

# ניהול הכספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

## הקדמה - עיקרי הממצאים וההמלצות

### 1. כללי

1.1 מבקר העירייה ערך ביקורת בנושא הנדון בשנת 2002. ממצאי הביקורת הוצגו בדוח מבקר העירייה מס' 19 לשנת 2002. ממצאי הביקורת והמלצותיה התמקדו בצורך לייעל ולטייב את מערכות ניהול הכספים בבתי הספר באמצעות:

- (1) התקנת והפעלת מערכת ממוחשבת לגבייה וניהול כספים.
  - (2) איוש מזכירות בעלות רקע מקצועי מתאים לעסוק בגבייה וניהול הכספים.
  - (3) מינוי עוזר מנהלי למנהלת בית הספר שיסייע בידם בכול היבטי הניהול הכספי.
  - (4) הכשרות מקצועיות למנהלות ומזכירות בית הספר.
  - (5) הגברת מערכת הפיקוח, הדרכה והבקרה על בתי הספר בפעילויות אלו.
- 1.2 מאז הביקורת שנערכה בנושא הקצתה העירייה ונתנה מענה ומשאבים כספיים ל- 2 נושאים חשובים במטרה לקידום הנושאים שצויינו.

1.2.1 בשנת 2005, הותקנה מערכת אינטרנטית לניהול וגביית כספים בכול בתי הספר בעיר, וזאת במטרה להחליף את הרישום הידני והמסורבל. בתחילה הופעלה מערכת "אסיף" שתופעלה על ידי החברה לאוטומציה. בשנתיים האחרונות הוחלפה תוכנת ניהול הכספים לתוכנת כספים 2000, המופעלת באמצעות חברת "מטרופולינט".

התוכנה מופעלת בכול בתי הספר ומאפשרת שליטה מרכזית ומרחוק של אגף החינוך ומשרדי רו"ח המלווים את בתי הספר, על כול ההתנהלות הכספית בתוך בתי הספר, ומתן גיבוי ומענה מקצועי בכול עת שנדרש הדבר. תוכנה זו מאושרת על ידי רשויות המס.

1.2.2 הפעלת 2 משרדים של רו"ח על ידי חשב אגף החינוך הפועלים בכול בתי - הספר בעיר יסודיים ועל יסודיים, במטרה להדריך ולסייע למזכירות בהטמעת תוכנת הכספים, לפקח ולבקר את אופן הפעילות הכספית בביה"ס ואופן ההתנהלות התקציבית ולערוך דוחות כספיים חצי שנתיים ושנתיים לביה"ס ולבצע בקרה על כלל הפעילויות הקשורות בתחום הניהול הכספי בבתי הספר, ולדווח על כך לגורמים הממונים בעירייה: חשב אגף החינוך, מנהל אגף החינוך וגזבר העירייה.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

1.2.3 לכאורה, במצב עניינים זה הייתה אמורה הפעילות הכספית בבתי הספר להתנהל באופן תקין ומסודר, אולם מספר אירועים שהתרחשו בשנה האחרונה בתחום הניהול הכספי בבתי הספר הכניסו את מבקר העירייה לבדוק ביסודיות את אשר מתרחש בתחום זה, ובעיקר בגירעונות הכספיים שנחשפו בדוחות הכספיים של בתי הספר "רמות" ו-"שז"ר".

## 2. תכנית הביקורת

2.1 מבקר העירייה בדק את הפעילות וההתנהלות הכספית ב- 5 בתי הספר העירוניים העל יסודיים: "שז"ר", "רמות", "חשמונאים", "המר" ו-"בית וגן", בתחומים הבאים:

2.1.1 אופן ההתנהלות הכספית השוטפת בבתי הספר.

2.1.2 ההתנהלות התקציבית.

2.1.3 אופן ההעסקה והפעלת משרדי רו"ח בבתי הספר.

2.1.4 הפיקוח והבקרה על פעילותם של משרדי רו"ח.

2.2 כבסיס לביקורת שימשו הדוחות הכספיים של בתי הספר הללו בשנים תשס"ח - תש"ע, וכן סדרה ארוכה של פגישות עבודה שהתקיימו עם מנהלות בתי הספר "רמות" ו-"שז"ר" לאחר הגירעונות הכספיים שהוצגו בדוחות הכספיים השנתיים וכן פגישות עבודה שקיים המבקר עם 5 המנהלות בבתי הספר, פגישות עבודה עם גזבר העירייה ומשרדי רו"ח "ורד" ו-"שחף".

2.3 חשוב לציין כי במהלך הביקורת נעשו פעילויות רבות בשיתוף פעולה עם גזבר העירייה, חשב אגף החינוך, משרדי רו"ח "שחף" ו-"ורד" ומנהלי בתי הספר במטרה להסדיר, לתקן ולהעלות על פסי עבודה תקינים ליקויים רבים והמלצות שצוינו בדוח הביקורת.

## 3. עיקרי הממצאים

### 3.1 כללי

3.1.1 בבתי הספר העירוניים התיכוניים מתנהלת פעילות כספית ענפה. מחזור הכספים בבתי הספר התיכוניים העירוניים הקטנים: "המר" ו-"בית וגן" מגיע לכדי 500 - 600 אש"ח, פעילות כספית תואמת לבתי הספר היסודיים הגדולים. בבתי הספר העל יסודיים הגדולים שז"ר", "רמות" ו-"חשמונאים", מנוהל מחזור כספים שנתי בהיקף של 1,500-1,900 אש"ח בשנה.

3.1.2 מרבית ההכנסות בבתי הספר, כ- 80% מסך כול ההכנסות מקורם בגביית כספים מהורים עבור פעולות המוגדרות כפעולות "רשות" שונות, שבעבורן משלמים ההורים מרצון, כגון: סל תרבות, טיולים, מסיבות סוף שנה, מועדון ספורט בית ספרי ושירותים שונים הניתנים לתלמיד במסגרת הנחיות משרד החינוך.

מנכ"ל משרד החינוך, לאחר אישור ועדת החינוך של הכנסת מפיץ חוזר

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

למנהלים בתחילת כול שנת הלימודים לגבי גובה הכספים שניתן לגבות מההורים בעבור סל שירותים אלו.

מנהל בית הספר נדרש לקבל את הסכמת ועד ההורים הבית ספרי לגביית הכספים מהורים, וכן את אישור משרד החינוך באשר לגובה הכספים שהינו מתכוון לגבות מהתלמידים.

3.1.3 ההכנסות הנוספות של בית הספר מקורם בהקצבות המגיעות ממשרד החינוך ועיריית בת ים עבור הפעילות השוטפת של בית הספר (חומרים, שכפולים, ציוד לימודי, טלפון, תחזוקה שוטפת וכול').

3.1.4 ניהול הפעילויות הכספיות בבית הספר, גביית כספים וביצוע תשלומים, נעשה על פי הנחיות ונוהלי מנכ"ל משרד החינוך ועיריית בת ים. כלל הפעילות הכספית בבית הספר הינה באחריותו המלאה של מנהל בית הספר, כשמזכירת בית הספר מסייעת בידו בפעילויות השוטפות של ניהול הכספים. המנהל והמזכירה משמשים כבעלי זכות החתימה בחשבון הבנק של בית הספר.

בבתי הספר המקיפים השש שנתיים בהם מונה גם מנהל לחטיבת הביניים האחריות הכוללת לניהול כספי בית הספר המקיף - החטיבה העליונה וחטיבת הביניים הינה על מנהל בית הספר השש שנתי.

3.1.5 האחריות לפיקוח על ההתנהלות הכספית של בתי הספר מוטלת על כתפי העירייה. הנושא מצוי באחריותו המקצועית של חשב אגף החינוך, המסתייע לשם כך ב- 2 משרדים חיצוניים של רו"ח, ולמעשה, מנהל אגף החינוך, שאמור לשאת בנטל האחריות הניהולית הכוללת מנותק ואינו מעורב כלל בכול הפעילות המתקיימת בתחום זה.

3.1.6 ההנחיות המקצועיות לניהול הכספים בבתי הספר מבוססות על חוזר משותף של משרד החינוך ומנכ"ל משרד הפנים משנת תשמ"ג 1983 - "הוראות בענייני כספים" וכן על נוהל העירייה המיוחד שהוצא לבתי הספר העוסק בגבייה ותשלומי כספים במוסדות חינוך (הוראת עבודה מס' 5.6.2.1.02 מ-13.7.10).

3.1.7 עד שנת 2005, ההתנהלות הכספית בכול מוסדות החינוך נוהלה באופן ידני, מיושן ומסורבל, שלא תאמה את אופן ההתנהלות הכספית מנוהלת מחשב שהייתה קיימת כבר בכול מוסדות הציבור והעירייה, ואי אפשר היה לקבל נתונים ודוחות מסודרים של בתי הספר.

ביוזמת סמנכ"ל קהילה דאז וחשב אגף החינוך, ובגיבוי וסיוע כספי של גזבר העירייה, החל להתבצע פרויקט המחשוב הכספי של כלל בתי הספר, פעילות

## **ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים**

רחבת היקף ורבת חשיבות, וזאת בסיוע 2 חברות רו"ח שנשכרו לצורך כך, והחברה לאוטומציה, בתהליך מבורך וחשוב שאותו הוביל חשב אגף החינוך ואשר שדרג באופן משמעותי את יכולת הניהול הכספית בבתי הספר ויכולת לקבל בזמן אמת ומהיר את הנתונים הכספיים ודוחות הביצוע הכספיים בכול מוסדות החינוך, תוך שליטה ובקרה מרחוק של חשבות האגף ו- 2 משרדי רו"ח. התהליך המורכב שעליו ניצח חשב האגף בסיוע עובדת החשבות האחראית על פיקוח והדרכת מוסדות חינוך לווה בהדרכות מקצועיות, חלוקת חומר מקצועי, כנסים מקצועיים, שינויי תוכנה, הפקת דוחות כספים שונים, חידוש ורענון מחשבים בבית הספר הביאו לכך שכיום רמת הניהול הכספי ו"השפה המקצועית" יצרה מהפך ניהולי כספי בבתי הספר, ועל כך יש לברך. יחד עם זאת, במקביל לכך, קיימים בתהליך זה ליקויים שיש צורך להסדירם כפי שתציין הביקורת בהמשך הדוח.

### **3.2 המאזנים הכספיים של בתי הספר העירוניים בשנים תשס"ח ו-תש"ע**

3.2.1 תוצאות המאזנים הכספיים של 5 בתי הספר העירוניים: "שז"ר", "רמות", חשמונאים, המר ו-בית וגן בשנים תשס"ח - תש"ע מפורטים ומוצגים **בנספח א' לדוח.**

סיכום המאזן הכספי לדוחות הכספיים לשנת תש"ע של 5 בתי הספר מוצגים בטבלה שלהלן:

**המאזנים הכספיים של בתי הספר בשנת הלימודים תש"ע**

בתי הספר העירוניים					
הנושא	"שז"ר"	"רמות"	חשמונאים	בית וגן	המר
מס' תלמידים	1,120	1,270	1,050	395	332
מס' כיתות לימוד	35	38	34	14	15
אחוז גבייה	89%	87%	88%	56%	72%
מקדמות הורים לתש"ע לא נכללו במאזן	₪ 291,375	₪ 242,031	₪ 243,558	-	-
עודף / גירעון משנים קודמות	₪ (191,835)	₪ (110,829)	₪ 548,904	₪ 7,741	₪ 99,023
סה"כ הכנסות	₪ 1,567,855	₪ 1,920,997	₪ 1,503,407	₪ 380,200	₪ 679,433
סה"כ הוצאות	₪ 1,730,506	₪ 1,914,349	₪ 1,794,159	₪ 391,496	₪ 672,743
עודף/גירעון לשנת תש"ע	₪ (162,561)	₪ 6,648	₪ 13,660	₪ (11,296)	₪ (6,232)
יתרה - עודף /גירעון מצטבר	₪ (354,486)	₪ (104,181)	₪ 250,153	₪ (3,555)	₪ 104,473
אחוז העודף/הגירעון מסך כול ההכנסות השנתי	22.6%	5.4%	16.6%	-	15.6%

3.2.2 על פי הנתונים שבטבלה, 2 בתי ספר עירוניים: "שז"ר" ו-"רמות", נמצאים בגירעונות כספיים מתמשכים. בביה"ס "שז"ר" הגירעונות הכספיים נמשכים כבר כ- 10 שנים, ובביה"ס "רמות" הגירעון הכספי קיים בשנתיים האחרונות.

