מבקר העירייה

דוח ביקורת בנושא

אנסמבל הרצליה

מרץ 2013

תוכן העניינים

1. מבוא..... 3
2. מטרות הביקורת..... 4
3. היקף וגבולות הביקורת..... 5
4. ניהול תקציב והכנסות התיאטרון..... 6
5. נהלי עבודה..... 10
6. ניהול קופת תיאטרון..... 11
7. הפקדת כספים מקופת התיאטרון ודיווח להנהלת החשבונות..... 18
8. ספקים..... 19
9. אמצעי תשלום..... 26
10. ניהול מצאי/מלאי..... 36
11. שכר עבודה..... 37

1. מבוא

אנסמבל תיאטרון הרצלייה הינו עמותה רשומה אשר הוקמה בתאריך 14 במאי, 2001 ואשר עוסקת בניהול ותפעול התיאטרון בהרצלייה כמוסד ללא כוונת רווח.

בחודש יוני, 2004 הצטרפה עיריית הרצלייה כחברה בעמותה. החל ממועד זה, וזאת בהתאם לאישור משרד הפנים, מאוגדת העמותה כ"תאגיד עירוני". בתאריך 1 לספטמבר, 2009 הועברה פעילות האנסמבל לבית האזרח במרכז העיר הרצלייה.

פעילות התיאטרון נתמכת על ידי עיריית הרצלייה (להלן: "העירייה") ומשרד החינוך מנהל התרבות (להלן: "משרד התרבות"). הקצבות גופים אלו הסתכמו בכ- 3.6 מיליון ש"ח בשנת 2009, וכ-4.6 מיליון ש"ח בשנת 2010.

בשנת 2010 הוחלט על ביצוע תוכנית הבראה תקציבית שכללה בין השאר קיצוץ במשרות ובשכרם של העובדים.

בשנת 2010 ביים התיאטרון 3 הפקות ובסה"כ הוצגו כ-100 הצגות, לתום הרבעון השלישי של שנת 2011 ביים התיאטרון 4 הפקות, כאשר הפקה אחת נערכה בשיתוף תיאטרון חיפה ובסה"כ הוצגו כ- 126 הצגות.

מעיון בדוחות "תקציב מול ביצוע" לשנים 2010-2011 עולה כי קיים גידול בהכנסות העצמיות של התיאטרון לשנת 2011 לעומת שנת 2010 וההכנסות העצמיות הסתכמו לסכום של כ-673 אלפי ש"ח.

פעילותו השוטפת של התיאטרון מנוהלת באמצעות מספר מערכות כדלקמן:

- מערכת הנהלת החשבונות – מערכת "חשבשבת חלונות" (להלן: "מערכת הנהלת החשבונות");
- מערכת שכר- למועד הביקורת השכר מנוהל במערכת "מכפל" (להלן:" מערכת שכר") בכוונת הארגון להחליף את מערכת ניהול השכר למערכת "שיקלולית" בתחילת שנת 2012.
- ניהול כרטיסים – המערכת באמצעותה מתבצעת מכירה/הפקת כרטיסים היא מערכת "Top ticks" (להלן: "מערכת התפעולית"), המערכת באמצעותה מתבצעות מכירות דרך אתר האינטרנט של התיאטרון – הינה מערכת "איוונטיגו" (להלן: מערכת האינטרנט").

מערכות המידע המפורטות לעיל אינם מתממשקות ביניהם, על כן העברת הנתונים ממערכת אחת לשנייה מתבצעת באופן ידני.

כתוצאה משיפוצים שנערכו במשרדי התיאטרון ובמטרה לשמור על מסמכי הנהלת החשבונות של התיאטרון הועברו מסמכי הנהלת חשבונות לביתה של מנהלת החשבונות של התיאטרון. אנו סבורים כי למרות שהדבר נעשה באופן חד פעמי לתקופה מוגדרת וזאת כאמור במטרה לשמור על מסמכי הנהלת החשבונות נוצרה חשיפה מצד התיאטרון לאיבוד מידע חשבונאי חיוני. אנו ממליצים להימנע מהוצאת מידע חשבונאי כאמור מרשות התיאטרון.

להלן דיאגראמה המפרטת את המבנה הארגוני של התיאטרון, כפי שנמסר לנו ע"י מנכ"ל התיאטרון:

2. מטרות הביקורת

במסגרת הביקורת נבחנו תהליכי העבודה הנוגעים לניהול השוטף של כספי התיאטרון תוך מתן דגש לקיום ובחינת האפקטיביות של הבקרות הכלולות בתהליכי העבודה ומידת יישומם על ידי עובדי התיאטרון.

הביקורת כללה בין השאר את הנושאים כדלהלן:

- ניהול תקציב התיאטרון ככלי בקרה וניהול.
- התקשרויות עם ספקי שירותים ורכש.
- בקרות על אמצעי התשלום השונים.
- סקירת מנגנוני הבקרה הדיווח והפיקוח ובחינת נאותותן.
- להמליץ על צעדים הנגזרים ממצאי הביקורת.

3. הקיף וגבולות הביקורת

הביקורת התבססה על נתונים מהשנים 2010 ו2011 , מדגמי הביקורת התייחסו לשנת 2011.

הביקורת כללה שימוש בשיטות כדלהלן:

- סקירת נהלי התיאטרון דוחות פנימיים ותכתובות.
- שיחות וברורים עם מנהלים ועובדים.
- ביצוע בדיקות מבסוסות ובדיקות מדגמיות
- בחינת קיומם והלימותם של אמצעי הבקרה והפיקוח.
- ביצוע ניתוחים סטטיסטיים.

תגובת מנהל תיאטרון אנסמבל הרצליה משולבת בגוף הדוח

הביקורת התבססה בעיקרה על בדיקות מדגמיות ואין הכרח שתחשוף כל ליקוי אם קיים.

4. ניהול תקציב והכנסות התיאטרון

4.1 רקע

התקציב משמש את הנהלת הארגון ככלי עזר בקבלת החלטות, וכן מסייע למעקב אחר פעילות הארגון ביחס ליעדים שנקבעו. לאור האמור, ניהול תקציב תקין, לרבות ניתוח חריגים, מהווה תנאי לקבלת כספי תמיכה מרשויות/גופים ציבוריים ומסייע לארגון בהשגת יעדיו.

4.2 פירוט מרכיבי ההכנסה של התיאטרון

להלן טבלה המפרטת את ההכנסות התיאטרון לשנים 2010-2011, זאת בהתאם לדוחות "תקציב מול ביצוע" של התיאטרון, למועד הביקורת הנתונים בש"ח:

	2010	2011
הכנסות עצמיות		
הצגות	304,204	428,989
מנויים	18,855	214,140
מימון הפקה (1)	---	409,123
השכרת אולם	217,730	236,098
חסויות , תרומות	112,789	21,484
הכנסות שונות	13,904	30,026
סה"כ הכנסות עצמיות	**667,482**	**1,339,680**
תמיכות		
משרד התרבות	819,698	645,073
משרד התרבות שיפוץ	---	75,000
עיריית הרצליה	3,800,000	3,800,160
סה"כ תמיכות	4,619,698	4,520,233
סה"כ הכנסות	**5,287,180**	**5,860,093**

(1) השתתפות תיאטרון חיפה בהצגה בהפקה משותפת.

מהנתונים עולה כי ההכנסות העצמיות של התיאטרון עלו בשיעור של פי שניים בשנת 2011 לעומת שנת 2010 מסכום של 667 אלפי ₪ בשנת 2010 לסכום של כ 1,340 אלפי ₪ בשנת 2011 ומהווים כ 22% ממחזור התיאטרון.

4.3 גרעון התיאטרון

גרעון התיאטרון הסתכם בסוף שנת 2011 לסכום של כ 995 אלפי ₪.

להלן פירוט התפתחות גרעון התיאטרון בשנים 2009-2011 הנתונים בש"ח

		גרעון מצטבר
2009	י.פתיחה	(906,552)
	הקצבות מרשויות (1)	3,634,553
	גרעון נטו מפעילות בהתאם לדוחות הכספיים לשנת 2010	(363,580)
	י.גרעון מצטבר לשנת 2009	**(1,270,132)**
2010	הקצבות מרשויות (1)	4,619,698
	עודף נטו מפעילות בהתאם לדוחות הכספיים לשנת 2010	285,190
	י.גרעון מצטבר לשנת 2010	(984,942)
2011 (2)	הקצבות מרשויות (1)	4,520,233
	גרעון נטו מפעילות בהתאם לדוח "תקציב מול ביצוע" לשנת 2011	(10,000)
	י.גרעון מצטבר לשנת 2011	**(994,942)**

(1) הקצבות עיריית הרצליה ומשרד התרבות

(2) עפ"י דוח "תקציב מול ביצוע" לשנת 2011.

מנתוני דוח "תקציב מול ביצוע" לשנת 2011 עולה כי הגרעון לשנת 2011 עומד על סכום של כ-10 אלפי ש"ח, וכי הגרעון המצטבר של התיאטרון מסתכם לכ-994 אלפי ש"ח.

4.4 אישור התקציב

אישור התקציב השנתי מתבצע על ידי הועד המנהל במסגרת הישיבות הרבעוניות אשר מתועדות בפרוטוקולים מאושרים.

כמו כן, בכל רבעון נערכת ישיבת ועד המנהל של התיאטרון במסגרתה מדווח המנכ"ל אודות אופן ניצול התקציב, לרבות התייחסות לנושא החריגה מהתקציב אם קיימת.

נמסר לנו על ידי מנכ"ל התיאטרון כי תקציב פר הפקה נערך על ידו לצורכי ניהול ופיקוח וכי לא מתבצע אישור תקציב על ידי הועד המנהל לכל הפקה בנפרד.

במסגרת הביקורת נבחן כי התקציב לשנים 2010 ו-2011 אושר על ידי הגורמים המוסמכים.

נמצא תקציבי התיאטרון אושרו בישיבות הוועד והפרוטוקולים נחתמו על ידי מורשי החתימה.

עוד עולה מהביקורת כי קיים הפרש בין התקציב המאושר במסגרת הפרוטוקול לשנים 2010-2011 לבין דוחות "תקציב מול ביצוע" שהוגשו לעיונינו בסעיף ההכנסות. להלן טבלה המפרטת את ההפרשים האמורים:

שנה	תקציב מאושר בהתאם לפרוטוקול	תקציב בהתאם לדוחות שהוגשו לעיונינו	הפרש	פרוט
2010	5,853,200	5,772,898	80,302	(1)
2011	5,967,214	5,741,432	225,782	(2)

(1) לדברי מנכ"ל התיאטרון ההפרש בתקציב שנת 2010 נובע מקיצוץ ההקצבה ע"י משרד התרבות. לדברי מנכ"ל התיאטרון לא התקבלה הודעה רשמית כתובה בנוגע לקיצוץ האמור ממשרד התרבות.

