבנק עיי סיוטת ההסכס החתום חד בודית עיי הארגון. ארגון נכי צה"ל במסודותיו המוסכסים צריך לקבל החלטה האם משניינים להמשיך בסת שרות הלוואות לחברים באמצעות בנק אוצר החייל."

"לגבי עכטני סכסוי החלוואות ואחוזי הריבית בהסכסמים מול הבנקים השחרים שבאמצעות מקבלים הלוואות מקרן עזרה הודית, דרך השינוי נעשתה בחתיעצות ועל דעת הועצים המספניים של הארגון.

נענת המרבול בנישא החלוואות אינה לעניין שכן מסרתנו לתת שרות לחבר ולהטיב עמו גם אם למבקר נראה הדבר כוסג עבודה מיותר ללא צורך."

.12

בבעלות ארגון נכי צה"ל, קרן נכי צה"ל וקניצ נכסים בניים קיימים 39 חטבוטת בנקים, מסומים שונים ולמסדות שונות, במנימים שונים של השישח הבנקים הבאים: אגוד, מעלים, לאומי, אוצר החייל ומורח, בכל השבונות הבנקים ניתן לבצע את מרכיב המעלות כגון: עיי, מריי, מטיח, נייע, הלוואות הכריס ועד.

חשישח עברים במרכז הארגון מוסכסים לבצע מעלות באמצעות הוראות טלפונית או בהוראות פקס, בין השבונות הבנקים השונים של הארגון והקרן, כאשר כל הוראות טלפונית מלוות, ועך מספר ימים, בהעברת מסך לבנק עיי מעלי זכויות החתיסה, לאישור המעלות שובעש טלפונית. לחלק מהחשבוטות, נמצאו הסכסוי התקשרות משכסים. לחלק מהחשבוטות נמצאו הסכסוי התקשרות מיושנים שלא חדשו זה זמן. לחלק מהחשבוטות לא נמצאו הסכסוי התקשרות כלל. חתיצת קיומם של חשבוטות בנקים רבים כל כך לא נבדקת את זמן, בדריג הארגון המוסכסים.



**תגובת מנהל אגף הכספים:**

"אינני כספים מנהל חשבונות בנק שמתיחתם אפשרת ע"י מסודות הארגון. החשבונות מטמנים למטרות שונות וכן להשגת מקסימום תשואה על שרפי הכספים של הארגון בתחרות בין הבנקים השונים. משת לבת נבדקים החשבונות נחיצותם ואופן השימוש בהם. אינני חיימול בהם מעת בתאם לסוגי המעילות, ההשקעות ויישד הכספים אשר מופקדים בהם."  
 "מנהל אגף הכספים אינו רואח כל צורך בחידוש ההכספים מול הבנקים."

"חלק מחשבונות הבנק של הארגון והקרן בעלי ותק של עשרות שנים, ובחזלת החשבונות אין עותק ומין של החשב (כיוון שהחשבס נמצא בארכיונים), אדניש כי המערכת הבנקאית אינה נתנת שירות כלשהו ללקוח ללא הסכם בר תוקף."

13. לקרן נכי צה"ל, תיק טוביל ברשם הקדשות, תמרכז הקדשים שונים, למטרות שונות כמו לחלוקה סמירות חוקדש למלגות, לסיפול נזפים, למעני ראש ולרכישת ציוד. כספי הקדשים, מושקעים באפיקים שונים כמו אג"ח, מיקדנות, ועוד. שחיכ כספי הקדשים הוא כ-3,600,000 ₪. אחת לשנה מביקה מנהיח הראשית דו"ח מרכז ממרט לרשם הקדשות. נמצא שכל הטימיל בנושא, אינו משעון בסמסך כלשהו באגף הכספים ואו קרן נכי צה"ל. פעלת מנהיח הראשית מבוזעת עצמאית, מבלי שהדו"חות, המופקים על ידה, יעברו את עינו הבוחנת של מנהל אגף הכספים. לבד מהתאמות רוחיח בהדו"חות הכספיים ועדת ההשקעות, ובהתאמה ועדת הכספים, מעולם לא קיבלו דיווח ממרט בנושא ולא טעו דעתן ודעו בהשקעות כספי הקדשים.

**תגובת מנהל אגף הכספים:**

"כספי החוקדשים מורכבים מסכומים רבים שחלקם קטנים וחלקם גדולים יותר ואשר חלות עליהם מגבלות השקעה חמורות. נושא זה נבדק פרטנית במטרת הכנת הדוחות הכספיים בכל שנה ע"י ממרט רואח החשבון קסלמן וקסלמן ולא ניתנו הערות על בעיות נרחול ואו מעקב."