2 בתי ספר נמצאים ביתרת זכות: ביה"ס חשמונאים וביה"ס המר, תופעה חיובית כשלעצמה הנמשכת כבר מספר שנים ומעידה על ניהול תקציבי שקול ומפוכח.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

בי"ס אחד, בית וגן, מאוזן לכאורה מבחינה כספית, למרות שלאורך זמן ניתן להבחין במגמות שליליות בניהול תקציבי בית הספר המתאפיין בירידה מתמשכת בהיקף הכנסות הורים וניהול כספי שוטף לא תקין המלווה בתקלות רבות של גניבת כספים.

### 3.3 בתי הספר ה-"גירעוניים" "שז"ר" ו-"רמות"

3.3.1 לביה"ס "שז"ר" היסטוריה ארוכת שנים של גירעון כספי. הדבר נמשך כבר למעשה מראשית דרכה של המנהלת הנוכחית. הדבר מעיד על ניהול כספי בלתי תקין ובלתי מאוזן ואישור הוצאות כספיות ללא קשר להכנסות הכספיות של ביה"ס.

כתוצאה ממאמץ גדול שנעשה בשנים האחרונות להבראת מצבו הכספי של בית הספר, תהליך שלווה בישיבות רבות שהתנהלו במשרד המבקר, המנכ"ל וגובר העירייה, הצליח ביה"ס בשנת תשס"ז להגיע כמעט לאיזון כספי, ביה"ס סיים את שנת תשס"ז בגירעון של 12 אש"ח בלבד. מכאן ואילך החלה שוב התדרדרות וניהול כספי בלתי מאוזן שהביא לכך ששנת תשס"ח הסתיימה בגירעון של 101 אש"ח, שנת תשס"ט בגירעון מצטבר של 193 אש"ח ושנת תש"ע בגירעון כספי מצטבר של 355 אש"ח.

3.3.2 בעוד שבעבר "תירצה" מנהלת ביה"ס את הסיבות לגירעונותיה הכספיים בכך שהמערכת הידנית לניהול כספי ביה"ס אינה מאפשרת לה לדעת כול העת את מצבו הכספי של ביה"ס, וכן בהעדר כ"א מקצועי שיסייע בידה בניהול משק הכספים הגדול של ביה"ס, הרי שלאחר הכנסת תוכנית ניהול הכספים הממוחשבת "אסיף", ולאחר שיבוץ מזכירה איכותית המטפלת באופן מקצועי בגביית הכספים, ולאחר מינוי עוזר מיוחד המסייע בידי המנהלת בניהול כספי ביה"ס, כול אלו היו אמורים להצמיד את בית הספר לתהליכי הבראה והסדרת גירעונותיו הכספיים, ויצירת תמונת מצב כספית זמינה בכול עת שתידרש, אולם, בדיעבד מסתבר כי ליקויי הניהול הכספי הם כה עמוקים והם אלו שהביאו לגירעון הכספי הכבד שבו נתון ביה"ס. הנושא יפורט בהמשך הדוח בהרחבה.

3.3.3 "שותף נאמן" האחראי לא פחות לכשל הניהולי הכספי בביה"ס "שז"ר" הינו משרד רו"ח שליווה את ביה"ס. ב-5 השנים האחרונות מלווה משרד רו"ח "שחף" את הניהול הכספי והתקציבי ומתוקף תפקידו היה לפקח, להתריע ולדווח לכול הגורמים המוסמכים לכך בעירייה על גירעון בית הספר ההולך וגדל כול העת. בדברי ההקדמה לדוח הכספי לשנת תשס"ט מציין רו"ח כי "איכות ניהול הכספים והחשבונות בוצעו ברמה טובה, אחוזי הגבייה עלו משמעותית משנה לשנה וגירעון בית הספר קטן משנה לשנה".

סך כול הגירעון המצטבר של ביה"ס מכול היתרות התקציביות מגיע ל-43 אש"ח.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

בפועל, המצב היה הפוך, איכות הניהול התקציבי בוצע ברמה גרועה, גירעון ביה"ס גדל משנה לשנה, וסך כול הגירעון הכספי מכול המקורות הגיע לכדי 193 אש"ח !

הביקורת מבקשת להבין את הסתירה בין דברי ההקדמה ובין נתוני הדוח הכספי לפשר הדוח הבלתי אמין והבלתי אחראי זה של משרד רו"ח "שחף". רק לקראת הגשת הדוח הכספי לשנת תש"ע, ובעקבות "קרע" במערכת יחסי העבודה בין משרד רו"ח לעוזר המנהלת, הממונה על גביית הכספים, הגיעה פנייה ל-ח"מ להתערב בנושא ואז נתגלה מלוא חומרת מצבו הכספי של ביה"ס, נתונים שאילצו את הביקורת להיכנס לעובי הקורה, ובשותפות עם חשב אגף החינוך ומנהלת בית הספר.

3.3.4 בביה"ס "רמות" נתגלה הגירעון הכספי בעקבות הגשת דוח הטיוטה הכספי לשנת תשס"ט ע"י משרד רואה החשבון "שחף" המלווה את ביה"ס. את שנת הכספים תשס"ח סיים ביה"ס ביתרת זכות של 66 אש"ח, ואילו בשנת תשס"ט התדרדר מצבו של ביה"ס לכדי גירעון כספי של 111 אש"ח. במקרה זה התריע משרד רו"ח בזמן בפני חשב אגף החינוך ומבקר העירייה על ההתנהלות הבזבזנית והבלתי תקינה של מנהלת בית הספר, במיוחד בסעיף כספי העירייה. דוח זה הביא לסדרה של ישיבות ובירורים עם כול הגורמים הנוגעים בדבר ולתהליך מסודר של הפקת לקחים והוצאת הנחיות שעצרו את התהליך ה-"מסוכן" של התדרדרות במצבו הכספי של ביה"ס. בדברי ההקדמה לדוח הכספי השנתי שהציג משרד רו"ח הציג הדוח את הגירעון בהיקף של 28 אש"ח בלבד, כשהגירעון בפועל לאחר הורדת מקדמות תשלומי ההורים הגיע לכדי 111 אש"ח. בהמשך הדוח ראה התייחסות מפורטת לגבי גירעון ביה"ס "רמות".

3.3.5 בית הספר "בית וגן" - מתנהל כספית בשנים האחרונות באופן לא תקין, למרות שהדוחות הכספיים בשנים תשס"ח/ט היו חיוביים. הדבר מוצא את ביטוי במספר גדול מאוד של אירועים שבהם התרחשו פריצות וגניבות כספים או אירועים של העלמות "מסתוריות" של כספים. חקירת האירועים הנ"ל הביאה למסקנה שמזכירת בית הספר, האחראית על גביית הכספים וההתנהלות הכספית אינה מבצעת את פעילותה באופן תקין. רואי החשבון המלווים את בית הספר מתלוננים אף הם ללא הרף על התנהלויות כספיות שוטפות בלתי תקינות.

במקביל לכך, אחוז הגבייה של תשלומי הורים הינו נמוך מאוד. בשנת תש"ע 56% בלבד, והדבר מוצאת את ביטוי בפרק הפעילויות הנעשות בבית הספר עבור התלמידים.

כול אלו הובילו את מנהלת בית הספר לדרוש בתקיפות את החלפתה של המזכירה, אולם הנושא "נסחב" חודשים ארוכים, ורק בחודש דצמבר סוף סוף שובצה מזכירה חדשה לתפקיד זה.

## **ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים**

בית הספר סיים את שנת תש"ע בגירעון כספי של 11,296 ₪, ובתוספת 5,800 כספי מקדמות הורים שנגבו לשנת תשע"א, הגירעון הכספי הגיע לכדי 17,096 ש"ח.

אין ספק שמנהלת בית הספר ומשרד רואה החשבון "שחף", המלווה את בית-הספר, חייבים לפקוח עין וכול אחד בתחומו חייב להביא להסדרת הפעילויות הכספיות בכדי להחזיר את בית הספר למסלול פעילות כספית תקינה ללא גירעונות כספיים.

3.3.6 הביקורת מציינת כי מנהלי בתי הספר נוקטים ב-2 דרכים להסתרת ההיקף המלא של גירעונותיהם הכספיים ואי חשיפת מלוא חומרת מצבם הכספי של ביה"ס.

(1) מתן המחאות תשלום דחיות לספקים ונותני שירות ל-90/60 יום קדימה.

(2) גביית מקדמות כספיות מהורים לשנת הלימודים הבאה עבור שירותי הרשות בעיקר מתלמידי שכבת כיתות ז' ו-י', מקדמות בהיקף כספי של 100-250 ₪, מקדמות כספיות הניתנות לתחילת שנת הלימודים, קרי חודש ספטמבר, אולם בפועל נכללות מקדמות אלו שטרם נפרעו כחלק מהכנסות שנת הלימודים הנוכחית. כתוצאה מכך עוותה ונוצרה מצגת בלתי נכונה של מצבו הכספי של ביה"ס שלא חשפה את גירעונותיו במלוא היקפם, ולמעשה "גלגלו" המנהלים את החוב משנה לשנה.

(3) לדברי המנהלות, גביית "המקדמות" נועדה להבטיח את הרשמתם של התלמידים החדשים לבית הספר לחטיבת הביניים ולחטיבה העליונה. ראוי לציין כי בתי הספר "המר" ו-"בית וגן" אינם נוהגים לגבות מקדמות עבור רישום התלמידים והכספים נגבים בסמוך לפעילות המיועדת להתבצע.

3.3.7 בעקבות ובמהלך הביקורת ניתנה הוראה ל-2 משרדי רו"ח "שחף" ו-"ורד" שלא לכלול יותר את כספי הגבייה המוקדמת כחלק מהכנסות הורים לשנת הלימודים הנוכחית, אלא להציגם בנפרד בדוח הכספי ולהכלילם בדוח הכספי של שנת הלימודים הבאה ועל ידי כך להציג דוחות כספיים המשקפים באופן נכון יותר את המציאות.

### **3.4 העסקת משרד רואה החשבון על ידי העירייה**

3.4.1 חשב אגף החינוך האחראי על פעולות הפיקוח והבקרה על ההתנהלות הכספית בבתי הספר שכר את שירותיהם של 2 משרדי רו"ח חיצוניים לצורך סיוע בהטמעת תוכנת ניהול הכספים "אסיף" של החברה לאוטומציה, הדרכת המזכירות בשימוש בתוכנה, מתן מענה מקצועי לכול צורך שעולה בתחום הניהול הכספי והתקציבי וביצוע פיקוח ובקרה על אופן ההתנהלות הכספית והתקציבית, וזאת באמצעות הפקת דוחות כספיים רבעוניים, חצי שנתיים ומאזן שנתי מבוקר.



## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

3.4.2 תהליך ההתקשרות עם חברות אלו נמצא לקוי ובניגוד לנוהלי העירייה. עלות העסקתם של 2 משרדי רו"ח בסך שנתי של כ- 180 אש"ח חייב את חשב אגף החינוך לפעול לשכירת שירותיהם באמצעות מכרז זוטא. העסקת משרדי רו"ח לפעילות שנתבקשה כמוה כהעסקת כול קבלן חיצוני אחר בעירייה. אין זו פעילות ייחודית המצויה בקטגורית "הפטור ממכרז" על פי תקנות המכרזים, או, לפחות לקיים הליך של קבלת הצעות מחיר מ- 4-6 חברות שונות של משרדי רו"ח.