(2) לדברי מנכ"ל התיאטרון תקציב שנת 2011 עודכן, עם זאת פרוטוקול הישיבה אינו מציין את אישור ההנהלה בנוגע להיקף תקציב המעודכן.

מעיון בדוח "תקציב מול ביצוע" לשנת 2011 עולה כי התיאטרון עמד בתקציב המעודכן (המסתכם לסכום של 5,741,432 ש"ח) וכי הוצאות והכנסות של התיאטרון גדלו בכ-3.5%.

המלצה :

- למען הסדר הטוב יש להקפיד על הצגת נתוני התקציב כפי שאושרו ע"י הגורמים המוסמכים ולשנות את סעיפי התקציב רק לאחר אישור פורמאלי של הועד המנהל.

תגובת המבוקר:

- **השינויים עליהם מצביעה הביקורת נובעים מכך שבעת עריכת התקציב הראשוני לא ניתן להעריך את הקצבת משרד התרבות. אי לכך נכללו בהצעת התקציב לשנת 2010 הסך 900 אלף ₪ ולשנת 2011 1,174,698 ₪. משאושרו תקציבים נמוכים יותר הותאם תקציב התיאטרון בהתאם, וזאת בידיעת ההנהלה הציבורית ועל פי בקשתה.**

5. נהלי עבודה

נהלי עבודה מהווים את המסגרת הארגונית המאגדת את הליכי ונוהגי העבודה , הנהלים מאפשרים לארגון להפעיל את סמכותו בקלות ובמהירות, מחילים את עקרון האחידות והעקביות בפעילות הארגון וכוללים מנגנוני בקרה פיקוח ודיווח בתהליכי העבודה.

מטרת נהלי העבודה הינה להגדיר את הפעולות שעל הארגון לבצע במסגרת פעילותו השוטפת ,

מבדיקתנו עולה כי קיימים נהלים הקשורים לפעילות השוטפת של התיאטרון, כגון: ניהול מצאי, נוהל קבלת הצעת מחיר, התקשרות עם ספקים וכו'.

אולם נהלים אלו אינם מפורטים דיים ואינם משקפים את הליכי העבודה הנהוגים בפועל.

כדוגמא נציין את נוהל "ניהול מצאי" הקובע כי "*במצאי ירשם כל נכס שנרכש מתקציב התיאטרון או נתרם או הושאל לשימושו, והוא אינו מאבד את צורתו תוך כדי השימוש בו. מזכירות התיאטרון תנהל רשימה כתובה של ציוד מצאי...*"

מבדיקתנו עולה כי לא מתקיים רישום מצאי בתיאטרון.

כפי שעולה מדוח זה קיימים תחומי פעילות שאינם מעוגנים במסגרת של נהלי עבודה הכוללים מנגנוני בקרה ופיקוח.

המלצות

- לעגן את כל תהליכי העבודה בתיאטרון בנהלים המשקפים את תהליכי העבודה הנהוגים בארגון. הנהלים יכללו, בין היתר התייחסות לבקרות ופיקוח על יישומם.

תגובת המבוקר:

- **הנהלים בתיאטרון נכתבו תוך השקעת מחשבה ובתיאום עם מבקרת הפנים של התיאטרון.להבנתנו בדרך כלל תואמים הנהלים את הליכי העבודה בפועל.**
- **אנו מקבלים את המלצת הביקורת לערוך רויזיה במהלך השנה הקרובה ובמידת הצורך לעדכן את הנהלים ו/או את הליכי העבודה בהתאם לעניין.**

6. ניהול קופת התיאטרון

6.1 רקע

בקופת התיאטרון נרשמות ההכנסות ממכירת הכרטיסים וממכירת מנויים , התשלומים מתקבלים באמצעות כרטיס אשראי, המחאות ומזומן.

להלן נתוני ההכנסות, כפי שהופקו ממערכת התפעולית של התיאטרון (מערכת ה"Top ticks") לשנת 2010 ולתשעת החודשים הראשונים של שנת 2011:

	2010	30 בספטמבר 2011
הכנסות מהצגות (*)	325,343	311,549
אחוז ההכנסות ששולמו במזומן	30%	23%
מספר מנויים שנמכרו	115	175
מספר כרטיסים שנמכרו	10,637	9,236

(*) הכנסות ממכירת כרטיסים, מנויים ומוצרים נלווים (כגון: תוכניות).

החל מחודש אוקטובר 2011 מתבצעת מכירת הכרטיסים באמצעות מערכת האינטרנט. עפ"י נתוני המערכת התפעולית לתאריך 6 לדצמבר, 2011, נמכרו כרטיסים באמצעות האינטרנט בהיקף כספי של כ-14 אלפי ש"ח.

6.2 נתוני מערכת התפעולית

במערכת התפעולית של התיאטרון, המשמשת למכירת כרטיסים נרשם המידע אודות ההכנסות ממכירת כרטיסים ומנויים.

במסגרת בדיקתנו נמצאה אי התאמה בסעיף "ההכנסות ממכירת כרטיסים/מנויים/מוצרים נלווים לשנים 2010-2011 בין שני דוחות שהופקו לתקופה זהה דבר המעיד על אמינות הנתונים במערכת התפעולית.

תקופה	הכנסות בהתאם לדו"ח אשר הופק בתאריך 6/12/2011	הכנסות בהתאם לדו"ח אשר הופק בתאריך 15/12/2011	הפרש
2010	366,603.15	325,342.5	41,260.65
2011	294,191.65	311,548.8	17,357.15

תאריכי החתך בשני הדוחות הינם 31.12.2010 ולגבי שנת 2011 30 בספטמבר 2011 .

אי התאמות מסוג זה עלולות להשפיע על הדיווחים להנהלת החשבונות ועל הפיקוח אחר עמידת התיאטרון ביעדיו.

המלצות

- לבחון את הסיבות להפרשים ולאי התאמות בין הדוחות המופקים ממערכת התפעולית ולהגדיר את הדוחות שמשקפים את הנתונים בשלמותן.
- פעם בחודש תבוצע התאמה בין נתוני הנהלת החשבונות לבין נתוני המערכת התפעולית , זאת על מנת להבטיח שלמות הנתונים הרשומים בהנהלת החשבונות ואשר מוצגים בדוחות הכספיים.

תגובת המבוקר:

- **הביקורת מציינת כי נמסרו לידיה דוחות שהופקו בתאריכים שונים המצביעים על נתונים לא זהים לכאורה באותה תקופת התייחסות. אנו מניחים כי המדובר בשוני בהגדרות הפקת הדוח שנבעו מכך שמנהלת הקופה שהתה במהלך הביקורת בחופשת לידה. לו יומצאו לנו הדוחות האמורים נוכל קרוב לוודאי להצביע על הטעות הטכנית כאמור.**
- **לגופו של עניין ממליצה הביקורת לערוך התאמה עיתית בין המערכות השונות ואכן מאז תחילת שנת 2012 מבוצעת מידי חודש התאמה כאמור.**

6.3 הפקת כרטיסים ללא תמורה

במסגרת פעילותו השוטפת נוהג התיאטרון להעניק כרטיסים ללא עלות או תמורת מחיר מופחת, וזאת כפעולה שיווקית או כמילוי סעיף בהסכם ההתקשרות (לדוגמה: מפיק זכאי למספר קבוע של כרטיסים ללא עלות). להלן טבלה מפרטת את מספר כרטיסים שניתנו ללא עלות או במחירים מוזלים (10 ₪ ועד 25 ₪), זאת בהתבסס על נתונים מהמערכת התפעולית של התיאטרון:

תקופה	מספר כרטיסים			
	ללא עלות	מחיר מוזל	בהתאם למחירון	סה"כ
שנת 2010	4,808	1,940	3,889	10,637
30 בספטמבר 2011	4,553	1,163	3,520	9,236

מנתוני הטבלה עולה כי לשנת 2010 ולתום הרבעון השלישי של שנת 2011 מספר כרטיסים אשר חולקו ללא תמורה מהווים כ-45% וכ-50%, בהתאמה מסך הכרטיסים שהופקו.

חלוקת כרטיסים ללא עלות או כרטיסים מוזלים מעוגנת ב"נוהל כרטיסי הזמנה לתיאטרון" אשר דן בפירוט המקרים בהם ניתן להעניק כרטיסים ללא עלות או במחיר מופחת. להלן הוראות הנוהל:

- *כרטיסים ללא עלות יחולקו להצגות פרמיירה בלבד וזאת באישור מנהלת מכירות/מנהלת השיווק של התיאטרון;*
- *עובדי התיאטרון זכאים ל-20 כרטיסי יחיד לכל הפקה של התיאטרון בעלות של 10 ש"ח לכרטיס.*

לנוכח כמות הכרטיסים הרבה שחולקה ללא תמורה, ניתן להסיק כי כרטיסים אלו אינם מוגבלים להצגות פרמיירה בלבד ,זאת בניגוד לאמור בנהלי התיאטרון.

בהקשר זה נציין כי הנוהל אינו מגביל את מספר כרטיסי החינם . כמו כן, הנוהל אינו מתייחס לבקרות ויישומן בנושא חלוקת הכרטיסים ללא עלות או כרטיסים מוזלים.

הגורמים הרשאים להזמין כרטיסים ללא תמורה בנוסף למנכ"ל התיאטרון הינם מנהלת השיווק והמנהל האדמיניסטרטיבי , האישורים להענקת כרטיסים אלו מועברים לרוב באמצעות הדואר האלקטרוני.

<u>אישורים אלו אינם נשמרים ולא קיים תיעוד לגבי המוזמנים שנהנו מכרטיסי החינם , למעשה איבד התיאטרון את יכולת הבקרה על הפקת כרטיסי החינם ולא ניתן לוודא כי כל הכרטיסים שהופקו קבלו אישור כנדרש.</u>

<u>המלצות</u>

- לעגן בנוהל קריטריונים ברורים לחלוקת כרטיסים ללא תמורה כגון לעיתונאים למעצבי דעת קהל לאורחי ההפקה ועוד , כל בקשה לחלוקת כרטיסי חינם תציין את שם המוזמן והסיבה להענקת הכרטיס.
- לצמצם את רשימת בעלי התפקידים הרשאים להורות על הפקת כרטיסים ללא תמורה , בכל מקרה הפקת כרטיסים ללא תמורה תדרוש את אישור המנכ"ל.
- תינתן קדימות לצופים בתשלום באופן שלא יופקו כרטיסי חינם בתפוסה של 85% מהאולם.
- לתעד את מקבלי כרטיסי החינם והסיבות לחלוקתם לצורכי בקרה וכן לשמירה על עקרון השקיפות, רשימה זו תבחן מעת לעת.