"מנהלת החשבונות הראשית מועבירה למנהל אגף הכספים את טיוטת הדוח לפני העברתו לחתימת יו"ר הארגון ונובר הארגון לצורך בדיקה ובקרה, לכן לא ברורה עמדת המבקר בנושא."

"סכומי ההשקעות של החקדשות הינם שוליים ביחס לכספי הארגון והם מושקעים בתאם לחזויות רשם החקדשים ולכן אינם מועברים לדיון בוועדת השקעות."



14.

ארגון נכי צה"ל מקיים פעילות ספרט משותפת עם ההתאחדות הישראלית לספרט נכים פעילות ספרט משותפת זו כרוכה בחתומות כספית שוטפת בין הארגון לבין ההתאחדות לספרט נכים.

בביקורת נמצא, כי לא קיים נוהל עבודה מסודר, המגן את שקרי הגופלין בין הארגון לבין ההתאחדות. חלק מהפעילות חסר תיעוד ומתבצע על סמך הניחוש ודיווחים בעיניים והתחשבות הכספית אינה רציפה ומסודרת.

בעקבות הערות הביקורת, סוכם בישיבה בה נכחו יו"ר ועדת הספרט של ארגון נכי צה"ל, מנכ"ל ההתאחדות לספרט נכים, סג"ל אגף כספים, אחראי לגיטימיקה וחכים, י"ע רענן ועדכון והחלים לבני פעילויות משותפות בין ההתאחדות לספרט נכים וארגון נכי צה"ל.

תוצאת מנהל אגף הכספים:

"בהתחשבות עם התאחדות ספרט נכים - כל תשלום של הארגון להתאחדות ספרט נכים מלווה בחיוב ספרט עם כל המסמכים הנאותים."

יהתשלומים מבוצעים כמו לכל ספק או נתון שירות בתדירות על פניו בחודש-חודשיים. כל פעילות החייב, גם אם אינו משולמת בו במקום (ראה הערה 9 של הטבלה) נרשמת בספרי הארגון ובכל רגע נתון ידועה יתרת התחשבות."

י"ש לציין כי לא תמיד ניתן לקבוע מראש נוהל עבודה פרטני לכל עינין, טעם או גוף שעמו הארגון נמצא בקשרים.

הגימל בהתאחדות נעשה כמו בכל ספק או נתון שירות אחר לארגון, באופן מספק."

15.

כארבעים שבדים, מכלל עובדי הארגון, זכאים להשתתפות במסעירי טלפון ניידים יסלקום, בסכומים חודשיים שונים. עלויות השימוש במסעירי תיילקום לעובדי הארגון בחודשים ינואר-יוני 2006 היו 111,797.80 ₪. סמוצע חודשי של 18,632.97 ₪.

לא נמצא מסמך המעגן קריטריונים ספורטים לזכאות השתתפות העובד בטלפון נייד, לפי קטגוריות ברורות. חלק נכבד מהנייל מאושר ע"י המנכ"ל בקדחתיות.



**תנובת מנהל אגף הכספים:**

יברשות אגף הכספים מסמך הנחיות מאת המנכ"ל המפרט את בעלי התפקידים השונים בארגון ואת סכום החשבתנות המאושר להם. כמו כן קיימים אישורים בסתב מהמנכ"ל לגבי עובדים שאושרו להם סכומים שונים.\*

**תנובת מנכ"ל הארגון:**

יחקירטרונינים להשתתפות הארגון והעובדים בטלפונים הניידים, שהעמיד לרשותם הארגון, נהרים וברורים לכל הגורמים הרלוונטיים בארגון.

על פי בקשת המנכ"ל, ולאחר שכתשש שנים לא שדכנת תקרת חוזר ההוצאות בגין השימוש בטלפונים הניידים, ערכנו התקרה והוכאות השונות לסכתב החימ 36766 סאוגוסט 2005), בטסף, נקבע כי התחשיב יהיה שנהי.

ברור, כי בבסיס העמדת טלמון מייד אישית לשוכד עצמו, עשדים צרכי עמודתו ותפקידו בארגון. מנכ"ל הארגון בתוקף סמכותו, מפעיל שיקול דעת בטקרים מסוימים, כגון: אישור חריגה בתקרת ההוצאות לעובדי סחוז חיכה ותצנן ובית הלחם חיפה מתקופת מלחמת לבנון II, אישור חריגה בתקרת ההוצאות בסספר מקרים בגסיבות סיוחדות כגון: נסישת עובדים לחי"ל, נסיכות ומאות וכי"ב.\*

16.

פריקט מעבד אגף הכספים לתוכנת SBO, החל מינואר 2006, נתקל בקשיים ובמספולים רבים. תהליך האפיון וההסמעה גרם לחריגה סאסעותית בהקצאת המשאבים ובהוצאות הכספיות הישירות והעקיפות.