3.4.3 העירייה חתמה על הסכם עם 2 החברות: רו"ח "שחף" ו-"ורד" למשך שנה ב- 11/10/05 - לסוף שנת הלימודים 31/8/06. מתאריך זה ואילך ממשיכה העירייה להעסיקם כבר במשך 4 שנים נוספות בלא שנתבצעה איתם הארכת חוזה כנדרש בנוהלי העירייה.

הביקורת תמהה כיצד גזברות העירייה אישרה מדי שנה את הזמנת העבודה להמשך העסקתן של חברות רו"ח בלא שדרשו מחשב האגף להמציא את מסמכי המכרז ומסמכי הארכת החוזה וכיצד המשיכה העירייה ושילמה מדי חודש בחודשו את עלות העסקתם בלא מסמכים אלו ?

3.4.4 רק כאשר העלה המבקר את הסוגיה לגזבר העירייה ניתנה הוראה מיידית על ידי גזבר העירייה לחשב אגף החינוך להכין חוזה מסודר ולהחתים את 2 החברות הללו, ובסוף שנת הלימודים תשע"א לבצע הליך של מכרז פנימי - לפנות ולקבל הצעות מחיר מ- 5-6 משרדי רו"ח מני רבים המצויים בשוק ועוסקים בפעילות שכזו שהיא "לחם חוקם" ולבחור את החברות שאיתם תעבוד העירייה בנושא המבוקש בשנים הבאות.

3.4.5 בעקבות הנחיות הגזבר, הוכן חוזה חדש המסדיר את מכלול היחסים בין העירייה וחברות רו"ח, ובעיקר את רשימת המטלות שאותן נדרשות החברות לבצע. החוזה אושר במחלקה המשפטית והועבר לחתימת חברות "שחף" ו-"ורד" ועד לסיום דוח הביקורת חתמו החברות "שחף" ו-"ורד" על חוזה העסקתם. חוזי העסקתם הועברו לחתימת ראש העיר והגזבר. לקראת סיום שנת הלימודים, ביוני 2011, יפעל חשב האגף לקבל הצעות מחיר ולבחור את חברות רו"ח שאיתם הוא יפעל עם בתי הספר בפעילויות הנדרשות.

3.4.6 לאור המקרה האמור ולאור ההתלבטות שהייתה הן בחשבות האגף והן בגזברות העירייה לגבי הצורך במכרז בסוג זה של עבודה, פנה המבקר ליועצת המשפטית בצורך לפרט ולהגדיר במדויק את נושא מתן "הפטורים ממכרז". הביקורת מתרשמת שקיימים נושאים נוספים במסגרת פעילות העירייה שהעירייה מעסיקה בהם קבלני/גורמי חוץ, מבלי לקיים כול הליך של מכרז או קבלת הצעות מחיר והגיעה העת לערוך בנושא בדק בית וקביעת נהלים/הנחיות יותר ברורות למנהלים.

### 3.5 אופן יישום ההסכם של חברות רואי החשבון עם בתי הספר

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

3.5.1 חשב אגף החינוך חילק את בתי הספר בעיר לאחריות טיפולם של 2 משרדי רו"ח "ורד" ו-"שחף". בשנת תשע"א, אחראית חברת "שחף" לטפל ולתת מענה מקצועי וליווי חשבונאי ל-3 בתי ספר על יסודיים: "שז"ר", "רמות" ו-"בית וגן" ועוד 12 בתי ספר יסודיים ומכללת בת ים, סה"כ 16 בתי ספר. חברת "ורד" מטפלת ונותנת מענה מקצועי וליווי חשבונאי ב-2 בתי ספר על יסודיים: "חשמונאים" ו-"המר" ועוד 10 בתי ספר יסודיים, סה"כ 12 בתי ספר.

3.5.2 החוזה שנחתם בשנת 2005 עם חברות רו"ח הגדיר את מכלול תחומי הפעילות שאותן ביקשה העירייה מהחברות לבצע. באופן כללי, למרות הערות שיש לביקורת על אופן יישום ההסכם ואי ביצועו באופן מלא על כלל הפעילות המתחייבת מההסכם, מספקות החברות את התמיכה והליווי החשבונאי עם בתי הספר. קשה לדמיין היום מצב שבו פועלים בתי הספר באופן עצמאי, לבדם, ללא התמיכה והליווי החשבונאי המקצועי התומך ומסייע בכול עת שנדרש.

המסקנה מכך היא שאם בעבר הייתה מחשבה שהליווי החשבונאי הזה הוא לפרק זמן קצר וקצוב עד לשלב הטמעת התוכנה בבתי הספר, כיום ברור לחלוטין שיש צורך בליווי שכזה כול העת, וזאת ממספר סיבות:

(1) קיימת תחלופה כול העת של מזכירות בבתי הספר, שחלקן אינו בקיא כלל בסוג זה של עבודה ויש צורך להשקיע מאמץ וזמן בהכשרתם ולימוד תפקידם המקצועי.

(2) אין באגף החינוך מערכת תומכת מקצועית אחרת שמסוגלת לתת מענה שוטף, זמין ומקצועי, לפקח ולבקר על אופן ההתנהלות הכספית בכול בתי הספר.

למעשה, משרדים אלו הם כלי הבקרה המקצועי כשלוחיו של חשב אגף החינוך על כול המתרחש במוסדות החינוך.

(3) הצורך בסיוע מקצועי לבתי הספר בהכנת התקציב השנתי ועריכת דוחות כספים שנתיים וחצי שנתיים. דוחות כספיים שיוכלו לספק מידע חשוב הן לחשב האגף והן לוועדי ההורים על אופן השימוש וניצול הכספים שבתי הספר מקבלים.

(4) היכולת להתריע על התנהלות לא תקינה או גירעונית של בתי הספר או חריגה וניהול כספים לא תקין בזמן אמת ובאופן מיידי ולא רק לאחר תקופה ארוכה עד שהנושא מתגלה לעין בדרך מקרה או מתלונות של הורים.

3.5.3 2 חברות רואי החשבון מיישמות את מרבית הדרישות שהן מחויבות להן מכוח ההסכם עליו חתמו, והדבר מוצא את ביטויו בכול התהליך הקשור

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

בהדרגת המזכירות, מתן מענה שוטף ומקצועי למזכירות בנושאים של הרישום הכספי ובכול ההיבטים של ההתנהלות הכספית השוטפת של בית הספר. מאידך, בכול הקשור לשיפור אופן ההתנהלות התקציבית של בתי הספר ובייחוד ברמת הניהול התקציבי, השייך יותר לרמת מנהל בית הספר, מוצאת הביקורת הערות וליקויים שמחייבים שיפור מיידי והדבר מוצא את ביטוי בתחומים הבאים:

- (1) קשר רופף עם מנהלי בתי הספר בכול הכרוך בהתנהלות התקציבית (בכך יש להפנות גם אצבע מאשימה כלפי מנהלי בתי הספר).
- (2) אי התרעה בזמן אמת לכול הגורמים: מנהל בית הספר, חשב אגף החינוך, על התנהלות תקציבית לא תקינה או חריגה בתקציבים וכניסה לגירעון, הוצאות גבוהות בבתי הספר ביחס לתקציב מתוכנן או של ההכנסות של בית הספר.
- (3) אי ביצוע תכנית תקציב שנתי לבתי הספר כמתחייב בהסכם, תקציב שיהווה להם את המתווה וסמך הדרך לכול ההתנהלות הכספית.
- (4) אי ביצוע דוחות כספיים תלת חודשיים וחצי שנתיים.
- (5) הדוח הכספי, המאזן הכספי השנתי אינו מתייחס כלל הצעת התקציב השנתי או בהשוואה לשנים קודמות.
- (6) משרדי רו"ח מחתימים את המנהלים על הדוח הכספי השנתי מבלי להסביר למנהלים את מהות תוכנם.
- (7) הביקורת מצאה אחדות דעים בטענות מצד כול המנהלים איתם נפגשה לגבי הקשר המקצועי הבלתי תקין והרופף בין חברות רו"ח העובדים איתם כממונים על כספי בתי הספר.

### 3.6 הפיקוח והבקרה על חברות רו"ח

- 3.6.1 הפיקוח והבקרה על אופן יישום ההסכם על ידי אגף החינוך שהוא "המנהל" הממונה והאחראי על עבודתם של חברות רו"ח אינו מספק ואינו מבוצע באופן תקין.
- 3.6.2 מנהל אגף החינוך, הממונה על פעולות אגף החינוך, ובכלל זה פעולותיו של חשב האגף, אינו מעורב כלל בנעשה וכול ההתנהלות הכספית של בתי הספר כלל לא מצויה על "סדר יומו" ותחום התעניינותו.
- 3.6.3 מנהל אגף החינוך לא פעל ליישם את הנחיות וסיכומי מנכ"ל העירייה וגזבר העירייה, שסוכמה בסדרה של מפגשים שהתנהלו בראשותם, ישיבות שבהם הוא נטל חלק או קיבל את סיכומי הפגישות.
- 3.6.4 חשב אגף החינוך אינו אוכף את ביצוע כול סעיפי ההתחייבות של חברות רו"ח, ובייחוד הגשת דוחות רבעוניים, חצי שנתיים והכנת תקציב שנתי.
- 3.6.5 הדוחות הכספיים מוגשים לחשבות האגף בכול סיום שנת לימודים, אולם הוא אינו מפיק את הלקחים הנדרשים מהם. מעורבותו בבדיקת הממצאים ותוצאות עבודת משרדי רו"ח מול בתי הספר כמעט ואינה מורגשת.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

3.6.6 לדבריו, בכדי להביא למיצוי טוב יותר של תהליך הבקרה הוא הכין דוח מנהלים תמציתי ומרוכז שאפשר לו לקבל את המידע המבוקש על מצבם הכספי של כלל בתי הספר, תהליך שיחל להיום מיושם כבר במהלך השנה הקרובה.

התהליך יבוצע באופן איטי משום שבחלק מבתי הספר רמתן המקצועית של המזכירות האחראיות לניהול הכספים אינה מקצועית וחברות רו"ח נדרשות להשקיע מאמץ וזמן יקר בפעילותן מול בתי ספר אלו.

3.6.7 כמו כן מציין חשב האגף כי הוא מקיים פעילות שוטפת רבה עם משרדי רו"ח וחב' "מטרופולינט" ונותן מענה לשאלות שעולות על הפרק או דרישות והערות להן הוא דורש מענה מקצועי שאינן מגיעות לידיעת הביקורת.

### 3.7 ההתנהלות הכספית של בתי הספר

3.7.1 חוזרי מנכ"ל משרד החינוך העוסקים בנושאים הקשורים להתנהלות הכספית של בתי הספר מחייבים את המנהלים בביצוע מכלול גדול של פעילויות בתחום הניהול הכספי שבחלקם בלבד הוא מתבצע.

3.7.2 ציבור המנהלים אינו עובר במסגרת הכשרתו כמנהל בשום שלב השתלמות מקצועית כולשהי בתחום הניהול הכספי שתכשיר אותם כראוי לבצע גם תפקיד זה, והדבר מוצא את ביטויו בקרב חלק מציבור המנהלים בחוסר ידע והבנה בקריאת דוחות כספיים וחוסר יכולת לנהל כראוי את המשק הכספי הגדול של בית הספר, הכנת התקציב השנתי, גביית כספים, ניהול מכרזים בין ספקים ומציעים וביצוע תשלומים.

3.7.3 המנהלים נותנים תשומת לב (במקרה הטוב) להתנהלות הכספית השוטפת המצויה ברמת טיפולה של המזכירה. מאידך, נושאים חשובים המצויים ברמת טיפולה של המנהלת מתבצעים בתשומת לב פחותה וללא בקרה ראויה שלהם, כגון:

- גביית כספים נמוכה מהורים (ראה בתי הספר "המר" ו-"בית וגן").
- גירעונות כספיים שנתיים מתמשכים (ראה בתי"ס "רמות" ו-"שז"ר").
- גירעונות כספיים גדולים בפרק כספי עירייה וניצול כספי הורים לכיסוי גירעונות אלו, וזאת ללא קבלת אישור ועד ההורים (בכול בתי הספר).
- בתי הספר פועלים ללא תכנון והכנת תקציב שנתי (בכול בתי הספר).