תגובת המבוקר:

- **לצערנו התקופה אותה בחנה הביקורת סבלה מרפרטואר אשר איפשר מכירת כרטיסים בודדים בלבד לכל ערב (לעיתים בין 10 ל 20). בנסיבות אלה ועל מנת למנוע עוגמת נפש מהשחקנים שיופיעו בפני אולם ריק, חולקו כרטיסים ללא עלות לעיתים.**
- **עתה, משנבחרה הנהלה אומנותית חדשה ואחרת יצא התיאטרון לדרך אשר תייתר את הצורך כאמור.**

6.4. הפקת כרטיסים בהנחה

אזרחים ותיקים, תושבי הרצליה, סטודנטים, תלמידים וחיילים זכאים לרכוש כרטיסים מוזלים בהתאם למחירון התיאטרון ,מכירת כרטיסים או מנויים בהנחה מתבצעת בקופות התאטרון.

ממצאים:

1. מבדיקה שערכנו ל- 10 מנויים מוזלים, עולה כי המנויים המוזלים נמכרו בהתאם למדרג ההנחות, אולם נמצא כי הקופאים אינם נוהגים לשמור העתקי תעודות המזכות נתינת מחיר מוזל ללקוח בעת מכירת מנויים במחירים מוזלים.
2. מסקירת דוח המנויים עולה כי מחיר המנויים שנמכרו תואם את מחירון התיאטרון לשנת 2011.
3. נמצא כי לא מופקים דוחות בקרה לאיתור הנחות חריגות.

המלצות

- למסד בנוהל בקרות בדבר סבירות ההנחות שניתנות ללקוחות התיאטרון באמצעות הפקת דוחות לאיתור הנחות חריגות.
- לתעד את האסמכתאות התומכות במכירת מנויים במחירים מוזלים (כגון: צילום חוגר, תעודת סטודנט).

תגובת המבוקר:

- **הביקורת ממליצה למסד בנוהל הפקת דוחות בדבר הנחות הניתנות על מנת לאתר הנחות חריגות – אנו מקבלים את המלצת הביקורת.**
- **לצערנו, לא נוכל לקבל המלצה אי ישימה בדמות צילום תעודות של תושבים הזכאים להנחות**

6.5 **ביטולים וזיכויים**

רכישת כרטיסים ומנויים, מתבצעת באמצעות הטלפון, אתר האינטרנט של התיאטרון או רכישה בקופות התיאטרון.

6.5.1. **ביטולים וזיכויים בכרטיסי אשראי**

מניתוח הנתונים הקיימים במערכת התפעולית של התיאטרון עולה כי בשנת 2010 ולתום הרבעון השלישי של שנת 2011 סכום הזיכויים באמצעות כרטיסי אשראי מסתכמים בכ-16 אלפי ש"ח וכ-14 אלפי ש"ח, בהתאמה.

במסגרת בדיקתנו נדגמו 3 ביטולי כרטיסים לצורך עריכת בדיקה השוואתית בין מספרי כרטיס האשראי בו בוצע הזיכוי למספר כרטיס האשראי אשר חויב בעת הרכישה על ידי הלקוח.

נמסר לנו על ידי הקופאי כי המערכת התפעולית של התיאטרון אינה מתעדת את מספר כרטיס האשראי שבו בוצע הזיכוי של כרטיס הלקוח ולכן, לא ניתן לקשר בין כרטיס האשראי שזוכה למספר כרטיס האשראי שחויב ומשכך לא בוצעה הבדיקה כאמור.

המלצות

- לוודא כי המערכת התפעולית מתעדת 4 ספרות אחרונות של מספרי כרטיס אשראי של לקוחות התיאטרון באופן שיאפשר זיכוי למספר כרטיס האשראי שחויב בלבד.
- לבחון האם קיימת האפשרות לזכות מספר כרטיס אשראי השונה ממספר הכרטיס שבו בוצע החיוב, במידה וכן מומלץ לבטל אפשרות זאת.
- להפיק אחת לתקופה דוח המפרט את הזיכויים והביטולים על מנת לבחון את סבירות פעולות הביטול והזיכוי.

תגובת המבוקר:

- **במערכת קיימת אופציה ומתועדות ארבע הספרות האחרונות של כרטיס האשראי. לכן ניתן לבדוק התאמה בין חיובים לזיכויים. על פי ההוראה שבתוקף, לא מותר לזכות אלא אך ורק לאותו כרטיס אשראי אשר חוייב.**
- **הזיכויים והביטולים מופיעים באופן מפורט בדו"ח הקופה.**

6.5.2 **זיכוי במזומן**

במכירה טלפונית נרשמת המכירה במערכת התפעולית והתשלום מבוצע עם ההגעה לקופות התאטרון. במקרים בהם בוצעה מכירה טלפונית אך הרוכשים לא הגיעו והמכירה לא הושלמה מציגה המערכת את ביטול הכרטיס כהחזר מזומן כאילו התקבל תשלום במזומן בגין ההזמנה הטלפונית שהוחזר למשלם למרות שבפועל לא נגבה תשלום וכמובן שלא הוחזר.

במצב הדברים האמור לא ניתן לכמת את סכום הזיכויים במזומן מאחר ולא ניתן לדעת אלו זיכויים הינם בגין הזמנה טלפונית שלא התממשה ואלו כתוצאה מביטול מכירה שהצריך החזר כספי במזומן.

בעיה זו לא קיימת בהזמנות מאתר האינטרנט , בהזמנות אלו משוריינים המקומות ללא רישום מכירה במערכת רק בעת המכירה בפועל עם קבלת התשלום נרשמת המכירה במערכת התפעולית .

נמסר לנו על ידי מנהלת החשבונות כי לעיתים ניתנים זיכויים במסגרת קופת המשרד, זיכויים מקופה זו אינם מתועדים כלל במערכת התפעולית.

המלצות

- להימנע מרישום מכירת כרטיסים במערכת התפעולית בהזמנות טלפוניות בטרם הושלם תהליך המכירה והתקבלה התמורה , זאת כפי שמבוצע בהזמנות באמצעות מערכת האינטרנט שאינם נרשמות כמכירה עד להשלמתם.
- להפיק דוחות זיכויים במזומן לאחר נטרול ההזמנות הטלפוניות שלא מומשו לצורכי בקרה וכדי לעמוד על הקיף התופעה של החזרים במזומן.
- לתעד במערכת התפעולית את כל הזיכויים הניתנים במסגרת קופת המשרד לצורכי בקרה.

תגובת המבוקר:

- **הזיכויים במזומן בפועל אינם בסכום גבוה. מרבית הסכום המופיע בדו"ח הוא כאמור בדוח הביקורת – ביטול של הזמנות טלפוניות.אין כאן תנועת מזומנים אלא תנועה רישומית בלבד.**
- **לבקשת הביקורת נפנה לחברת טופטיקס על מנת לפתח פתרון לבעיה הרישומית כאמור.**

6.6 **הכנסות משכירות**

אחד ממקורות ההכנסה של התיאטרון הינו השכרת האולם לגורמים שונים, כגון: לאנשי מקצוע לצורך מתן הרצאות, לעיריית הרצלייה, לתיאטרונים אחרים לצורך הפקת הצגות וכו'.

מעיון בדוחות הכספיים של התיאטרון לשנת 2010 עולה כי הכנסות מהשכרת אולם הסתכמו לסכום של כ-218 אלפי ש"ח, ומעיון בדוח "תקציב מול ביצוע" לתום רבעון השלישי של שנת 2011 עולה כי הכנסות מהשכרת אולם הסתכמו לסכום של כ-204 אלפי ש"ח .

השכרת האולם יכול שתכלול שירותים למכירת כרטיסים ע"י התיאטרון ויכול שתכלול את השכרת האולם בלבד.

במסגרת הביקורת נדגמו מספר עסקאות השכרה , נמצא כי נחתם הסכם עם השוכר וכי הופקה חשבונית כנדרש.

7. הפקדת כספים מקופת התיאטרון ודיווח להנהלת החשבונות

בשנת 2010 כ 30% ממכירות התיאטרון התקבלו במזומן. בשנת 2011 כ 23% מהמכירות התקבל במזומן.
נמסר לנו על ידי מנהלת החשבונות כי הפקדת הכספים מקופת התיאטרון מתבצעת על ידה בשיתוף הקופאי הראשי, זאת תוך ספירת המזומנים ובחינת התאמתם למערכת התפעולית של התיאטרון.
הכנת מעטפת ההפקדה מבוצעת על ידי מנהלת החשבונות. הפקדת המעטפה בפועל בסניף הבנק מתבצעת על ידי שליח התיאטרון.

באחריותה של מנהלת החשבונות לבצע בדיקה בדפי חשבון בנק כי ההפקדה שבוצעה בפועל על ידי שליח התיאטרון תואמת את סכומי המזומן אשר היו אמורים להיות מופקדים בהתאם למעטפה שהוכנה על ידה.
הקופאי הראשי מדווח אודות הכנסות הקופה בכל הצגה, למנהלת החשבונות של התיאטרון וכן קיים דיווח חודשי בחלוקה למכירות באשראי ומכירות במזומן.
מבדיקתנו עולה כי לא מתקיימת הפרדת תפקידים בין הגורם אשר מכין את המעטפה להפקדת המזומנים לבין הגורם אשר מבצע התאמת בנק (מנהלת החשבונות).

המלצות

- במקרה בו לא ניתן ליישם את עקרון הפרדת התפקידים בשל אילוצי כוח אדם יש לשקול בקרות מפצות כגון דוח שבועי או חודשי שישווה את סכום ההפקדות לנתוני המערכת התפעולית, דוח זה יוגש למנכ"ל התיאטרון או למי מטעמו.

תגובת המבוקר:

- **התיאטרון מתנהל ביעילות ובצמצום ולכן לא קיימת כרגע אפשרות להגדיל את מצבת כוח האדם.,יחד עם זאת נציין כי כפי שנכתב כבר לעיל מונפקים דוחות קופה ומתנהלים לגביהם הליכי בקרה**

8. ספקים

8.1 **רקע**

תהליך הרכש מתחלק לרכש כללי ולרכש הפקות כדלהלן:

רכש כללי –כולל רכישת ציוד משרדי, שירותי מחשב, העסקת משרדי שיווק ופרסום וכו'. הרכש הכללי מנוהל ע"י המנהל האדמיניסטרטיבי של התיאטרון.