נהלי דופסי עברה, שאפיינו במספרת פריקט המחשוב ואמורים היו להיות מיושמים נותרו בחלקם על הנייר, טכן בדעבד התברר שאין אפשרות ליישם. הסלמו התקשרות עם חברת יתבוהי, שנבחרה לחוביל את התהליך, וחברה נוספת R.E.L.S, שנבחרה לחוביל את ההסמעה, לא נחתמו כנדרש.

למרות זאת, שולמו לחברות החייל סכומים של מאות אלפי נה, מבלי שאיש מחשבים במלאתם יגלה עיריות ויעצור את התהליך מבעוד מועד.

סן הראוי לחוסף ולציון, שעובדות אלה גרמו לפיגורים רציניים, ולנסיעה בתחומים רבים כמו חכנת יזינת של המתאות רבות לתשלום כושא המלנות, כמו חוסר יכולת לחיפק דויחיות בגשאים מסוימים, עובדה שגורמת לחכפת דויחיות אקסל רבים מיותרים, כמו התאמות יזינות ועד, בכלל העבודה השוטפת באגף הכספים, ולעליה מששעיתית בגרף השעות הנוספות. במהלך לימוד תוכנת המחשוב החדשה, בעיקר כתרדיטים ינאר-אפריל 2006, עמודתו השוטפת של אגף



הכספים מצרף כמעט לחלוטין. כך לדוגמא, לא בוצע העברת חומר שוטף, התאססת בתחומים שונים, זריחות נמצל תקציבו הוצקו באיחור רב ועוד.  
 גם כיום קיימים עדין קשיים רבים ופיוורים לא מעטים בביצוע השוטף של פעילות האגף. הביקורת רואה בכן כשל ארגוני, מערכתי סוכתק...

**תזכרת מנהל אגף הכספים:**

יבשנת 2006 החל הארגון לעבוד בתכנת SBO. לאחריה הוחלט בארגון על הקמת מרויקט המחשוב בארגון לצורך ביטוח מחדש של הנושא ולמיכך נעצרו תחליכים וקיימות תקלות בלתי מתוקנות (זמנית) אשר מקשות על העבודה."

"יש לבין כי קליטת תוכנת הוחלט השבועות הינה תהליך מורכב ומסובך, אשר בכל ארגון אורך מספר חודשים ולעיתים אף מספר שנים בהם נדרשת השקעה של ישעת עבודה רבות."

"כל תהליכי ההתקשרות עם חברת תכנת R.E.I.S. מורכב וסך רב לפני כניסתי לתפקיד בארגון נכי צה"ל."

17. ארגון נכי צה"ל מתקשר עם יועצים, ספקים ונותני שירותים למיניהם בהסכמי התקשרות תקימים.

הדגמו מספר ספקים, שלטרת שהסכמי ההתקשרות עם הסתיים, ולטרת שסגניל הארגון וטהל לוגיסטיקה קיבלו על כך התראות בוסן אמת, המשך הארגון לחוסין אצלם טבין ושירותים מבלי שהסכמים חודשו.

בוסמו הוחלט שאחת לתקופה יבדקו באיך מורכב, כלל תסכמי ההתקשרות של הארגון, ותיבדק אפשרות וחלופה בין הספקים ונותני השירותים השונים. החלטה זו אינה מתבצעת זה זמן רב.

**תזכרת מנהל אגף הכספים:**

"לצבי תסכמים עם ספקים שונים, אציין כי גם כאשר מסתיים ההסכם, אחראי חלוגיסטיקה ומגניל הארגון אישית הוטגות לרכישה סאותם ספקים כיוון שהייתה כוונה לחדש עיסם את ההסכם, הוחח וההטגות ניתנו לארגון עיפ ההסכם וכן הייתה חזמנה מפורטת לביצוע חרפש או שטרות. את הערת המבקר בסעיף זה יש להפנות לאחראי חלוגיסטיקה ומגניל הארגון.

לעיתים קיים אישור עקרוני המעגן במסמך זמני, ולאחר שנחתם ההסכם, נעצרו שותק חותם לחוללת החטבועת."



**מסקנות והמלצות**

אגף הכספים מורכב משמונה נושאי משרה, המרכיבים בידם את תפעול האגף. בעלי המשרות הינם: מנהל האגף, מנהלת חשבונות ראשית, מנהלת חשבונות קרן נכי צה"ל וקניצי, מנהלת חשבונות ארגון נכי צה"ל, מנהלת חשבונות תשלומים לשפכים ארגון נכי צה"ל וקרן נכי צה"ל, חשבת סכר, רכזת ביטוח חיים וקרן עזרה הדדית לחלוציות ומוכיח. בנוסף, ניכרת משרבות יותר רבה של סוכיל הארגון בתחילי קבלת החחלעות ובפעלות רבות הקשורות לפעילות האגף.