3.7.4 מנהלים אינם פועלים להחזרתם של כספי הורים לתלמידים בתום שנת הלימודים בעת שנשארות יתרות כספיות גדולות בסעיפים תקציביים שונים, המתחייב בהנחיות מנכ"ל משרד החינוך.

מנהלים משאירים יתרות אלו ברשותם וללא קבלת הסכמה ואישור ועד הורים עושים בהם שימושים שונים לצורכי בית הספר.

3.7.5 מנהלים אינם בודקים את כול סעיפי הצעת הדוח הכספי ואופן השיוכים הכספיים השונים.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

3.7.6 משרדי רו"ח המקיימים פיקוח על בתי הספר עוקבים ובודקים בעיקר בתחום של ההתנהלות הכספית השוטפת (אופן גביית הכספים, אופן רישום, רישום כספי נכון של הכספים וכולי).

אין ניתנת תשומת לב או הסברים לאותם המצבים שבהם קיימות יתרות כספיות גדולות מכספים שנגבו בעיקר מהורים לצורך פעילויות שונות ויש להניח שבאם נשארו יתרות, חלק מהפעילויות לא יצאו אל הפועל, או, לחילופין, גירעונות כספיים בסעיפי פעולות שונות, והדבר נכון לגבי כלל פרקי הדוח הכספי.

3.7.7 מנהלי בתי הספר בחלקם הגדול אדישים ואינם מגלים מעורבות מספקת לפעולתם השוטפת של משרדי רו"ח בבית הספר, ולכול ההתנהלות הכספית, והדבר מוצא את ביטויו בחוסר עדכון שוטף וקבוע, העדר מפגשים קבועים עם רו"ח המבצעים ביקורת בבית הספר, או קבלת מידע שוטף וקבוע, אי הבנה או אדישות לנתונים הכספיים המוצגים בדוח הכספי השנתי.

3.7.8 חשב אגף החינוך לא העביר את ההסכם שנחתם ב- 2005 בין העירייה ומשרדי רו"ח לידיעתם של מנהלי בתי הספר. ההסכם מגדיר את תחומי תפקידם של משרדי רו"ח, וזאת בכדי שמנהלי בתי הספר - "הלקוחות" שאמורים לקבל את השירות יידעו מה לדרוש ועל איזה דגשים לתת את הדעת בעבודתם של משרדי רו"ח בבית הספר, פעילות שאמורה להתנהל בשיתוף פעולה איתם. לאחר חתימת החברות על ההסכם החדש, בינואר 2011, הוא יועבר לבתי הספר.

לדברי חשב האגף, בכול הכנסים שהוא קיים עם המנהלים הוא הסביר להם באופן מסודר את כול אשר ניתן לקבל כסיוע ממשרדי רו"ח ולו היו מתעניינים ומגלים מעורבות ודורשים היו מקבלים את כול הסיוע המקצועי המבוקש, ובכלל זה ההסכם, אולם הם לא פעלו כמתבקש.

3.7.9 מנהלי בתי הספר נהגו לחתום באופן עיוור על הדוח הכספי השנתי, מבלי לבדוק ביסודיות את המצב הכספי בסעיפי פרקי הדוח, ורק לאחר המפגש שהתקיים עם מבקר העירייה והשאלות שנשאלו בסעיפי התקציב השונים נפקחו עיניהם והסתבר, שבחלק מהמקרים הם אינם מסכימים לאופן שבו הוצגו השיוכים הכספיים השונים, ושלמעשה לא היו מודעים כלל לאחריותם האישית לנתונים הכספיים בדוחות הכספיים או בצורך לשנותם בעת קריאת דוחות הטיוטה הכספיים.

### 4. הביקורת ממליצה:

א. ראוי כי מנהל אגף החינוך יכלול במסגרת תפקידיו כמנהל האגף גם את ביצוע הבקרה והפיקוח העליונים על כלל הפעילות בתחום הניהול הכספי של מוסדות החינוך ופעולותיו של חשב האגף בתחום זה.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- ב. מומלץ לצקת תוכן מעשי ברור ומוגדר לעובדת החשבונות, האחראית על הפיקוח וההדרכה של בתי הספר בתחום ההתנהלות הכספית, מערכת יחסי הגומלין מול משרדי רו"ח, בקרה על מאזנים ודוחות כספיים, בקרה על ביצוע ההסכמים שעליהם חתמו משרדי רו"ח וכול'.
- ג. להמשיך את תהליך ההדרכה והליווי הכספי והתקציבי של בתי הספר באמצעות 2 משרדי רו"ח. הביקורת סבורה כי ללא המשך מעורבותן ופעילותן של חברות אלו יתקשו בתי הספר ולא יהיו מסוגלים לנהל באופן עצמאי ובאופן תקין את פעילותם הכספית והתקציבית, ולפיכך על העירייה להמשיך ולהעמיד תקציבים אלו הנדרשים להפעלת משרדי רו"ח.
- יתר על כן, היקף כ"א ובעלי התפקידים המצומצם העומדים לרשותו של חשב אגף החינוך אינו מאפשר לו ללא סיוע מקצועי זה של משרדי רו"ח לפעול, לסייע, לפקח ולבקר את פעילותם הכספית של בתי הספר.
- ד. לאחר הכנת חוזה ההתקשרות עם חברות רו"ח יש להחתימם על ההסכם עד לסוף שנת הלימודים הנוכחית ולאשר את החוזה על ידי הגזבר וראש העירייה.
- ה. לצאת בחודש יוני 2011 להליך של מכרז פנימי "הצעות מחיר" ולקבל הצעות מחיר מ-6-5 חברות רו"ח על מנת שניתן יהיה לבחור מתוכן את 2 חברות רו"ח שאיתן תפעל העירייה להמשך הפעילות בבתי הספר ובגנ"י בשנים הקרובות (יש לדרוש במסגרת הצעת המחיר גם הצעת מחיר לביצוע ביקורת כספית ב-10 גנ"י בעיר).
- ו. חשב אגף החינוך יאכוף על משרדי רו"ח את ביצוע כלל הפעילויות המתחייבות מהם מכוח החוזה שעליו הם יחתמו מול העירייה ובייחוד כלל הנושאים הקשורים להתנהלות התקציבית (הכנת תקציב שנתי, הפקת דוחות כספיים רבעוניים וחצי שנתיים - כמפורט בנספח א' לחוזה).
- ז. חשב אגף החינוך לא יאשר את החשבונות לתשלום המוגשות אליו על ידי חברות רו"ח במידה שהן לא יעמדו בכול סעיפי ההתחייבויות החוזיות שעליהם התחייבו.
- ח. חשב אגף החינוך יעביר מדי תחילת שנת לימודים עותק מחוזה ההתקשרות שיחתם עם משרדי רו"ח "שחף" ו-"ורד", ולאחר מכן החברות החדשות שתיבחרנה, לדיעת מנהלי בתי הספר כדי שאלו יידעו מהן המטלות להן נדרשים משרדי רו"ח, כשבחלקן של מטלות אלו נדרש שיתוף פעולה הדוק עם מנהלי בתי הספר, ולחילופין, שהמנהלים יוכלו להתריע בפני חשב האגף על אותן המטלות שאינן מבוצעות כמתחייב עבור בתי הספר.
- ט. חשב האגף יקיים פגישת עבודה קבועה מול משרדי רו"ח, ובנוסף לדוחות שאותם הם מגישים לו דוחות חצי שנתיים, שנתיים ודוחות מנהלים, עליו לקיים פגישות עבודה לפחות אחת לחצי שנה ובהן תימסר לו סקירה מפורטת ומסודרת על בתי הספר שמולם עובדות חברות רו"ח ונקודות התורפה או הכשל בהתנהלויות הכספיות בבתי ספר אלו.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- י. יש להשלים את תהליך הכנתו של דוח המנהלים ולהתחיל להפיקו בכדי שהגורמים העוסקים בבקרה ופיקוח על בתי הספר (מנהל אגף החינוך, חשב האגף, מבקר העירייה וגזבר העירייה) יוכלו לקבל מידע תמציתי וממוקד על מצבם הכספי של בתי הספר.
- יא. הדוח הכספי השנתי יוגש על ידי חברות רו"ח עד ה- 1 באוקטובר (3 חודשים לאחר סיום שנת הלימודים), וזאת לאחר שרואה החשבון עורך הדוח יושב עם מנהל בית הספר, הציג בפניו את נתוני הדוח הכספי לפרטיו והבהיר למנהל את כול פרקי וסעיפי הדוח. מנהל בית הספר יחתום ויאשר את הדוח הכספי כמתחייב רק לאחר הסכמתו המלאה לנתונים ולשיוכים הכספיים המוצגים בדוח.
- יב. בכול אחד מסעיפי הדוח הכספי שבהם נמצא פער העולה של 10% (גירעון או עודף) מול ההכנסות, יצרף רו"ח מכין הדוח הכספי ביאור מפורט לסעיף זה והסיבות לכך לאחר שבדק אותם ביסודיות. הדוח השנתי של ביה"ס יוצג מול התקציב השנתי המתוכנן ומול ההוצאות בשנת התקציב החולפת.
- יג. חשב אגף החינוך יכין דגם אחיד, מתכונת של הדוח הבסיסי השנתי, במתואם עם 2 משרדי רו"ח, וזאת על מנת שהדוח יהיה אחיד לכלל בתי הספר ויהיה ערוך במתכונת ובמידע שהעירייה מבקשת לקבל – ראה כמפורט בנספח ב' (מתכונת הדוח השנתי הופצה למשרדי רו"ח כסיכום לשיבות שקיים המבקר איתם).
- יד. יש להשלים את עריכת הדוח השנתי בתוכנת הכספים 2000 במתכונת דוח "אסיף", להשלים את התאמות האינדקס בין חברת "מטרופולינט" וחברות "שחף" ו-"ורד" ולהפיץ את הדוח ולהופכו לדבר זמין ונגיש לכלל המשתמשים בו.
- טו. משרדי רו"ח חייבים להתריע "בזמן אמיתי" בפני חשב אגף החינוך על כול ההתנהלות הכספית או הוצאות כספיות חריגות המובילות את ביה"ס לכדי היווצרות גירעון כספי ובמקרים חמורים להתריע על כך בדחיפות למבקר העירייה וגזבר העירייה.
- טז. לכול דוח כספי שנתי יצרף רו"ח דברי הקדמה, תמצית ממצאים, המסכמת את חוות דעתו לגבי אופן ההתנהלות הכספית השוטפת של בית הספר, גביית כספים מהורים ואופן ההתנהלות התקציבית ביחס לתקציב בית הספר המתוכנן והמאושר.
- יז. בכול סעיפי התקציב בדוח השנתי שבו קיים פער העולה על 10%, יתרת זכות או גירעון בין ההוצאה להכנסה, יצרף רו"ח עורך הדוח דברי הסבר "ביאור" לסיבות לכך.
- יח. משרד רו"ח "שחף" ייתן דגש ותשומת לב לכול 3 בתי הספר שבאחריותו ויעקוב במיוחד אחר בית הספר "שז"ר" הנמצא בתהליך הבראה שאמור להביאו בסוף שנת תשע"ב לאיזון כספי וכנ"ל לבית הספר "רמות".
- יט. מנכ"ל העירייה יבחן מספר נושאים הקשורים לפעולות העירייה מול בתי הספר העל-יסודיים, בתחומים :