רכש הפקות – כולל רכישת תפאורה, תלבושות וכדומה. רכש לצורכי ההפקה מנוהל ע"י המנהל האומנותי והמנהל הטכני של התיאטרון.

שירותים מקצועיים - כולל רכישת שרותי בימוי, העסקת שחקנים ושאר בעלי תפקידים הקשורים בהפקת הצגות שאינם עובדי הארגון.

8.2 **התקשרות עם ספקים**

רכש כללי:

התקשרות עם ספקים טרם ביצוע הרכש נועדה להסדיר את ההתקשרות בין התיאטרון לספקים בכל הנוגע לתנאים המסחריים בין הצדדים, מועדי אספקה וכו'.
נמסר לנו על ידי המנהל אדמיניסטרטיבי של התיאטרון כי הסכמים עם ספקי השירותים נערכים על ידי היועץ המשפטי של התיאטרון.
במסגרת הביקורת בחנו קיומם של הסכמי התקשרות לגבי 4 ספקים שעלו במדגם. להלן טבלה המרכזת את ממצאינו:

שם ספק	היקף כספי למועד הביקורת	פירוט ממצאים	פירוט
טופטיקס בע"מ	**18,784**	לא אותר הסכם חתום	מספק את מערכת הכרטוס לתיאטרון. הוצגה בפנינו הזמנת עבודה (ע"ס 71,164 ש"ח) וסיכום פגישה עם הספק ומנהל מערכת מחשוב בעיריית הרצלייה משנת 2008. מעיון בהזמנת עבודה ומסמך העירייה עולה כי העבודה הוזמנה על ידי העירייה בתקופת היסוד של מבנה "בית האזרח".
יפעת המרכז למידע תקשורתי בע"מ	**7,957**	לא אותר הסכם חתום	מנכ"ל התיאטרון מסר כי מדובר בספק יחיד הנותן שירותים אלו ולכן לא נערך איתו הסכם התקשרות.
עמליה אייל - יחסי ציבור ותקשורת	**11,600**	הוצג הסכם התקשרות	גובה ההסכם 5,000 ש"ח לחודש כולל מע"מ. התיאטרון הפסיק לעבוד עם ספק זה.
קונטקט - אבי אלבק יעוץ וקישור	**52,200**	הוצג הסכם התקשרות	גובה ההסכם 6,500 ש"ח לחודש.

מהנתונים עולה כי אין הקפדה על עיגון הפרטים המסחריים בין הספקים לבין התיאטרון במסגרת של חוזה חתום , חתימת חוזה חשובה במיוחד במקרים בהן מסופק שירות חיוני כגון מערכת הכרטוס ומכאן הצורך לעגן את התחייבויות הספק ואחריותו על תפעול תקין של המערכת.

ספקי הפקות:

במסגרת הביקורת נבחנה ההתקשרות עם ספקים המעניקים שירותי הפקה לתיאטרון . נדגמו 3 ספקי הפקות ("ארגונית", "סדנת התיאטרון" ו- "שלומי בצלאל") אשר סיפקו שירותי הפקה בהיקף כספי מצטבר של כ-161 אלפי ש"ח.

הצעות המחיר לספקים שנדגמו לא נמצאו , נמסר לנו על ידי מנכ"ל התיאטרון כי לא ניתן לאתר את המסמכים מאחר ויתכן כי מסמכים אלו אבדו בעת העברת המשרדים.

מנכ"ל התיאטרון הציג בפנינו 4 הצעות מחיר לרכישת תפאורה להצגה שטרם הועלתה בהיקפים כספיים בין 58 ל-74 אלפי ש"ח.

שירותים מקצועיים

לצורך הפקת ההצגות מתבסס התיאטרון על שירותים מקצועיים של אנשי מקצוע שאינם עובדי התיאטרון כגון שחקנים , במאים, מחזאים וכדומה.

ההתקשרות עם אנשי מקצוע אלו מבוססת על מחירון אשר הוסכם ע"י איגוד הבמאים איגוד המחזאים וכדומה. מחירונים אלו מקובלים על כלל התיאטראות בארץ.

במסגרת הביקורת נדגמו חמישה הסכמי התקשרות עם אנשי מקצוע שסיפקו שירותים מקצועיים להפקות התיאטרון. במסגרת זו נחנו את הפרטים כדלהלן:

1. קיום הסכם ההתקשרות עם הספק.
2. התאמת התמורה, כפי שנקבע במסגרת ההסכם, להיקף התמורה המצוין במחירון.
3. הסכמים חתומים על ידי הצדדים (מנכ"ל התיאטרון וספק).

מבדיקתנו עולה כי בכל המקרים שנדגמו נערך הסכם התקשרות אשר נחתם על ידי הצדדים (מנכ"ל התיאטרון והספק). כמו כן, התמורה שנקבעה במסגרת ההסכמים הינה נמוכה או תואמת בקירוב את התעריפים אשר נקבעו במחירון.

המלצות

- להקפיד על עריכת הסכמי התקשרות עם ספקי השירות במיוחד כאלו המעניקים שירותים לאורך זמן.

תגובת המבוקר:

- **אכן – עם מרבית הספקים קיימים הסכמים בכתב. הנהלת האנסמבל תבדוק במהלך השנה הקרובה את האופן בו ניתן לכרות הסכמים כאמור גם עם אותם אשר בגינם טרם קיים חוזה.**

8.3 **הצעות מחיר**

נוהל התיאטרון "התקשרות עם ספקים" מחייב קבלת מספר הצעות מחיר בהתאם לטבלה שלהלן:

סכום לפריט (ש"ח)	מספר הצעות	גורם מאשר
עד 500	בדיקת מחירים ע"י העובד האחראי	מנכ"ל התיאטרון
500-3,000	2 הצעות מחיר ע"י עובד האחראי	
3,000-50,000	3 הצעות מחיר ע"י עובד האחראי	
50,000 ומעלה	4 הצעות מחיר ע"י עובד האחראי	

קבלת הצעות מחיר מתבצעת לרוב על ידי המנהל האדמיניסטרטיבי , אישור סופי לבחירת הצעת המחיר ניתן על ידי מנכ"ל התיאטרון.

במסגרת הביקורת נדגמו 4 ספקים עימם התקשר התיאטרון בשנת 2011 ונבחן תהליך קבלת הצעות. להלן פירוט הממצאים

- ספק טלפון- הספק שנבחר על ידי התיאטרון הינו "Tel-Ar-פתרונות תקשורת, מחשוב ורשתות". היקף כספי של הצעת הספק מסתכמת ל-18,000 ש"ח בתוספת מע"מ.
במסגרת בחירת הספק התקבלו שני הצעות מחיר, כאשר היקף כספי של ההצעה השנייה (ספק U-Telecom) הינו בסכום של 16,182 בתוספת מע"מ, הצעת מחיר זו התייחסה לציוד משומש, בנסיבות אלו הצעות המחיר לא התייחסו לאותו השירות באופן שעיקר את תהליך ההתמחרות.
נציין כי בהתאם לנוהל התיאטרון בעבור העסקה בהיקף כספי העולה על 3,000. ש"ח נדרש לקבל 3 הצעות מחיר, נמצא כי הצעת המחיר מאושרת על ידי מנכ"ל התיאטרון.

- עבודות דפוס –נמסרו לנו העתקים של שני הצעות מחיר להדפסת ברושור. ההצעה הזוכה אשר הינה הצעה של כבגון דפוס ואריזות בע"מ, הסתכמה לסכום של 3,850 ש"ח. מעין בנוהל התיאטרון עולה כי במידה והיקף הכספי עולה על 3,000 ש"ח, נדרש לקבל 3 הצעות מחר. הצעות המחיר הזוכה אינה מאושרת על ידי המנכ"ל כנדרש בהוראות הנוהל.
הזמנת הרכש הופקה על סכום של 3,074 ש"ח כולל מע"מ, דהיינו על סכום נמוך מהצעת המחיר.

- חברת אבטחה – לא אותרו העתקי הצעת מחיר של חברת אבטחה.

מהממצאים לעיל עולה כי לא קיימת הקפדה על קבלת מספר הצעות מחיר כמצוין בנוהל התיאטרון טרם ההתקשרות עם ספק השירות. כמו כן אין הקפדה על אישור הצעת המחיר הזוכה בידי מנכ"ל התיאטרון כנדרש בנהלים.

המלצות

- להקפיד על קבלת מספר הצעות מחיר בהתאם למדרג המופיע בנוהל התיאטרון טרם ההתקשרות עם ספק השירות.
- להקפיד על אישור הצעת המחיר הזוכה ע"י מנכל התיאטרון בהתאם להוראות הנוהל.

תגובת המבוקר:

- **הביקורת ממליצה להקפיד תמיד על קבלת מספר הצעות ועל אישור המנכ"ל בחתימתו מי היא ההצעה הזוכה.,האנסמבל מקבל המלצה זו.**

8.4 **הזמנות רכש**

הזמנת רכש מופקת באופן ידני באמצעות פנקס הזמנות ומאושרת ע"י מזמין השירות ומנכ"ל התאטרון.
עם קבלת החשבונית מהספק מאשר הגורם המזמין כי השרות או המוצר התקבל בהתאם להזמנת הרכש.
במסגרת הביקורת נדגמו 16 חשבונית של ספקי התיאטרון שהתקבלו במהלך שנת 2011 ונבחן אופן אישור החשבונית לתשלום.
בדיקתנו העלתה כי בשני מיקרים לא אושרה החשבונית לתשלום ע"י מזמין העבודה ומנכ"ל התיאטרון כדלהלן:

שם ספק	מספר הזמנה	היקף כספי של ההזמנה	אישור מזמין העבודה	אישור מנכ"ל התיאטרון
הובלות זכאי- אספקת צמחי בית וצמחי נוי למוסדות ופרטיים	769	2,950	-	-
קן טוב- עזרי תכנון, ניהול והמחשה	848	807	√	-

כאמור לגבי שאר המדגם נמצא אישור מזמין העבודה ואישור מנכ"ל התיאטרון כנדרש.

הוצאות ההפקה מאושרות ע"י מנכ"ל התיאטרון. במסגרת הביקורת דגמנו 11 חשבוניות מתוך הוצאות ההפקה של ההצגה "איש ואישה אחת" .