הואיל ומטרה, התפקידים נשען מורכבים ומאידיך, הם נעלם לא הוגדרו, לאחר בחינה מדוקדקת של חלוקת הוטל, נערים בכרור טרבל ביוקרטי, ריבוייות אוטוטטית ומשרבות מיונרות בחלק גדול וניכר בתחילי העבודה הכלי מונדרים וכלתי מבוקרים.

**אשר על כן מוצע כדלהלן:**

1. על אגף הכספים לפעל ולמסד דמוסי עבודה מוטוכנוים ומסודרים, תכניות עבודה ופיתוח חטתיות וכלים מתאופים לחטתם, על מני זמן מוגדר. לשם כך, יש לארגן מחדש את סדרו ונחלי העבודה באגף ואת שיטות העבודה הקשורות ליחסי הגומלין בין האגף לבין טרמים שונים בארגון נכי צה"ל וקרן נכי צה"ל.

**תוצנת מנחל אגף הכספים:**

"מסקנה כללית זו תמויד נכונה בכל טוף ובפרט באגף הכספים ואף החלטו בהכנת נחלים סול גורמים שונים בארגון."

2. רצוי להוציל תהליך מנוי, אשר יביא לחתייעלות תפעליות, יקצץ בשעת הוטספות וישגן מכסימם תמיקה במינימום הוצאות. לשם כך יש:
  - א. לבחון את חלוקת הוטל במצבת כח האדם תוכריות, מול הטרמים הנגורים מוטוכניות העבודה.
  - ב. למיין את תמשרות מחדש בדרך של ריבוינליות של תחילי העבודה.



**תגובת מנהל אגף הכספים:**

"ימכדי לקבוע אם יש בכלל בעיה בכמות שעות העבודה הנוספות, ולפעיל להקטנתן, אם יש, יש להזמין ייעוץ מעוף בעל ידע מניסיון ומומחיות בתחום כדי לבחון את הנושא."

3. על קברניטי האגף לשבת על הסדוכה ולהגדיר את תפקידי נושאי המשרות באגף, לרבות הגדרת תחומי מעורבותם בתהליכי העבודה השוטמים, כמקצועיות של צרכי האגף.

**תגובת מנהל אגף הכספים:**

"הגדרת תפקידי נושאי המשרות באגף כמו שמנהל האגף רואה אותם חושבו למבקר."

4. יש לבדוק את קטרי העוטלן בין מנכ"ל הארגון לבין מנהל האגף, במטרה להביא להתייעלות בתחומים הבאים:

- א. הקטנת הריכוזיות.
- ב. עצמאות האגף בתהליכי קבלת ההחלטות.

**תגובת מנהל אגף הכספים:**

"מנהל האגף עצמאי לחלוטין בתפקידו יחסי העבודה בין מנהל אגף הכספים לבין המנכ"ל הינם תקינים ומסודרים את הארגון."

5. יש לבדוק את קטרי העוטלן בין מנהל האגף לבין מנהלת החשבונות הראשית, במטרה להביא להפריח חדויה משופרת חובות ביניהם.

**תגובת מנהל אגף הכספים:**

"קטרי העוטלן בין מנהל האגף למנהלת החשבונות הראשית תקינים יחד עם זאת, מנכ"ל מנהל האגף להביא לשיפור בנושא."

6. יש לבדוק את קטרי העוטלן בין מנהלת החשבונות הראשית לבין מנהלת החשבונות של ארגון נכי צה"ל וקרן נכי צה"ל, במטרה להביא לשליטה רבה, עקבית ומסודרת יותר של מנהלת החשבונות הראשית בכל הקשור לעבודת מנהלת החשבונות הניל.





**תנובת מנהל אגף הכספים:**

יקוימות מנבולות לכמיות התיעוד שיש בוך צורך בהחלת החשבונות, כמיות התיעוד מסמקות וממלאת אחר הברכים."

12. יש לשלל את ההתקשרויות עם ספקי שירותים וטובין, באופן תקין יותר.

**תנובת מנהל אגף הכספים:**

יכל נושא ההתקשרויות עם ספקים נמצא באחריות מנהל הלוגיסטיקה."

13. רצוי מאוד ורשוב מאוד לנסות ולהיצמד לתקציב המאושר, ככתבו וכלשונו, ובכל מקרה למנות, בכל שניתן, את כל המימולציות, לסגורין השונים והמאומים, בחריפות.

**תנובת מנהל אגף הכספים:**

ייאגף כספים שואף לרישום תקציבו בהתאם לתקציב המאושר וללא מימולציות."