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- (1) העלאת גובה השתתפות העירייה בתקציבי בתי הספר. בכול בתי הספר קיים גירעון גבוה בסעיף תקציב כספי עירייה. בתי הספר משלמים גירעון זה בניגוד לנהלים באמצעות שימוש יתרות כספי הורים.
  - (2) תקצוב הקצבת שעות ל- 3 בתי הספר העל יסודיים הגדולים: "שז"ר", "רמות" ו-"חשמונאים", על מנת לאפשר למנהלים מינוי אחד מעובדי ההוראה לתפקיד נוסף כעזר למנהל לכול הפעולות הרבות הקשורות בניהול כספי בית הספר, בדומה לדגם הפעולה של ביה"ס "שז"ר".
  - (3) יש להגדיר באופן מסודר את תפקיד מזכירת בית הספר גובת הכספים ולאייש בהתאם. **מומלץ** כי לבתי הספר היסודיים תאויש מזכירה בעלת רקע וניסיון בתחום הכספי.
  - לבתי הספר העל יסודיים - תאויש מזכירה רצוי מאוד מנהלת חשבונות או ניסיון מוכח של עיסוק בתחום הכספי.
  - (4) מנהלי בתי הספר חייבים לשפר מספר תחומים הקשורים בהם לפעילות בתחום הכספי:
    - להיות הרבה יותר מעורבים ומודעים לעובדה שהם האחראים והממונים על ניהול כספי בית הספר ועל פעולות משרדי רו"ח אצלם.
    - לבדוק את הקשר ושיתוף הפעולה וקבלת המידע עם משרדי רו"ח ולוודא כי רו"ח מבקרים ונמצאים בבית הספר לפחות אחת לחודש.
    - להגביר את מעורבותם ולשפר את אחוז גביית הכספים מההורים למינימום של 85%.
    - לעבור ולהגביר את השימוש בכרטיסי אשראי לצורכי גביית כספים מהורים.
- כ.** סבב המפגשים שעורך מבקר העירייה עם 5 מנהלי בתי הספר האיר את עיניהם ותרם להם רבות להבנת הדוח הכספי.

**מומלץ** כי לאחר שיוכן הדוח הכספי השנתי, יקיים חשב אגף החינוך מפגש עם רו"ח המלווה את בית הספר ומנהלת בית הספר לגבי ממצאי הדוח הכספי והמסקנות שיש צורך לקבל לגבי שנת הלימודים הקרובה.



ניהול כספים בבתי הספר  
העל יסודיים העירוניים

נספח א'

מאזנים כספיים של בתי הספר העירוניים בשנים תשס"ח - תש"ע

בתי הספר העירוניים						שנת לימוד	נושא	שז"ר	רמות	חשמונאים	בית וגן	המר	
						<b>תשס"ח</b>	עודף/גרעון שנה קודמת	ש"ר (145,813) ₪	-	-	-	-	-
							כספי עירייה	ש"ר (29,258) ₪	ש"ר (139,063) ₪	ש"ר (23,094) ₪	ש"ר (11,770) ₪	ש"ר (29,562) ₪	
							כספי הורים	ש"ר 67,128 ₪	ש"ר 167,619 ₪	ש"ר 256,635 ₪	ש"ר 33,552 ₪	ש"ר 16,913 ₪	
							משה"ח וגורמי חוץ	ש"ר (3,073) ₪	ש"ר 1,854 ₪ ( 3,250) ₪	-	ש"ר 14,189 ₪	ש"ר 3,625 ₪	
							גורם אחר	ש"ר 78,885 ₪	ש"ר 60,924 ₪	ש"ר 346,966 ₪	ש"ר 38,423 ₪	ש"ר 59,114 ₪	
							סה"כ עודף/גרעון שנתי	ש"ר (32,131) ₪	ש"ר 84,376 ₪	ש"ר 580,506 ₪	-	-	
							מקדמות הורים לתשס"ט	ש"ר 68,375 ₪	ש"ר 18,241 ₪	ש"ר 166,437 ₪	אין גבייה לשנת תשס"ט	אין גבייה לשנת תשס"ט	
							סה"כ עודף גרעון מצטבר	ש"ר (100,516) ₪	ש"ר 56,135 ₪	ש"ר 414,069 ₪	ש"ר 74,395 ₪	ש"ר 48,452 ₪	
						<b>תשס"ט</b>	עודף גרעון שנה קודמת	-	-	-	-	-	-
							כספי עירייה	ש"ר (72,879) ₪	ש"ר (343,680) ₪	ש"ר (22,549) ₪	ש"ר (48,074) ₪	ש"ר (82,176) ₪	
							כספי הורים	ש"ר 109,586 ₪	ש"ר 309,712 ₪	ש"ר 318,353 ₪	ש"ר 36,141 ₪	ש"ר 47,001 ₪	
							משה"ח וגורמי חוץ	ש"ר (79,835) ₪	ש"ר 21,039 ₪	ש"ר 2,503 ₪ ש"ר 14,996 ₪	ש"ר 21,374 ₪	ש"ר 5,350 ₪ ש"ר 42,547 ₪	
							גורם אחר	-	-	ש"ר 257,593 ₪	ש"ר 36,219 ₪	ש"ר 86,300 ₪	
							סה"כ עודף/גרעון שנתי	ש"ר (43,128) ₪	ש"ר (12,929) ₪	ש"ר 540,903 ₪	-	-	
							מקדמות הורים לתשס"ע	ש"ר 149,489 ₪	ש"ר 97,898 ₪	ש"ר 228,041 ₪	אין גבייה לשנת תשס"ע	אין גבייה לשנת תשס"ע	
							סה"כ עודף גרעון מצטבר	ש"ר (192,617) ₪	ש"ר (110,827) ₪	ש"ר 312,861 ₪	ש"ר 42,265 ₪	ש"ר 99,023 ₪	
						<b>תש"ע</b>	עודף/גרעון שנה קודמת	ש"ר (191,835) ₪	ש"ר (110,827) ₪		ש"ר 7,741 ₪	ש"ר 1,758 ₪	
							כספי עירייה	ש"ר (56,722) ₪	ש"ר (105,962) ₪	ש"ר (49,760) ₪	ש"ר (76,599) ₪	ש"ר (52,966) ₪	
							כספי הורים	ש"ר (95,449) ₪	ש"ר 25,233 ₪	ש"ר 97,946 ₪	ש"ר 64,716 ₪	ש"ר 147,949 ₪	
							משה"ח וגורמי חוץ	ש"ר (10,480) ₪	ש"ר 89,370 ₪	ש"ר 201,966 ₪	ש"ר 574 ₪	ש"ר 10,958 ₪	
							גורם אחר	-	-	-	ש"ר 2,745 ₪	ש"ר (1,953) ₪	
							סה"כ עודף/גרעון שנתי	ש"ר (162,561) ₪	ש"ר 6,648 ₪	ש"ר 13,660 ₪	ש"ר (11,296) ₪	ש"ר 6,232 ₪	
							מקדמות הורים לתש"ע	ש"ר 291,375 ₪ לא נכללו במאזן	ש"ר 242,031 ₪ לא נכללו במאזן	ש"ר 243,558 ₪ לא נכללו במאזן	אין גבייה לשנת תשע"א	אין גבייה לשנת תשע"א	
							סה"כ עודף/גרעון מצטבר	ש"ר (354,486) ₪	ש"ר (104,181) ₪	ש"ר 250,153 ₪	ש"ר (3,555) ₪	ש"ר 104,473 ₪	

ניהול כספים בבתי הספר  
העל יסודיים העירוניים

ביה"ס שזר – מאזן כספי תשס"ז – תש"ע

שנת לימוד	הנושא	יתרת פתיחה	תקבולים	תשלומים	יתרה	
<b>תשס"ז</b> 70% גבייה	כספי עירייה	-	235,614 ₪	208,706 ₪	26,908 ₪	
	כספי הורים	19,476 ₪	1,128,003 ₪	955,407 ₪	192,152 ₪	
	גורם אחר ושונות	(306,861) ₪	105,639 ₪	29,748 ₪	(230,969) ₪	
	<b>סה"כ</b>	<b>(287,385) ₪</b>	<b>1,469,336 ₪</b>	<b>1,193,860 ₪</b>	<b>(11,909) ₪</b>	
<b>תשס"ח</b>	כספי עירייה		138,445 ₪	167,703 ₪	(29,258) ₪	
	משרד החינוך	43 ₪	3,908 ₪	6,938 ₪	(3,073) ₪	
	כספי הורים	141,415 ₪	946,631 ₪	10,209,18 ₪	67,128 ₪	
	גורם אחר	452 ₪	92,691 ₪	14,263 ₪	78,885 ₪	
	עודף / גרעון שנה קודמת	(143,389) ₪	2,424 ₪		(145,813) ₪	
	<b>סה"כ</b>	<b>1,560 ₪</b>	<b>1,181,775 ₪</b>	<b>1,212,246 ₪</b>	<b>(32,131) ₪</b>	
	<b>מקדמות לתשס"ט</b>					
	<b>סה"כ עודף/גרעון מצטבר</b>					
					68,375 ₪	68,375 ₪
					(100,516) ₪	(100,516) ₪
<b>תשס"ט</b> 80% גבייה	כספי העירייה	(29,252) ₪	91,592 ₪	135,214 ₪	(72,879) ₪	
	כספי הורים	8,463 ₪	1,229,440 ₪	1,128,317 ₪	109,586 ₪	
	משה"ח ושונות	(70,001) ₪	18,826 ₪	28,660 ₪	(79,835) ₪	
	<b>סה"כ</b>	<b>(90,795) ₪</b>	<b>1,339,858 ₪</b>	<b>1,292,190 ₪</b>	<b>(43,128) ₪</b>	
	<b>מקדמות לתש"ע</b>					
	<b>סה"כ עודף / גרעון מצטבר</b>					
				149,489 ₪	149,489 ₪	
				(192,617) ₪	(192,617) ₪	
<b>תש"ע</b> 89% גבייה 1120 תלמידים	עודף/גרעון שנה קודמת				(191,835) ₪	
	כספי העירייה		100,513 ₪	157,235 ₪	(56,722) ₪	
	כספי הורים		1,264,456 ₪	1,359,905 ₪	(95,449) ₪	
	משה"ח וגורמי חוץ		202,886 ₪	213,366 ₪	(10,480) ₪	
	סה"כ עודף/גרעון שנתי		1,567,855 ₪	1,730,506 ₪	(162,561) ₪	
	סה"כ עודף/גרעון מצטבר				(354,486) ₪	
<b>מקדמות תשע"א בסך 291,375 ₪ לא נכללו במאזן לתש"ע.</b>						

ניהול כספים בבתי הספר  
העל יסודיים העירוניים

ביה"ס רמות – מאזן כספי תשס"ח- תש"ע

שנה	נושא	יתרת פתיחה	תקבולים	תשלומים	יתרה
<b>תשס"ח</b>	כספי עירייה	19,473 ₪	197,847 ₪	317,437 ₪	(139,063) ₪
	משרד החינוך	327 ₪	4,541 ₪	6,068 ₪	1,854 ₪
	כספי הורים	172,881 ₪	775,031 ₪	780,364 ₪	167,619 ₪
	גורם אחר ושונות	3,800 ₪	337,194 ₪	280,070 ₪	60,924 ₪
			126 ₪	3,375 ₪	(3,250) ₪
	סה"כ	156,880 ₪	1,314,811 ₪	1,387,314 ₪	84,376 ₪
	<b>מקדמות הורים לשנת תשס"ט</b>				
	<b>סה"כ עודף/גרעון מצטבר</b>				
					18,241 ₪
					66,135 ₪
<b>תשס"ט</b>	כספי עירייה	(139,062) ₪	187,350 ₪	391,968 ₪	(343,680) ₪
	כספי הורים	167,619 ₪	1,318,617 ₪	1,176,524 ₪	309,712 ₪
	משה"ח ושונות	55,820 ₪	102,946 ₪	137,727 ₪	21,039 ₪
	סה"כ	84,377 ₪	1,608,913 ₪	1,706,219 ₪	(12,929) ₪
	<b>מקדמות תשלומי הורים לשנת תש"ע</b>				
	<b>סה"כ עודף/גרעון מצטבר</b>				
					87,898 ₪
					(110,829) ₪
<b>תש"ע</b>	גרעון/עודף שנה קודמת				(110,829) ₪
	כספי עירייה		113,364 ₪	219,326 ₪	(105,962) ₪
	כספי הורים		1,481,886 ₪	1,458,653 ₪	25,233 ₪
	משה"ח וגורמי חוץ		325,747 ₪	236,369 ₪	89,370 ₪
	<b>סה"כ עודף גרעון שנתי</b>				
	<b>סה"כ עודף / עודף מצטבר</b>				
					6,648 ₪
					(104,181) ₪
	<b>מקדמות תשלומי הורים בסך 242,031 ₪ לא נכלל במאזן.</b>				