מבדיקתנו עולה כי ההוצאות נתמכות באסמכתאות המאושרות על ידי מנכ"ל התיאטרון כנדרש.

המלצות

- להקפיד על אישור חשבוניות הספק ע"י מזמין השרות או המוצר כהוכחה לקבלת השרות טרם התשלום.

תגובת המבוקר:

- **הביקורת מצאה כי ברוב המכריע של המקרים הזמנות אושרו כיאות אך בשני מקרים חריגים שעסקו בהזמנות בהיקף כספי לא גדול, היו אישורים חלקיים בלבד.,האנסמבל מקבל את ההמלצה להקפיד בכל המקרים**

8.5 **תהליך הקמת ועדכון פרטי הספקים במערכת הנהלת החשבונות**

יישום בקרות בשלב הקמת ועדכון פרטי הספקים במערכת הנהלת החשבונות הינם אחד הכלים המרכזיים להתמודדות עם טעויות ואי סדרים.

הקמת ועדכון פרטי הספקים הינו השלב הראשוני בתהליך התשלום המשמש כשער ליציאת כספים מהארגון.

עדכון פרטי בנק של ספק על בסיס מסמכי מקור חתומים על ידי הספק ומאושרים על ידי הבנק, עשוי להקטין את החשיפה לזיוף פרטי חשבון הבנק של הספק.

בתאריך הביקורת קיימים כ-240 ספקים במערכת הנהלת החשבונות של התיאטרון.

משיחות שערכנו עם מנהלת החשבונות עולה כי הקמת ספק חדש במערכת הנהלת החשבונות מבוצעת על ידה בהתבסס על חשבונית הספק. לאחרונה, שונתה שיטת קבלת פרטי הספק לשיטת מילוי טופס פרטים אישיים על ידי הספק, לרבות מילוי פרטי חשבון בנק של הספק.

בנוסף למילוי הטופס מציג הספק אישור ניהול ספרים וניכוי מס במקור.

במקרים בהם לא מועברים המסמכים האמורים, נוהגת מנהלת החשבונות לבדוק את פרטי הספק באמצעות המערכת האינטרנטית מול שע"מ.

במקרים בהן נדרש עדכון פרטי הספקים, כגון עדכון כתובת פרטי בנק וכדומה הדבר נעשה על סמך דואר אלקטרוני שנשלח מהספק.

ממצאים:

1. גם במקרה זה לא מתקיים עקרון הפרדת התפקידים הגורם המקים את הספקים והמופקד על שינוי פרטי הבנק הינו הגורם המופקד על כל תהליך התשלום. במקרים אלו בהן כוח האדם אינו מאפשר הפרדת תפקידים יש להגדיר בקרות מפצות כגון הפקת דוח שיכלול את כל הספקים שנוצרו והוסרו מהמערכת, וכן דוח שיציג את השינויים במספרי ח"ן הבנק של הספקים. דוחות אלו יסקרו מידי תקופה ע"י מנכל התאטרון.
2. במטרה לצמצם את מספר הספקים הפתוחים במערכת קיימת אפשרות לחסימת ספקים לא פעילים , בדיקה שערכנו העלתה כי מנהלת החשבונות אינה עושה שימוש באופציה זו של חסימת ספקים לא פעילים.
3. במסגרת הביקורת נדגמו 4 ספקים ונמצא כי קיימים בגינם אישור ניכוי מס במקור ואישור ניהול ספרים מרשויות המס כנדרש.

המלצות

- לקבוע בנוהל כי עדכון פרטי הבנק של הספקים יתבסס על טופס מקורי מהבנק או המחאה מבוטלת, וזאת עבור כל ספק שמוקם או שפרטי חשבונו עודכנו במערכת;
- להוסיף בקרות בהליך הקמת הספקים ועדכון פרטיהם שיפצו על העדר עקרון הפרדת התפקידים כגון דוח שיכלול את הספקים שנוספו או הוצאו מהמערכת וכן דוח שירכז את השינויים בחשבונות הבנק של כרטיסי הספקים, דוחות אלו יסקרו מידי תקופה ע"י מנכ"ל התיאטרון.
- לבצע חסימת ספקים לא פעילים במטרה לצמצם את מספר הספקים במערכת.

תגובת המבוקר:

- **הביקורת המליצה מספר המלצות לייעול הבקרות מעבר למקובל כיום באנסמבל.,אנו נבחן ברוח חיובית את האפשרות ליישם את ההמלצות, אך לא ניתן יהיה לחרוג מהניהול היעיל והחסכוני של התיאטרון**

9. אמצעי תשלום

9.1 כללי

התשלום לספקי ועובדי התיאטרון מתבצע באמצעות מערכת מס"ב, המחאות, העברות בנקאיות ובמזומן בעיקר באמצעות "קופה קטנה".

להלן טבלה המציגה את היקפי התשלומים של התיאטרון לשנים 2010 ו -2011, הנתונים ליום 22 לדצמבר 2011.

פרטים	2010	2011
ספקים		
המחאות	1,308,407*	3,532,220
מס"ב	2,687,507	51,573
מזומן- קופה קטנה	118,462	161,522
סה"כ ספקים	4,114,376	3,745,315
עובדים		
המחאות	*	24,441
מס"ב	924,320	1,334,062
מזומן - קופה קטנה	0	1,343
סה"כ עובדים	924,320	1,359,846

*בשנת 2010 לא קיימת הפרדה בין ההמחאות שניתנו לעובדים לאלו שניתנו לספקים.

9.2 תשלום לספקים באמצעות המחאות

מרבית התשלומים לספקים בשנת 2011 מבוצעים באמצעות הפקת המחאות לפקודת הספק.

המחאות ידניות אשר סחירותן מוגבלת על ידי הכיתוב "למוטב בלבד" מופקות על ידי מנהלת החשבונות של התיאטרון, וזאת לאחר הזנת החשבוניות למערכת הנהלת החשבונות ואישורם על ידי מנכ"ל התיאטרון.
ההמחאות מועברות למנכ"ל התיאטרון ולמורשה חתימה נוסף לאישור. נמסר לנו ע"י מנהלת החשבונות כי אינה נוהגת להעביר למורשי החתימה חשבוניות מאושרות יחד עם ההמחאה.

ביטול המחאות מתבצע לרוב בעקבות טעות ברישום ההמחאה. המחאות מבוטלות על ידי ציון המילה "מבוטלת" על מקור ההמחאה ההמחאות המבוטלות נשמרות (העתק ומקור) בקלסר ההמחאות עפ"י הרצף.

ממצאים

1. במסגרת בדיקתנו בחנו את רציפות ההמחאות אשר הופקו במהלך החודשים 6-7/2011. נמצא כי קיים רצף של ההמחאות בתקופה שנבדקה.
2. מבדיקתנו עולה כי בעת ביטול ההמחאה בעקבות פניה של ספק עקב אבדן או גנבה, לא מתבצעת החתמת הספק על טופס התחייבות של אי פירעון ההמחאה הישנה.
3. נדגמו 4 הוראות תשלום ונבדק אישורם ע"י מורשי החתימה. נמצא כי בכל המקרים שנדגמו סכום ההמחאה אשר הופקה לפקודת הספק, תואמת לחשבונית ותואמת להיקף ההוצאה הרשומה בהנהלת החשבונות.
4. נמצא כי מורשי החתימה בתיאטרון כפי שכלולים באישור הבנק תואם את מורשי החתימה שאושרו בהחלטת ועד העמותה מיום 17 לאוגוסט, 2010.

המלצות

- לשקול לשנות את שיטת הפקת ההמחאות משיטה ידנית לשיטה ממוחשבת, וזאת במטרה לשפר את יכולת הבקרה אחר תהליך הפקתן, כגון: בדיקה ממוחשבת של רציפות ההמחאות וכו';
- לקבוע בנוהל כי בעת ביטול המחאה עקב אובדן או גניבה יוחתם הספק על טופס בו הוא מתחייב שלא לפרוע את ההמחאה שאבדה/נגנבה (במידה ותאותר על ידו).

תגובת המבוקר:

- **לדעתנו מעבר להמחאות ממוחשבות עלול ליצור פרצות רבות יותר לטעויות מאשר השיטה המקובלת היות בה קיימת הקפדה ובקרה רבה. מערכת ממוחשבת דורשת גיוס משאבים וכוח אדם נוסף לשם בקרה. כאמור לעיל, האנסמבל אינו ערוך בשלב זה למותרות מעין אלה.**

- **בהמלצה נוספת דנה הביקורת בנוהל טיפול בהמחאות שאבדו או נגנבו ממקבלן.המדובר בכמות מקרים זניחה ומעולם לא קרה שספק פרע שתי המחאות הן את המקורית שאבדה והן את החליפית.,יחד עם זאת האנסמבל ישקול את ההמלצה בחיוב.**

9.3 תשלום לספקים באמצעות מס"ב

שידור המס"ב מחייב את אישורם של מנכ"ל התיאטרון ומורשה חתימה נוסף. טופס העברה מאושר על ידי מורשי החתימה מועבר לרשות הבנק באמצעות פקס טרם ביצוע השידור. מנהלת החשבונות יוצרת קובץ Text, עם הפעלת תוכנת המס"ב נקלט הקובץ ומשודר.

ממצאים

1. מהנתונים שהוצגו לעיל עולה כי בשנת 2011 גדלו התשלומים לספקים באמצעות המחאות על חשבון התשלומים באמצעות מס"ב

לנוכח העובדה שתהליך התשלום באמצעות מס"ב הינו תהליך ממוכן הכולל אמצעי בקרה עדיפים על מנגנוני הבקרה בתהליך התשלום באמצעות המחאות, אנו סבורים שיש מקום להרחיב את התשלומים באמצעות מס"ב ולצמצם עד כמה שניתן את השימוש בהמחאות.

2. שידור קובץ המס"ב מתבצע ללא שימוש בחתימה אלקטרונית ע"י המנכ"ל, באופן שמאפשר הוספת הוראת תשלום לקובץ המרכז או שינוי פרטים בקובץ לאחר שאושר על ידי מורשי חתימה וטרם שידורו.

3. במסגרת בדיקתנו דגמנו 5 שידורי מס"ב אשר נערכו במהלך שנת 2011 לצורך בחינת אישורם על ידי מורשי החתימה. מבדיקתנו עולה כי בכל המקרים אושר מסמך העברה לבנק על ידי שני מורשי החתימה (מנכ"ל ומורשה חתימה בעיריית הרצלייה). סיכום התשלומים, כפי שצוין במסמך העברה לבנק תואם לסיכום קובץ תשלומים מרכז אשר הופק על ידי מנהלת החשבונות ואושר על ידי מורשי החתימה כנדרש.