ניהול כספים בבתי הספר  
העל יסודיים העירוניים

**ביה"ס החשמונאים - מאזן כספי תשס"ח – תש"ע**

השנה	הנושא	יתרת פתיחה	תקבולים	תשלומים	יתרה	
תשס"ח 80% גבייה 1100 תלמידים	כספי העירייה	67,695 ₪	131,338 ₪	217,129 ₪	(23,094) ₪	
	משרד החינוך		1,495 ₪	1,496 ₪		
	כספי הורים	378,808 ₪	1,093,236 ₪	1,214,408 ₪	256,635 ₪	
	גורם אחר	105,703 ₪	287,221 ₪	44,420 ₪	346,966 ₪	
	סה"כ	552,207 ₪	1,307,742 ₪	1,269,413 ₪	580,506 ₪	
	תשלומי מקדמות הורים לתשס"ט					166,437 ₪
	סה"כ עודף גרעון					414,069 ₪
תשס"ט 81% גבייה	כספי עירייה	2,927 ₪	106,024 ₪	131,501 ₪	(22,549) ₪	
	משרד החינוך		7,966 ₪	5,453 ₪	2,503 ₪	
	כספי הורים	249,959 ₪	1,130,232 ₪	1,061,840 ₪	318,353 ₪	
	גורם אחר	313,026 ₪	78,041 ₪	133,632 ₪	257,593 ₪	
	מיוחדים		57 ₪	15,053 ₪	14,996 ₪	
	סה"כ	565,913 ₪	1,322,311 ₪	1,347,321 ₪	540,903 ₪	
	תשלומי מקדמות הורים לתש"ע					228,041 ₪
סה"כ עודף/גרעון					312,861 ₪	
תש"ע 88% גבייה 1061 תלמידים	י.פ משנים קודמות	228,043 ₪	(2,650) ₪	225,393 ₪	- ₪	
	כספי העירייה	2,257 ₪	111,436 ₪	163,453 ₪	(49,760) ₪	
	כספי הורים	27,735 ₪	859,703 ₪	789,492 ₪	97,946 ₪	
	משרד החינוך ושונות	282,869 ₪	534,919 ₪	615,821 ₪	201,966 ₪	
	סה"כ עודף גרעון	540,904 ₪	1,503,407 ₪	1,794,159 ₪	250,153 ₪	
	תשלומי מקדמות הורים לתשע"א שלא נכללו במאזן					243,558 ₪

ביה"ס בית וגן - מאזן כספי תשס"ח - תש"ע

שנת לימוד	הנושא	יתרת פתיחה	תקבולים	תשלומים	יתרה
<b>תשס"ח</b>	כספי עירייה	₪ 31,998	₪ 177,589	₪ 221,357	₪ (11,770)
	משרד החינוך	₪ 12,281	₪ 3,101	₪ 1,194	₪ 14,189
	כספי הורים	₪ 4,519	₪ 313,772	₪ 275,701	₪ 33,552
	תשלום גורם אחר	₪ 17,419	₪ 40,933	₪ 18,022	₪ 40,329
	מיוחדים				₪ (1,906)
	<b>סה"כ</b>	<b>₪ 57,179</b>	<b>₪ 537,004</b>	<b>₪ 516,571</b>	<b>₪ 74,395</b>
<b>אין גביית מקדמות בתשלומי הורים לשנת תשס"ט</b>					
<b>תשס"ט</b> 63% גבייה	כספי עירייה	₪ 9,325	₪ 92,186	₪ 130,935	₪ (48,074)
	משרד החינוך	₪ 14,189	₪ 12,895	₪ 5,709	₪ 21,374
	כספי הורים	₪ 40,330	₪ 292,218	₪ 296,407	₪ 36,141
	גורם אחר	₪ 29,201	₪ 33,445	₪ 26,428	₪ 36,219
	תש' מיוחדים			₪ 3,394	₪ (3,394)*
	<b>סה"כ</b>	<b>₪ 47,395</b>	<b>₪ 430,743</b>	<b>₪ 462,873</b>	<b>₪ 42,265*</b>
<b>אין גביית מקדמות בתשלומי הורים לתש"ע</b>					
<b>₪ 35,000 מלגות והחזרי נסיעות הועברו לתש"ע</b>					
<b>תש"ע</b> 56% גבייה	עודף/גרעון שנה קודמת	₪ 7,741			
	כספי עירייה		₪ 40,056	₪ 116,655	₪ (76,599)
	משרד החינוך		₪ 4,625	₪ 4,051	₪ 574
	כספי הורים		₪ 314,529	₪ 249,813	₪ 64,716
	גורם אחר		₪ 20,990	₪ 18,245	₪ 2,745
	מימון ועלויות			₪ 2,732	₪ (2,732)
	סה"כ עודף/גרעון לשנה	₪ 7,741	₪ 380,200	₪ 391,496	₪ (11,296)
<b>סה"כ עודף/גרעון מצטבר</b>					
					₪ (3,555)

ניהול כספים בבתי הספר  
העל יסודיים העירוניים

**ביה"ס המר – מאזן כספי תשס"ח – תש"ע**

שנה	הנושא	יתרת פתיחה	תקבולים	תשלומים	יתרה
<b>תשס"ח</b> 65% גבייה 308 תלמידים	כספי עירייה	16,327 ₪	164,470 ₪	210,358 ₪	(29,562) ₪
	משה"ח	3,461 ₪	9,657 ₪	9,493 ₪	3,625 ₪
	כספי הורים	9,453 ₪	245,875 ₪	267,864 ₪	16,913 ₪
	גורם אחר ושונות	66,325 ₪	138,029 ₪	146,705 ₪	59,114 ₪
	<b>סה"כ</b>	<b>95,565 ₪</b>	<b>557,941 ₪</b>	<b>605,053 ₪</b>	<b>48,452 ₪</b>
<b>אין גביית מקדמות תשלומי הורים לתשס"ט</b>					
<b>תשס"ט</b> 82% גבייה 322 תלמידים	כספי עירייה		113,139 ₪	195,315 ₪	(82,176) ₪
	משה"ח	4,061 ₪	3,993 ₪	2,705 ₪	5,350 ₪
	כספי הורים		255,988 ₪	223,599 ₪	47,001 ₪
	גורם אחר		265,600 ₪	179,341 ₪	86,300 ₪
	מיוחדים	44,391 ₪		1,844 ₪	42,547 ₪
<b>סה"כ</b>	<b>48,452 ₪</b>	<b>638,762 ₪</b>	<b>588,191 ₪</b>	<b>99,023 ₪</b>	
<b>אין גביית מקדמות תשלומי הורים לשנת תש"ע</b>					
<b>תש"ע</b> 72% גבייה 316 תלמידים	יתרת פתיחה ומקדמות	2,300 ₪	1,358 ₪	1,900 ₪	1,758 ₪
	כספי עירייה	702 ₪	65,987 ₪	119,655 ₪	(52,966) ₪
	כספי הורים	87,315 ₪	548,501 ₪	487,867 ₪	147,949 ₪
	משה"ח ושונות	8,706 ₪	63,568 ₪	61,316 ₪	10,958 ₪
	הפרשים		19 ₪	2,005 ₪	(1,986) ₪
<b>סה"כ</b>	<b>99,023 ₪</b>	<b>679,433 ₪</b>	<b>672,743 ₪</b>	<b>105,713 ₪</b>	
<b>אין גביית מקדמות תשלומי הורים</b>					

ניהול כספים בבתי הספר  
העל יסודיים העירוניים

דוח כספי שנתי לשנת \_\_\_\_\_ ביה"ס \_\_\_\_\_

דוח כספי לשנת _____				תקציב שנתי מתוכנן	הוצאה כספית שנה קודמת	פרקי הדוח
יתרה גירעון/עודף	הוצאות	הכנסות	יתרת פתיחה			
						כספי הורים (ללא כספי מקדמות)
						כספי עירייה ושוטפות
						משרד החינוך
						שונות
						סה"כ לשנה זו
						גירעון/עודף שנים קודמות
						גירעון/עודף מצטבר

גביית כספי הורים

פוטנציאל הגבייה (100%) \_\_\_\_\_ יתרה לגבייה לאחר הנחות \_\_\_\_\_

כספי מקדמות הורים שנגבו לשנת הלימודים הבאה \_\_\_\_\_ (לא נכללים בדוח הכספי).

% הגבייה לשנה זו \_\_\_\_\_ % הגבייה בשנה קודמת \_\_\_\_\_.

## פרק א' - הגירעונות הכספיים של בתי הספר "רמות" ו-"שז"ר"

### 1. כללי

1.1 2 האירועים שהביאו למעשה לסדרת הפעילויות שננקטו ביוזמת הביקורת בשנה החולפת לגבי הפיקוח והבקרה על הפעילות הכספית בבתי הספר היו הגירעונות הכספיים של בתי הספר "רמות" ו-"שז"ר".

1.2 לכאורה, באופן הפיקוח ההדוק והצמוד של משרדי רו"ח על בתי הספר, נתוני הדוחות הכספיים המופקים מעת לעת, והיכולת המהירה של המנהלים/מזכירות בתי הספר לדעת בכול עת את מצבו הכספי של ביה"ס, היו צריכים לחשוף תהליך זה של כניסה לגירעון כספי, וכול שכן כשתהליך שכזה מתרחש מספר שנים ומחמיר משנה לשנה.

### 1.3 גירעון ביה"ס "רמות"

1.3.1 התגלה בעקבות הדוח הכספי השנתי שערך משרד רו"ח "שחף" לשנת תשס"ט. בדוח כספי זה הוצגו ההוצאות הגדולות מאוד של ביה"ס בפרק כספי עירייה שהגיעו לכדי 392 אש"ח – פי 2 ויותר מכול בית ספר על יסודי מקביל לו בגודלו, כגון: "חשמונאים" או "שז"ר". למעשה, ניצניו של גירעון זה החלו כבר בתשס"ח. גם בדוח הכספי לשנת לימודים זו היו הוצאות בית הספר בפרק כספי עירייה גבוהות והגיעו לכדי 318 אש"ח.

1.3.2 עורכי הדוח הכספי ומנהלת בית הספר הצליחו "להעלים" גירעון גדול זה באמצעות כיסוי הגירעון מיתרות כספים שנשארו ביתרת זכות בפרק כספי הורים, שבשנת תשס"ט הגיעו לכדי 310 אש"ח והן באמצעות הכללת כספי מקדמות הורים שנגבו לשנת הלימודים הבאה כחלק מההכנסות השוטפות. עובדה זו הציגה את גירעון ביה"ס בשנת תשס"ט רק ב- 13 אש"ח, כשבפועל הגירעון היה 111 אש"ח.

1.4 בשנת תש"ע עשתה מנהלת ביה"ס מאמץ רב, ובעקבות הישיבות שנערכו הקפידה מאוד לשמור על כספי בית הספר כהלכה ואיזנה את פעולותיו הכספיות. לפיכך, סיים בית הספר את שנת תש"ע ביתרת זכות של 7 אש"ח שצמצם במעט את הגירעון המצטבר משנה קודמת. בהעדר תכנית פעולה תקציבית ובהעדר הכנת תקציב מסודרת לא יישמה המנהלת את הסכום לפיו עליה לפעול לביטולו של הגירעון ולהביא לחסכון בפעולות שיביאו לאיזון הגירעון הכספי של ביה"ס ולפיכך נותר הגירעון המצטבר של בית הספר על סך של 104 אש"ח.

### 2. גירעון ביה"ס "רמות" בשנת הלימודים תשס"ט

#### 2.1 כללי

2.1.1 במהלך חודש אוקטובר 09, ערכה חברת "שחף" ביקורת חשבונאית על אופן ניהול כספי ביה"ס רמות, והגישה דוח טיוטה ב- 17 בנובמבר 09.



## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

2.1.2 לאחר הגשת הדוח נערכו מספר פגישות אצל מנהלת בית הספר ומנהל אגף החינוך, שנועדו להסדיר את מערכת היחסים העכורה שנוצרה במהלך העבודה בין מנהלת בית הספר למשרד רו"ח "שחף" וליישר את הקו בממצאי הדוח ובעיקר לאפשר למנהלת בית הספר להתייחס לממצאים, שהעלתה חברת "שחף" בדוח שהגישה.

2.1.3 בית הספר העביר את הערותיו והתייחסויותיו לדוח הכספי. בעקבות זאת, עודכן הדוח הכספי ונשלח ב- 5 בינואר 2010. בעקבות זאת זומנה על ידי פגישה עם מנהלת בית הספר ומזכירתה - מנהלת הכספים, מר עידן מחברת "שחף", חשב אגף החינוך ועובדת חשבות אגף החינוך.

2.2 ממצאי הביקורת החשבונאית המרכזיים ומניתוח הממצאים הכספיים עולים הממצאים הבאים:

2.2.1 על פי הדוחות הכספיים לשנת תשס"ח ו- תשס"ט מתקבלים הנתונים הבאים:

תשס"ח	תשס"ט	
₪ (139,063)	₪ (343,680)	יתרות כספי עירייה,
₪ 62,778	₪ -21,039	משרד החינוך וגורמים אחרים
₪ 167,619	₪ 309,712	יתרות כספי הורים
₪ 84,376	₪ (12,919)	סה"כ יתרה בסוף שנה
₪ <u>18,241</u>	₪ <u>97,898</u>	הפחתת מקדמות הורים
₪ 66,136	₪ (110,827)	לשנת הלימודים הבאה

2.2.2 בית הספר גובה כספים מההורים עבור פעילויות שונות, כמוגדר בחוזר מנכ"ל משרד החינוך.

על פי המאזנים, חל גידול בגביית כספי הורים בשנת תשס"ט בהשוואה לתשס"ח - 897 אש"ח בהשוואה ל- 833 אש"ח, וזאת לאחר הורדת הכנסות ממקדמות או הכנסות יחודיות כגון: מועדון ספורט, משלחת לחו"ל מגמת מוסיקה וספורט וכולי, אך יחד עם זאת, חשוב להדגיש כי אחוז גביית כספי הורים בבית הספר הינו נמוך והגיע בשנת תשס"ח לכדי 69% מפוטנציאל הגבייה של 1,205 אש"ח ובשנת תשס"ט ל-76% מתוך פוטנציאל גבייה של 1.181 אש"ח.

2.2.3 נתונים אלו מצביעים על כך שהפעילות שמתבצעת על ידי בית הספר בנושא גביית כספי הורים אינה טובה ומחייבת בחינה יסודית של מנהלת בית הספר והשקעת משאבי זמן או כוח אדם שיעסוק בנושא העמקת הגבייה לפחות לרמה של 85%-90% ומעלה (ראה דוגמת ביה"ס שז"ר). דבר זה יאפשר לבית הספר להוציא אל הפועל באופן טוב יותר את תכנית הפעילות המתוכננת.

2.2.4 כספי הורים אלו נועדו לשמש אך ורק עבור פעילויות עבורן נגבו הכספים ועבור הפעילויות שסוכמו ואושרו על ידי ועד ההורים המוסדי. נמצא כי בית

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

הספר עושה שימוש נרחב בכספי הורים לצורכי מימון הוצאות שוטפות של בית הספר, וזאת מאחר שבסעיפים אלו הוא מצוי בגירעון כספי גבוה. ללא שימוש בכספי הורים ביה"ס היה מצוי בגירעון כספי גבוה מאוד בתשס"ט - 322 אש"ח.

2.2.5 המשמעות מעובדות אלו הינה, שהתלמידים המשלמים עבור פעילויות שונות בתחום טיולים, סל תרבות וכולי, מקבלים בפועל פעילויות בהיקף מצומצם יותר מאשר תוכן לביצוע ועבורן שילמו ההורים בכסף מלא (אותם ההורים ששילמו).

2.2.6 הוצאות המנהלה של בית הספר הנכללות תחת הכותרת "כספי העירייה וגורמים אחרים" הגיעו בשנת תשס"ט לכדי 583 אש"ח, כשהכנסות היו 344 אש"ח בלבד. המשמעות היא גירעון כספי של 239 אש"ח, והדבר נובע ממספר סיבות:

2.2.7 הוצאות גבוהות מאוד לשכפול 128 אש"ח בשנת תשס"ט לעומת 41 אש"ח בלבד בשנת תשס"ח.

2.2.8 הוצאות גבוהות לכיבוד - 35 אש"ח בשנת תשס"ט לעומת 16 אש"ח בשנת תשס"ח - פי 2 ויותר – ראה סעיף 3.

2.2.9 העסקת יועץ ארגוני בעלות של 107 אש"ח ! כשהתכנית הייתה על פי דברי המנהלת לכסות את עלות העסקתו מכספי דמי השכירות של זכיון הקפטריה. בפועל, הכנסה זו מימנה רק כ- 60% מעלותו והשאר נותר לתשלום מכספי הורים.

2.2.10 הוצאות גבוהות לחשבון הטלפון - בשנת תשס"ח 60 אש"ח לטלפון. בשנת תשס"ט ההוצאות לטלפון הגיעו ל- 43 אש"ח.

### 2.3 הוצאות לכיבוד

2.3.1 תחת הסעיף "הוצאות לכיבוד" נכללו בשנת תשס"ט הוצאות רבות לקניית אוכל וירקות לשיעורי מעבדה או הוצאות לכיבוד לימי היערכות מורים או כיבוד ואוכל לתלמידים בימי לימודים ארוכים, לימודי פרויקט "תפנית" או כיבוד לאורחים בביה"ס וכולי.

2.3.2 גם לנוכח הסבריה המפורטים של מנהלת בית הספר להוצאה זו ובהשוואה להוצאה בסעיף כיבוד בבתי ספר אחרים סבורה הביקורת כי הייתה בהוצאה כספית זו לפחות בחלקה הוצאה בזבזנית שלא לצורך, ובייחוד שמקור כיסוי הוצאה זו הינו כספי הורים.

2.3.3 מנהלת בית הספר מודעת להוצאה הגבוהה מאוד שהייתה בסעיף זה - 35 אש"ח, ותפעל לצמצמו בשנת תש"ע באופן משמעותי לכדי 10 אש"ח בלבד

## **ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים**

ועריכת רישום מסודר ומדויק בכדי לשייך את ההוצאות בתחום זה לסעיפי התקציב המתאימים.

2.4 יעוץ ארגוני - מנהלת בית הספר תצמצם הוצאה זו שהיקפה לא יעלה ואפילו יפחת מסכום התקבולים שאמורים להתקבל מדמי השכירות של מזנון בית הספר - 80 אש"ח.

2.5 המחאות דחיויות - ביה"ס לא פעל עדיין להפקדת ההמחאות הדחיויות בבנק. יש להסדיר הנושא במהירות ולהעביר את ההמחאות הדחיויות השמורות בקופת העירייה להפקדה בבנק.

2.6 כרטיסי אשראי - יש להיערך לקבלת תשלומים מהורים בכרטיסי אשראי. חשב האגף ישלים את הסדרי ההתקשרויות לחברות האשראי ויפיץ הנחיות ונהלים בהתאם לבתי הספר.

2.7 יתרות כספי הורים - הנשארות בסוף השנה - יש להגיע להסכמה עם ועד ההורים המוסדי שיתרות הכספים של התלמידים שעזבו את בית הספר או סיימו כיתה י"ב יושארו לטובת פעולות שוטפות של בית הספר.

כמו כן יש להגיע להסכמה דומה בנושא גביית כספי חובות משנים עברו. לתלמידים הממשיכים את לימודיהם בבית הספר יש להחזיר או לזכות את חשבונם ביתרות הכספים שנשארו לזכותם מאי ביצוע הפעילויות שתוכננו ועבורן נגבו מהם כספים.

2.8 תקציב להוצאות שוטפות של בית הספר - לטענת המנהלת, התקציבים המתקבלים מהעירייה לטובת הוצאות שוטפות של ביה"ס אינם מכסים את העלויות השוטפות של בית-הספר- שכפולים, טלפון וכול', דבר המחייבה לעשות שימוש בכספי הורים לטובת כיסוי עלויות אלו. המנהלת מתבקשת להעלות את הנושא בפורום מנהלים בפגישות שתתקיימנה עם סמנכ"ל קהילה על מנת לבחון את הנושא ביסודיות.

2.9 הועלו בדיון מספר נושאים נוספים שעל מזכירת בית הספר לתקנם והקשורים בבדיקת ניכוי מס במקור מול ספקים, קבלת חשבוניות מספקים, רישום הכנסות והוצאות למלגות תלמידים.

2.10 תשלום למורים לפעילויות שלאחר שעות הלימוד - המנהלת תבחן את ארגון והעברת נושא התשלום למורים באמצעות החברה לתרבות פנאי וספורט. בית הספר יעביר תשלום מרוכז לפקודת החברה.

2.11 דוח מנהלים - חשב האגף בתאום עם חברת "מטרופולינט" נערכים לעריכת דוח מנהלים - דוח כספי ברור ופשוט, שניתן יהיה לקבל ממנו את המידע המבוקש באשר להוצאות וההכנסות הכספיות של בית הספר.

2.12 הצעת תקציב שנתי - יש לדרוש מכול המנהלים להגיש לקראת כול שנת פעילות הצעת תקציב שנתית מסודרת לפעילות בית הספר, ובסוף השנה לבחון את הדוח הכספי השנתי בהתייחסות להצעת התקציב השנתי.

## **ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים**

2.13 נוהלי עבודה מול חברת "שחף" - חברת "שחף" תקיים פגישת עבודה מסודרת ומתואמת מדי חודש בחודשו עם מנהלת בית-הספר לגבי ביקורתיה הכספית המתקיימות בבית הספר והליקויים המתגלים בביקורת אלו. חשוב לשתף את מנהלת בית הספר בתהליך זה.

2.14 גירעון ביה"ס - מנהלת ביה"ס מודעת לעובדה כי ביה"ס סיים את תשס"ט בגירעון כספי של 28 אש"ח ותפעל לצמצם את הוצאות ביה"ס, תוודא כי הגירעון יכוסה בתש"ע וכי הדבר לא יחזור על עצמו בשנית.

2.15 מעורבות המנהלת - למנהלת בית הספר ברור שמעורבותה החסרה ואופן הפיקוח הבלתי מספק על ההתנהלות הכספית של בית הספר הביאו למצב המתואר. על המנהלת האחראית על כספי בית הספר להיות מעורבת באופן פעיל ושוטף בנושא ההתנהלות הכספית של בית הספר. במקביל לכך ולאור התקדים המוצלח של ביה"ס שז"ר - מינוי מורה כעוזר למנהלת בית הספר לפיקוח על ניהול הכספים והעמקת הפעילות בנושא גביית כספים - יש לאמץ מינוי שכזה גם בביה"ס רמות.