המלצות

- לפעול להגדלת השימוש במערכת המס"ב כאמצעי תשלום עיקרי על חשבון השימוש בהמחאות או במזומן זאת לנוכח אמצעי הבקרה הטובים המעוגנים בתהליך התשלום באמצעות מס"ב.
- לאשר את קובץ המס"ב באמצעות חתימה אלקטרונית באופן שלא יאפשר שינוי פרטים ממועד האישור ועל למועד שידור הקובץ.

תגובת המבוקר:

- **הביקורת ממליצה להגדיל את השימוש במערכת המס"ב במקום שימוש בהמחאות ולהנהיג חתימות אלקטרוניות.,כפי שציינו לעיל, בשלב זה הרחבה כאמור אינה תואמת את מצבו הכספי של האנסמבל.**
  אנו מעדיפים להמשיך ולהקפיד על אישור ידני מסודר ומבוקר של כל תשלום ללא החשש לטעויות ופרצות במערכות ממוחשבות שהטיפול בהן דורש הון כספי ואנושי רב.

9.4 **תשלום באמצעות קופה קטנה**

9.4.1 **כללי**

החזרי התשלומים באמצעות קופה קטנה הגיעו לסכום של כ- 162 אלפי ₪ ליום 22 בדצמבר 2011. כפי שיפורט להלן החלק הארי של הוצאות אלו אינו בגין החזרים עבור הוצאות אישיות בסכומים קטנים כמקובל אלא כולל הוצאות שמן הראוי שלא ישולמו באמצעות קופה קטנה.

9.4.2. הרכב ההוצאות המשולמות מקופה קטנה

במסגרת הביקורת נדגמו מספר הוראות תשלום מקופה קטנה , מניתוח הוראות התשלום עולה כי קיימים מספר סוגי הוצאות המשולמים מקופה קטנה כדלהלן:

1. **הוצאות הפקה והרצות**.
   הוצאות אלו כוללים רכישת אביזרים לתפאורה וכן רכישת תלבושות לשחקנים. פריטים אלו נרכשים ממספר רב של חנויות ובתי עסק.

2. **הוצאות נסיעה וחניות.**

3. **הוצאות שראוי שיעברו בהליך הרכש הרגיל:**
   במסגרת הביקורת נמצאו רכישות של רכוש קבוע ותשלום לספקים ששולמו מקופה קטנה בלא שעברו את הליך הרכש הנדרש עפ"י כללי המינהל התקין.
   להלן מספר דוגמאות:

שם העסק	פרטים	תאריך	סכום בש"ח
אייס רשתות שיווק	ריהוט משרדי	20/11/11	1,018
אליאס יעקב	נסיעות/הובלות	31/10/11	2,500
אייס רשתות שיווק	כסא מנהל ומנורת שולחן	13/1/11	778
שר אלקטרוניקה	תחזוקת מחשב	8/8/11	603
מודל רהיטים בע"מ	מגירות וריהוט	20/11/11	485

החזר תשלום הוצאות אלו דרך הקופה קטנה עוקף את הליכי הרכש הרגילים הכוללים מנגנוני בקרה ופיקוח כגון עריכת מכרז או קבלת הצעות מחיר , עיגון פרטי ההתקשרות , הקמת ספק במערכת ותשלום באמצעות העברה בנקאית או המחאה.

4. **תשלומים לעובדים מזדמנים ללא קבלת אסמכתאות כנדרש**.

במסגרת מדגם הביקורת נמצאו החזרים מקופה קטנה עבור תשלום במזומן לפועלים עבור עבודות פינוי וכן לבני נוער עבור חלוקת פליירים כדלהלן:

תאריך	פרטי תשלום	סכום בש"ח
16/10/11	תשלום לבני נוער עבור חלוקת פליירים	8,000
16/10/11	תשלום לפועלים בגין עבודות סבלות ופינוי	7,100

תשלום לעובדים מזדמנים במזומן ללא הפקת תלוש שכר או קבלת חשבונית הינו בניגוד לחוק, זאת ועוד עובדים אלו אינם מבוטחים במסגרת הביטוח הלאומי באופן שחושף את התיאטרון לתביעות במקרה של תאונה.

נציין כי העסקת בני נוער כפופה לחוק העסקת בני נוער הקובע כללים והגבלות מיוחדים לגבי שעות העבודה , גובה השכר וכן זכויותיהם של בני הנוער.

ההחזר מהקופה הקטנה נעשה על סמך הצהרה בכתב של מנהל התיאטרון על התשלומים שביצע כאשר האסמכתא היחידה לרישום הוצאה זו בספרי התיאטרון הינה כאמור הצהרתו. דרישת ההחזר בגין התשלום לבני הנוער לא כלל פרטים אודות בני הנוער שעסקו בחלוקת הפליירים.

אנו ממליצים להימנע מתשלום במזומן לעובדים מזדמנים , יש לשלם לעובדים אלו באמצעות תלוש משכורת או כנגד חשבונית באופן שיבטיח את זכויותיהם במסגרת הביטוח הלאומי ומשכרם ינוכו תשלומי החובה כחוק.

כמו כן אנו ממליצים להימנע מרישום הוצאות על סמך "הצהרות" ולבסס כל הוצאה באסמכתא בהתאם להוראות ניהול ספרים.

5. **תשלום מקדמות לעובדים במזומן דרך הקופה קטנה.**

במסגרת מדגם הביקורת נמצא תשלום מקדמות לעובדים וכן תשלום עבור הפרשי שכר במזומן באמצעות קופה קטנה כדלהלן:

פרטים	תאריך	סכום בש"ח
מקדמת חודש אוקטובר 2,000 ₪ ל- 8 עובדים	יולי 2011	16,000
גמר חשבון –שכר עבודה יולי 2011	26/11/11	400

למען הסדר הטוב אנו ממליצים גם במקרה זה להימנע מתשלום מקדמות או תשלום שכר במזומן . מקדמות או תשלום שכר ישולמו באמצעות העברה בנקאית או המחאה כנגד חשבונות השכר ולא באמצעות קופה קטנה.

6. **הוצאות כיבודים ואירוח.**

בדיקתנו העלתה כי אין הקפדה על רישום פרטי האורחים ומהות ההוצאה על החשבונית, הוצאות אלו כוללות רכישת עוגות ודברי מאפה וכן אירוח בבתי קפה ללא ציון מהות האירוח או שמו של האורח.

7. **הוצאות שלכאורה אינן מאפיינות פעילות שגרתית של התיאטרון.**

במסגרת מדגם הביקורת נמצאו החזרי הוצאות שלכאורה אינן מאפיינות פעילות שגרתית של התיאטרון.

8. **מצרכי מזון**

דרך הקופה קטנה שולמו החזרים במזומן לרכישת מצרכי מזון ומשקאות נדגיש כי הוצאות אלו אינם הוצאות אירוח מחוץ למשרדי התיאטרון אלא קניות בעיקר מסופר מרקט.

משיחה עם מנכ"ל התיאטרון הובהר לנו כי מצרכי מזון אלו נדרשו לשימושים כדלהלן:

1. מוצרי מזון להצגה "איש ואישה אחת" שכללה בישול כחלק מההצגה.
2. מצרכי מזון לאנשי ההפקה והשחקנים בימי החזרות וההרצות.
3. מוצרי מזון למשרד כגון כיבוד חלב קפה וכדומה.

אולם עיון בפרטי המוצרים שנרכשו ובהתחשב בתאריכי ההצגה "איש ואישה אחת". כמו גם בחינת אופי הרכישות וכמות המצרכים שנרכשו מעלה חשש כי אין בשימושים אלו שצוינו לעיל כדי לתת הסבר מניח את הדעת לכל רכישות מוצרי המזון.

מהאמור לעיל עולה כי ה"קופה קטנה" של התיאטרון לא משמשת כהחזר במזומן לרכישות מזדמנות בסכומים נמוכים כמקובל במרבית הארגונים, אלא כוללת החזרי הוצאות שראוי היה שיעברו בהליך הרכש הרגיל. החזר ההוצאה באמצעות קופה קטנה עוקף את הליך הרכש הרגיל הכולל בקרות כגון קבלת מספר הצעות מחיר, התקשרות באמצעות חוזה ,הקמת הספק במערכת הנהלת החשבונות ותשלום באמצעות מס"ב או המחאות. כמו כן כולל תהליך הרכש מנגנוני בקרה ופיקוח מובנים ומערך אישורים המבטיחים את נאותות התשלומים וההוצאות, בקרות שלא קיימות בתשלום הוצאות באמצעות קופה קטנה.

חלק מהחזר ההוצאות הינו כנגד "הצהרה" ללא אסמכתא תומכת. החזרים אלו שהסתכמו באלפי ₪ אושרו לתשלום למנכ"ל התיאטרון על ידו זאת בניגוד לכללי המינהל התקין.

אכן, קיימים הוצאות, בעיקר תלבושות לשחקנים ופריטים לתפאורה, הנקנים פריט אחד או שניים מחנויות ספציפיות ולגבי הוצאות אלו אין מנוס מתשלום במזומן וקבלת החזר מקופה קטנה, אולם, כאמור, ניתוח ההוצאות מצביע על רכישות פריטים ושכירת שירותים שראוי היה שיעברו בהליך הרכש הרגיל.

המלצות

- למסד נוהל קופה קטנה שיסדיר את ההתנהלות בכל הקשור בהחזר הוצאות מקופה קטנה.
- לקבוע כללים ברורים לעניין סוגי ההוצאות שישולמו במסגרת קופה קטנה, ככלל יש להימנע ככל האפשר מתשלום מקופה קטנה ולהעדיף את מסלול הרכש הכולל מנגנוני בקרה מובנים.
- להפריד את ההוצאות הנוגעות להפקה מההוצאות המקובלות של קופה קטנה הכוללות החזר עבור הוצאות כגון חניה , כיבוד , אירוח וכדומה באופן שיאפשר מעקב הדוק על הוצאות אלו.
- למסד טופס אחיד להוצאות דרך קופה קטנה, טופס זה יחייב רישום ההוצאות עפ"י הסעיף התקציבי הרלוונטי, ייחתם ע"י מבצע הרכישות ויאושר ע"י מנכ"ל התיאטרון.

- לקבוע כי בהוצאות הכיבוד והאירוח יפורט הגורם המארח שם האורח והאירוע בגינו נרכש הכיבוד.
- לבחון החזר עבור הוצאות לעובדי התיאטרון בהעברות בנקאיות או בהמחאות ולהמעיט בשימוש במזומנים.
- להימנע מהעסקת עובדים מזדמנים על בסיס מזומן וללא קבלת אסמכתאות כנדרש.
- להימנע מתשלום מקדמות במזומן ולהעדיף תשלום באמצעות המחאות או העברות בנקאיות.

9.4.3 משיכת כספים מקופת התיאטרון

המזומנים לטובת הקופה הקטנה נמשכים מחשבון הבנק באמצעות טופס מיוחד המצריך אישור של מורשי החתימה.

במסגרת הביקורת אותרו 5 משיכות מזומן מקופת מכירת הכרטיסים לטובת קופה קטנה בסכום כולל של כ 25,000 ש"ח. משיכות אלה נעשו ע"י מנכ"ל התיאטרון.

- משיכת כספים מהבנק מצריכה חתימה של אחד ממורשי החתימה מקבוצה ב', משיכת מזומן מקופת הכרטיסים עוקפת הוראה זו ומאפשרת משיכת מזומנים ללא היזקקות לאישור מורשה החתימה.
- משיכת כספים ישירות מקופת התיאטרון יכולה לגרום לאי סדרים ולחוסר התאמה בין טופסי ריכוז אמצעי התשלום המופקים ממערכת הקופות לבין הפקדת המזומנים בבנק.
- ב-3 מקרים המסתכמים לכ 8,249 ₪ לא אותרה הוראת מנכ"ל התיאטרון לביצוע פעולת המשיכה.

המלצות

- להימנע ממשיכת כספים מקופת הכרטיסים של התיאטרון באופן שעלול לגרום לאי סדרים ולחוסר התאמה בין רישומי הקופה להפקדות בבנק.
- להקפיד על מדרג מורשי החתימה בכל הקשור בהתנהלות הכספית של התיאטרון.

9.4.4 החזר כספים מקופה קטנה

בעת הוצאת כספים מהקופה, רושם מנכ"ל התיאטרון בכתב יד את הסכומים שניתנו וזהות האדם שקיבל את הכספים זאת כנגד החשבונית או הקבלה התומכת בסכום הרכישה.
מנכ"ל התיאטרון עורך את ריכוז ההוצאות מקופה הקטנה ומנהלת החשבונות מקלידה את הרשימה לקובץ אקסל, זאת תוך אפיון ההוצאות ובחינה מדגמית כי הקבלות תואמות את פרטי המסמך המרכז.

תהליך משיכת הכספים לטובת הקופה קטנה מהבנק מתבצע באמצעות מילוי "טופס משיכת כספים" המאושר בחתימתם של מנכ"ל התיאטרון ומורשה חתימה נוסף. הטופס נושא שם של שליח התיאטרון אשר מבצע את המשיכה בפועל , המשיכות הינם בסכומים שבין 2,000 ₪ ל 4,000 ₪ בכל משיכה.

ממצאים

1. אין הקפדה על החתמת עובדי התיאטרון על קבלת הכספים מהקופה קטנה כמו כן אין הקפדה על רישום מבצע הרכישה על גבי החשבונית.
2. במסגרת הביקורת דגמנו 5 משיכות כספים מקופה קטנה של התיאטרון המסתכמות לכ-24 אלפי ש"ח, וזאת לצורך בחינת התאמת המשיכות לאסמכתאות תומכות ובדיקת אישורן ע"י מנכ"ל התיאטרון. נמצאו הוצאות מקופה קטנה שאינם כוללים את הטופס המרכז הכולל את אפיון סעיפי ההוצאות. כמו כן נמצא כי טופס קופה קטנה מתאריך 12.7.2011 הכוללת הוצאות בסך 6,268 ₪ לא נשאה את חתימת המנכ"ל גם מרבית החשבוניות התומכות לא אושרו ע"י מנכ"ל התיאטרון בחתימתו.
3. במסגרת הביקורת התבקשו העתקים של טפסי משיכת הכספים מהבנק בעבור 5 משיכות. נמסר לנו על ידי מנהלת החשבונות כי העתקי הטפסים אינם נשמרים, נדגיש כי על גבי טפסים אלו מאשרים מורשי החתימה את העברת הכספים לקופה קטנה.

המלצות

- למסד טופס מובנה למשיכת כספים מקופה קטנה בו יפורט היקף המשיכה, זהות הגורם אשר קיבל את הכספים וחתימת הגורם המקבל.
- להקפיד על קבלת אישור המנכ"ל על הטופס המרכז ועל החשבוניות בטרם הרישום בספרי הארגון.
- לשמור את העתקי "טופס משיכת הכספים" למשיכת כספים מהבנק לטובת קופה קטנה, הנושאים את אישור מורשי החתימה לצורכי בקרה.

תגובת המבוקר

- **הביקורת בדקה את נושא הקופה הקטנה בפרמטרים המתאימים לגופים שאינם תיאטראות.,בתיאטרון קיימים נושאים ייחודיים כגון: רכישת מזון יומיומי הנצרך בהצגות, אביזרים בלתי שגרתיים לצרכי תפאורה, תלבושות ואביזרים הנרכשים בשווקים או בחנויות קטנות.בנסיבות אלה קיים צורך מיוחד לקיום שימוש יתר בקופה קטנה.**
- **יחד עם זאת בכוונת מנכ"ל האנסמבל לפנות לרואה החשבון שהינו בעל ניסיון והבנה בתחום על מנת להכין נוהל חדש למיסוד הטיפול הנכון בקופה הקטנה, ולהגישו במהירות האפשרית לאישור ההנהלה בדגש על הכנת שתי קופות מזומנים: אחת קטנה כהבנתה והאחת להפקה ותפעול.**

9.5 **התאמת בנקים**

אחד מכלי הבקרה החשובים לזיהוי זליגת כספים אל מחוץ לארגון הינו באמצעות ביצוע התאמת בנקים.
התאמת תנועות חשבונות הבנק לתנועות בספרי הארגון מציפה פעולות הצריכות בירור ויכולה לחשוף הוצאת כספים מהארגון.
לתיאטרון 3 חשבונות בנק. 2 חשבונות הינם חשבונות פעילים וחשבון אחד הינו חשבון ההלוואה.
מבדיקה שערכנו עולה כי אחת לשבועיים מבצעת מנהלת החשבונות התאמות בנק ידנית בעבור שני חשבונות הבנק של התיאטרון. נמסר לנו על ידי מנהלת החשבונות כי פרט לפירעון ההלוואה לא מתקיימים פעולות שוטפות בחשבון הבנק השלישי.

לאחר ביצוע התאמת הבנק הידנית נותרים סכומים פתוחים. לרוב, מקורם של סכומים אלו בהמחאות שנרשמו במערכת הנהלת החשבונות וטרם נפרעו בחשבון הבנק.

מבחינת הליך התאמות הבנק נמצא כי לא מתקיים עקרון הפרדת התפקידים. מנהלת החשבונות המופקדת על רישום התנועות במערכת הנהלת החשבונות מבצעת את התאמות הבנק.

במסגרת הביקורת ביצענו התאמת בנק, נמצא כי שתי תנועות פתוחות לא נסגרו, זאת עקב טעות ברישום בספרי הנהלת החשבונות. בנוגע ליתרת הסכומים הפתוחים בשני חשבונות הבנק, קיבלנו הסברים המניחים את הדעת.

המלצות

- מומלץ לקיים הפרדת תפקידים בין הגורם המבצע התאמות בנק לגורם האחראי על תשלומים.

תגובת המבוקר

- **הביקורת מציינת כי באופן כללי קיבלה הסברים המניחים את דעתה אך ממליצה לקיים הפרדת תפקידים בתוך מחלקת הנהלת החשבונות, בעולם אידילי יתכן כי האנסמבל היה מעסיק מספר מנהלי חשבונות ודואג להפרדת תפקידים ביניהם.**
בפועל מעסיק האנסמבל מנהלת חשבונות אחת במשרה חלקית!

10. ניהול מצאי/מלאי

רכישת אביזרים לתפאורה פרטי לבוש לשחקנים וכדומה מותאמים מדרך הטבע להצגה ספציפית ובדרך כלל אינם מתאימים להצגות אחרות ומשכך נרשמים בספרי התיאטרון כהוצאה.

לביקורת נמסר כי מרבית האביזרים, מרכיבי התפאורה והתלבושות נזרקים לאחר ירידת ההצגה. יחד עם זאת פריטים שבהם ניתן לעשות שימוש חוזר נשמרים במחסן התיאטרון המנוהל על ידי אב בית והמנהל הטכני.

נוהל התיאטרון "ניהול מצאי" מחייב ניהול מלאי זה של פרטי התפאורה והלבוש אולם בפועל לא מנוהלת רשימת מצאי הכוללת את פרטי הלבוש והתפאורה הנמצאים במחסני התיאטרון.

נדגיש כי פריטים אלו הנמצאים במחסן הינם הפריטים לגביהן הוחלט כי יכול שיהיה להם שימוש בעתיד ומכאן הצורך בניהול רישום הפריטים באופן שניתן יהיה לאתרם בעת הצורך.

המלצות

- לנהל רשימות מצאי ומלאי של פרטי הלבוש והתפאורה העומדים לשימוש חוזר בהתאם להוראות הנוהל.

תגובת המבוקר

אנחנו נבדוק במהלך השנה הקרובה את האופן שבו יש להתאים בין הנוהל וצרכי הניהול היעיל של התיאטרון.

11. שכר עבודה

11.1 כללי

כוח האדם בתיאטרון כולל בעיקר אנשי מנהלה ותפעול . השחקנים ואנשי צוות ההפקה הינם במעמד של ספקי עבודה.

בתיאטרון מועסקים 10 עובדים גלובליים אשר אינם זכאים לתגמול בגין שעות עבודה נוספות, יתרת העובדים הינם עובדים שעתיים בעיקר קופאים וסדרנים ששכרם משולם בהתאם לשעות עבודתם בפועל.

מנהלת החשבונות מפיקה את תלושי השכר לעובדים, בהתבסס על ריכוזי דוחות נוכחות המועברים לרשותה על ידי עובדי התיאטרון האחראים על כך, העובדים השעתיים מדווחים על שעות עבודתם באופן ידני.

הוצאות השכר החודשי בתיאטרון מסתכמות לסכום של 97,000 ₪ .

החל מתאריך 1 לינואר, 2012 עובר התיאטרון משימוש במערכת "מכפל" לשימוש במערכת "שיקלולית"

11.2 הקמת עובד חדש

הקמת עובד חדש מתבצעת ע"י מנהלת חשבונות של התיאטרון לאחר קבלת הסכם עבודה חתום ומילוי טופס 101 על ידי העובד.

נמסר לנו על ידי מנהלת החשבונות כי בעת הקמת עובד חדש במערכת השכר מתקיים אימות הפרטים האישיים של העובד מול המערכת של הביטוח הלאומי. כמו כן, המערכת חוסמת את האפשרות להזנה כפולה של מספר תעודת הזהות .

למנהלת החשבונות הרשאה להקמת עובד חדש כולל הכנסת פרטי חשבון הבנק והיא האחראית במסגרת תפקידה על הכנת המשכורות ותשלומם באופן שלא מתקיים עקרון הפרדת התפקידים.

במקרים מעין אלו בהן מגבלת כוח האדם אינה מאפשרת הפרדת תפקידים יש לפעול למיסוד בקרות מפצות באמצעות הפקת דוחות תפעוליים הכוללים את העובדים החדשים שהוקמו וכן דוחות מקבלי השכר. דוחות אלו יסקרו מעת לעת ע"י מנכ"ל התיאטרון.

המלצות

- לבצע השוואה תקופתית בין מצבת כוח האדם לבין העובדים הפעילים במערכת השכר על ידי גורם אשר אינו מעורב בהכנת השכר לעובדי התיאטרון.
- אחת לחודש יופק דוח המפרט את העובדים החדשים שהוקמו במערכת ואת העובדים שעבורם בוצע שינוי בפרטי הבנק. הדוח ייבדק ע"י מנכ"ל התיאטרון.

תגובת המבוקר:

- **האנסמבל קולט עובדים חדשים לעיתים נדירות ובכמות קטנה, מהסיבות שפורטו לעיל, יהיה זה בלתי סביר להעמיס על האנסמבל עלויות כוח אדם מיותרות לצורך תהליכים נדירים.**

11.3 **הסכם העסקה טופסי 101**

שכר העבודה של עובדי התיאטרון נקבע ע"י מנכ"ל התיאטרון. נמסר לנו כי הסכמי עבודה של העובדים נערכים על ידי היועץ המשפטי של התיאטרון.

במסגרת הביקורת נערך מדגם של 7 עובדים חלקם שעתיים ונבדק קיומם של טופסי 101 והסכמי ההעסקה.

- נמצא כי קיימת הקפדה על מילוי טופסי 101 ע"י העובדים כנדרש.
- נמצאו שני מקרים של עובדים שעתיים שלא אותר בגינם חוזה ההעסקה. בהקשר זה נציין כי בהתאם לחוק הודעה לעובד (תנאי עבודה) התשס"ב ,2002 מעסיקים מחויבים ליידע את עובדיהם בכתב אודות תנאי עבודתם.
- מבדיקתנו עולה כי גובה השכר (כפי שמופיע בתלושי השכר) תואם לגובה השכר המופיע על גבי הסכם העסקת העובדים שנדגמו.

המלצות:

- להקפיד על החתמת עובדי התיאטרון על חוזי ההעסקה שיעגנו את המוסכם עימם מבחינת שעות העבודה השכר והתנאים הנלווים כנדרש מהוראות החוק וכדי למנוע אי הבנות בקשר לתנאי ושכר העבודה.

תגובת המבוקר:

- **נכון הוא כי שני נערים בגיל העשרה הועסקו למשך תקופה קצרה בשכר בן כמה מאות שקלים ללא הסכם העסקה, האנסמבל יקפיד להבא על קיום הנהלים גם במקרים חריגים אלה.**

11.4. **דיווח נוכחות**

להלן תאור תהליך דיווח ואישור שעות הנוכחות של העובדים:

סדרנים - דיווח הנוכחות של הסדרנים נערך באמצעות מילוי טופס ידני אשר מאושר על ידי העובד ועל ידי המנהל האחראי על ההתנהלות השוטפת של ההצגה.

מנהלת השיווק מרכזת את דוחות הנוכחות המאושרים בקבצי אקסל, זאת תוך השוואתם ללוחות העבודה המקוריים שהוכנו על ידה. קבצי האקסל בצרוף דוחות הנוכחות מועברים למנכ"ל התיאטרון לאישור. לאחר אישור המנכ"ל מועברים נתוני השעות למנהלת החשבונות להפקת תלושי השכר.

קופאים - דיווח הנוכחות של הקופאים מאושרים ע"י העובדים וע"י הקופאי הראשי . נתוני הנוכחות מוזנים על ידי הקופאי הראשי לדוח אקסל אשר נשלח ישירות למנהלת החשבונות להפקת השכר בלא לקבל אישור מנכ"ל התיאטרון.

עובדים גלובאליים – מדווחים על היעדרות בגין חופשה או מחלה , הדיווחים מאושרים על ידי מנכ"ל התיאטרון, וזאת באמצעות העברת "טופס חופשה/מחלה" , אין דרישה לדיווח על נוכחות .

שחקנים – מידי חודש מכינה עוזרת ההפקה קובץ אקסל אשר מכיל פירוט הרכב שכר והוצאות של השחקנים (כגון: שכר בעבור הפקות, הצגות, חזרות, החזר נסיעות), זאת בהתבסס על תוכנית ההצגות של התיאטרון הכולל את מספר ההופעות של כל אחד מהשחקנים על הבמה. הקובץ האמור מאושר ע"י עוזר ההפקה ומנכ"ל התיאטרון.

ממצאים

- בניגוד לדיווחי השעות של השחקנים והסדרנים המאושרים ע"י מנכ"ל התיאטרון הרי ששעות העבודה של הקופאים נשלחות לביצוע ללא אישור המנכ"ל.
- בתיאטרון לא מותקן שעון נוכחות וכל הדיווחים האמורים הינם ידניים ומצריכים הכנת דוחות אקסל המועדים לטעויות וגוזלים משאבי ניהול יקרים.
- העובדים הגלובליים אינם מדווחים נוכחות , הדיווח הוא על חופשות או ימי מחלה.
- דיווחי הנוכחות של העובדים השעתיים, הסדרנים והקופאים אינם נשמרים באופן שיקשה על הארגון להתגונן בפני טענות או תביעות של עובדים.
- תלושי השכר של העובדים השעתיים אינם כוללים פרוט ימי החופשה והמחלה , לדברי מנהלת החשבונות התחשבנות עם עובדים אלו לגבי חופשה ומחלה נערכת ב"גמר חשבון".

המלצות

- במטרה לייעל את הליך ניהול שעות העבודה יש לשקול התקנת שעון נוכחות שייתר את הצורך בדוחות ידניים יאפשר הפקת דוחות ניהוליים והחשוב מכל יקושר באופן ממוכן למערכת השכר.
- לשמור את דיווחי הנוכחות של העובדים השעתיים כאסמכתא לשעות העבודה ששולמו.
- להחיל את הליך אישור שעות העבודה של הסדרנים הכולל את אישור מנכ"ל התיאטרון גם על שעות העבודה של הקופאים באופן שמנכ"ל התיאטרון יאשר גם שעות אלו טרם התשלום.
- להקפיד על צבירת ימי מחלה וחופשה באופן שוטף בתלושי השכר של העובדים השעתיים בהתאם להוראות החוק.

תגובת המבוקר:

- **הליך אישור שעות העבודה של הקופאים כבר יושם.**
- **מנהלת החשבונות הסבירה לביקורת כי קיימת התחשבנות מסודרת בגין ימי מחלה וחופשה.**
- **אנו נבדוק את הכדאיות והצורך בהתקנת שעון נוכחות.**

11.5 **עיבוד, הכנת שכר ובקרות שכר**

הכנת משכורות העובדים בתיאטרון מתבצעת על ידי מנהלת החשבונות של התיאטרון. חישוב משכורות העובדים בתיאטרון נעשית באמצעות מערכת השכר, אליה מוזנים ידנית על ידי מנהלת חשבונות נתונים אודות נוכחות העובדים ובה מנוהלים נתונים נוספים אודות משכורות העובדים, כגון: זקיפות טלפון וכו'. לעיתים, בעת הכנת השכר, מנהלת חשבונות עורכת השוואה מדגמית בין שכר חודש נוכחי לגובה השכר בחודשים קודמים של מספר עובדים.

כאמור עקרון הפרדת התפקידים לא מתקיים גם בתחום זה של עריכת המשכורות והתשלומים בפועל . מנהלת החשבונות אחראית על התאמת הבנק והינה בעלת הרשאה לבצע את כל התהליך של תשלום שכר

עבודה לעובדים, דהיינו פתיחת כרטיס העובד, הפקת תלושי שכר עבודה עדכונם במערכת ולבסוף תשלומם על ידי העברת מס"ב והתאמתה מול הבנק.

עם זאת, לתיאטרון מספר בקרות המבוצעות בטרם אישור השכר החודשי, כדלהלן:

- מנכ"ל התיאטרון מבצע בקרה של תלושי השכר. תלושי שכר מועברות למנכ"ל כהעתק קשיח או באמצעות הדואר האלקטרוני. אישור מנכ"ל התיאטרון להפקת התלושים מבוצע באמצעות שליחת הדואר האלקטרוני למנהלת החשבונות.
- מנהלת חשבונות של התיאטרון מבצעת את תשלום השכר על ידי שידור מס"ב. טרם שידור מס"ב מפיקה מנהלת החשבונות מסמך העברה לבנק אשר מועבר יחד עם ריכוז משכורות של כלל העובדים, לאישור אחד ממורשי החתימה בעירייה ומנכ"ל התיאטרון.

המלצות:

- לשקול ניהול מערך השכר באמצעות לשכת שירות חיצונית ובכך לפצות על הפגיעה בעקרון הפרדת התפקידים ולהבטיח כי נושא השכר הכפוף לחקיקה מסועפת ינוהל באופן מקצועי.

תגובת המבוקר:

- האמצעים העומדים לרשות האנסמבל אינם מאפשרים בשלב זה רכישת שירותים נוספים לאלה הקיימים היום , אם יועמדו בעתיד לרשות האנסמבל אמצעים כספיים רבים יותר, תישקל, בכפוף לסדרי עדיפויות, בכובד ראש רכישת שירות כאמור.

הביקורת בנושא זה של כוח אדם ושכר התמקדה בהליכי העבודה הקשורים לאיסוף ואישור שעות העבודה .הביקורת לא כללה בחינת תלושי השכר, התאמתם לשעות העבודה המדווחות וכן את חישובי מרכיבי השכר השונים בהשוואה לחוזי ההעסקה ולהוראות החוק, כמו כן לא נבדק אופן חישוב שכר השחקנים.