### **3. התייחסות מנהלת ביה"ס רמות לגירעונות ביה"ס**

3.1 ראשית - ברצוני להודות למבקר העירייה על עבודת הביקורת הרצינית, המקצועית והמכבדת ביחסה האנושי לכול אורך תהליך הביקורת שנמשך כשלושה חודשים.

3.2 אני מקבלת כנכונים את הדברים שנכתבו בסעיפים השונים ולקחת על עצמי את האחריות להיות מעורבת ובקיאיה בכל ההתנהלות הכספית בביה"ס מעתה והלאה, ובעקבות כך לתקן את הדרוש תיקון כפי שמובע בדוח.

3.3 חלק מהמסקנות אותם העלית בדוח כבר תוקנו ונוצרו נהלי עבודה ברורים יותר וכן גם המפגשים עם נציגי משרדי "שחף" מתקיימים אחת לחודש.

3.4 אני עדיין רוצה לציין כי:

א. סכומי הכנסות הכסף בסעיף השכפול והטלפונים ויתר ההוצאות השוטפות אינן עומדות בצרכים הרבים של ביה"ס ולכן ראוי היה כי תהיה על כך חשיבה עירונית מקיפה.

ב. נושא המחאות דחיות - ביה"ס טיפל בנושא מול בנק הפועלים והנושא נסגר.

ג. במקרה של פעילויות שאינן מתבצעות מסיבה זו או אחרת – טיול או פעילות סל תרבות - תתקיים ישיבה עם ועד ההורים ויוחלט על דרך פעולה (החזרת הכסף או או יצירת פעילות חלופית, יירשם פרוטוקול של הישיבה והוא יישמר יחד עם הדוחות הכספיים).

3.5 כרטיסי אשראי – לצערי עדיין אין באפשרותנו להשתמש בכרטיסי אשראי בגלל בעיה כולשהי ברשות המקומית (ראה מכתב נפרד בנושא).

### **4. להלן סיכום הדיון אצל מנכ"ל העירייה בנושא גירעון ביה"ס "רמות" וניהול**

#### **הכספים בבתי הספר העל יסודיים**

#### **4.1 כללי**

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- 4.1.1 בבתי הספר בעיר מתנהלת פעילות כספית ענפה, המתקבלים ממשרד החינוך, מהעירייה, ובעיקר מגבייה מההורים. כול הפעילויות וניהול משק הכספים בבית הספר נעשית על פי הוראות מנכ"ל משרד החינוך, באחריותה הישירה של מנהלת בית הספר, כשמזכירת בית הספר גובת הכספים מסייעת בידה בפעולות השוטפות הכרוכות בכך.
- 4.1.2 האחריות לפיקוח השוטף מוטלת על הרשות המקומית, המחוייבת לערוך בדיקה בכול מוסד חינוכי לפחות אחת לשנה.
- 4.1.3 בבתי הספר פועלים 2 משרדים של רו"ח חיצוניים "שחף" ו-"ורד", ששירותיהם נשכרו ע"י חשב אגף החינוך לצורכי סיוע מקצועי למזכירות בניהול הכספי, ובעיקר פיקוח על ההיבטים הטכניים של רישום ההוצאות וההכנסות הכספיות בתוכנת המחשב - כספים 2000, המשמשת כיום את בתי הספר.
- 4.1.4 בעקבות דוח שנערך על ידי חב' "שחף" בביה"ס רמות, דוח שחשף ליקויים בניהול הכספי של בית הספר, שימוש בכספי הורים באופן לא תקין, גבייה נמוכה של כספי הורים, הוצאות בלתי ראויות של ביה"ס וכולי, וכן כתוצאה מממצאי דוחות כספיים שנתיים של בתי ספר אחרים, יזם ה-ח"מ ישיבת עבודה אצל מנכ"ל העירייה על מנת לדון בנושא עקרוני עד כמה העירייה מעוניינת להיכנס לעובי הקורה בפיקוח שהיא מקיימת על בתי הספר.
- 4.1.5 הישיבה התקיימה ב- 25/3/2010, בהשתתפות: גזבר העירייה, סמנכ"לית קהילה וחינוך, מבקר העירייה, מנהל אגף החינוך וחשב האגף.
- 4.2 להלן סיכום הישיבה:**
- 4.2.1 העירייה תפקח באופן יסודי על אופן ניהול הכספים ב- 5 בתי הספר העירוניים העל-יסודיים: שז"ר, חשמונאים, רמות, בית וגן והמר.
- 4.2.2 הגזבר יקיים פגישה נוספת עם ה-ח"מ וחשב אגף החינוך ועם 2 משרדי רו"ח, על מנת להביא לכך, שבכול אחד מ- 5 בתי הספר הללו תוכן הצעת תקציב שנתית מסודרת ויוכן דוח ביקורת יסודי, לפחות אחת לשנה, שיבדוק באופן מסודר את כול הפעולות הכספיות של בית הספר. הישיבה התקיימה ב- 15/4/2010.
- 4.2.3 כמו כן תגובש מתכונת הפיקוח והבקרה על אופן הניהול הכספי בבתי הספר היסודיים.
- 4.2.4 מנהל אגף החינוך יקציב שעות על מנת לאפשר למנהלי בתי ספר אלו למנות את אחד ממורי בית הספר, שיהיה אחראי ויסייע בידם בנושא הניהול הכספי של בית הספר כדוגמת המורה שמונה בביה"ס שז"ר ומסייע באופן מקצועי ופעיל למנהלת בית הספר.

## **ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים**

- 4.2.5 תוכנת כספים 2000 - נשארים לעבוד עם תוכנת כספים זו. חשב האגף יזרז בדחיפות את הפעילות ויסיימה בתוך חודשיים בכדי שניתן יהיה להכין דוח מנהלים ולהפיק דוח הוצאות והכנסות, תוך התאמת הסעיפים התקציביים השונים של ההוצאות ל- 2 משרדי רו"ח.
- 4.2.6 מנהל בית הספר המשתמש ביתרות הכספיות של כספי הורים לטובת פעילויות או הוצאות מנהלתיות, מחוייב יהיה לקבל את הסכמת ועד ההורים הבית ספרי לכך.
- 4.2.7 יש לפעול להעמקת הגבייה מההורים בכדי שלא תפחת מ- 85%. מנהל אגף החינוך יוציא מכתב למנהלי בתי הספר בנושא ויודיע להם, שבמידה שהם לא יעמדו ביעד זה, תקצץ העירייה מההעברות הכספיות לבית הספר.
- 4.2.8 בתי הספר יכולים היום לעבור לשימוש בכרטיסי אשראי. חשב אגף החינוך יודא כי כול המנהלים ביצעו את כול הפעילויות הנדרשות לצורכי קבלת האישור לשימוש בכרטיסי האשראי, על מנת שניתן יהיה לעבור לתשלום בכרטיסי אשראי ולצמצם כמה שיותר את השימוש בהמחאות דחויות.
- 4.2.9 חשב אגף החינוך יסיים בדחיפות להכין את נוהל התשלומים בכדי שיהיה נוהל מלא ומושלם לבית הספר בנושא הגבייה הכספית ותשלום הוצאות כספיות.
- 4.2.10 מנהלי בתי הספר יידרשו לקבל אישור בכתב ממנהל אגף החינוך וסמנכ"לית קהילה וחינוך בכול הקשור לביצוע פעולות ותשלום הוצאות כספים חריגות, כגון העסקת יועץ ארגוני בביה"ס רמות.
- 4.2.11 העירייה תמשיך לבחון את תשלומי החשמל והמים בבתי הספר, וזאת לאור הקמת תאגיד המים, במגמה שהתשלום יבוצע על ידי בתי הספר. העירייה תתקצב אותם מראש בסכום כספי, וכול חיסכון כספי שיושג יישאר לטובת בית הספר.
- 4.2.12 חשב אגף החינוך יבחן את המשמעויות, ויצגי זאת למנהל האגף והגזבר, שכירת משרד אחד של רו"ח ולא 2 משרדים, כפי שקיים כיום.
- 4.2.13 מנכ"ל העירייה יקיים פגישה במשרדו עם 5 מנהלי בתי הספר העירוניים, ביחד עם סמנכ"לית קהילה וחינוך, מנהל אגף החינוך, גזבר העירייה, חשב אגף החינוך וה-ח"מ, במטרה להסביר להם פעם נוספת את אחריותם האישית בניהול כספי בית הספר.

## **5. להלן סיכום הדיון אצל גזבר העירייה בנושא ניהול כספים בבתי הספר העל-**

### **יסודיים:**

### **5.1 כללי**

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

5.1.1 בעקבות הדוח שהתקבל מחברת "שחף" על ההתנהלות הכספית הלקוייה באחד מבתי הספר בעיר, התקיימה ישיבה ב- 25/3/2010 בראשות המנכ"ל, במטרה לבחון את כלל נושאי המעורבות והפיקוח של העירייה על ההתנהלות הכספית בבתי הספר בעיר.

5.1.2 בסיכום הישיבה נקבע כי העירייה תקיים פיקוח יסודי על אופן ניהול הכספים ב- 5 בתי הספר העירוניים העל יסודיים: שז"ר, רמות, חשמונאים, בית וגן והמר, כשבשאר בתי הספר ימשיכו הפיקוח והבקרה כפי שהם מתקיימים כיום.

5.1.3 כמו כן נקבע כי הגזבר יקיים פגישת עבודה נוספת עם מבקר העירייה, חשב אגף החינוך ו- 2 משרדי רו"ח, במגמה לבחון את אופן הביקורת שהם מקיימים בבתי הספר. ב- 11/4/2010, בשעה 09:30, התקיימה פגישה בהשתתפות מבקר העירייה, חשב אגף החינוך, רו"ח ממשרד רו"ח "שחף", רו"ח ממשרד רו"ח "ורד" ומר ע. ממשרד רו"ח "שחף".

### 5.2 להלן סיכום הישיבה:

5.2.1 משרדי רו"ח יקיימו בדיקות יסודיות על אופן ההתנהלות הכספית ב- 5 בתי הספר העירוניים. משרד "שחף" (רמות, שז"ר, בית וגן) ומשרד "ורד" (חשמונאים והמר). הבדיקה תכלול את כול מכלול הפעילויות הכספיות של בית הספר הן בתחום הגבייה הכספית והכנסות אחרות והן בתחום התשלומים וההוראות הכספיות, ובכלל זה כול פרטי הגבייה.

5.2.2 2 משרדי רו"ח יגישו דוח חצי שנתי בחודש ינואר על סיכום פעולותיהם בחודשי השנה הראשונים ודוח מסכם שנתי הכולל מאזן כספי בסוף השנה. הדוח יוגש במהלך חודש אוגוסט.

הדוחות יציגו מידע מסודר וברור לגבי כול אחד מבתי הספר תוך שימת דגש ופירוט ברור של הליקויים שנמצאו וההנחיות שניתנו להסדרתם. ממצאים בנוסח "איכות ניהול הכספים והחשבונות" בוצע ברמה בינונית או בנוסח "מיקום בעייתי של הכספות בבתי הספר" אינו אומר דבר ואינו מספק תמונת ממצאים ברורה לגבי הנושאים שנבדקו.

5.2.3 הדוח לפרטיו יוצג ויוסבר למנהל בית הספר והוא יחתום עליו ויאשרו. חשוב מאוד לשתף את מנהלי בתי הספר בביקורות הנערכות בבתי הספר ובמצאים המתגלים.

5.2.4 באותם המקרים שמשדר רו"ח נתקל בחוסר שיתוף פעולה או חוסר היענות של מזכירות/מנהלות בית הספר, יש לעדכן מייד את חשב אגף החינוך בנושא.

במידה שהליקויים נמשכים, יש לעדכן את ה-ח"מ. במקרים חמורים יעדכן ה-ח"מ את גזבר העירייה וסמנכ"ל קהילה.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- 5.2.5 חשב אגף החינוך יפעל בדחיפות מול המנכ"לית של חברת "מטרופוליט" על מנת לשנות את מתכונת הדוח השנתי כדוגמת הדוח שהוכן עבור בתי הספר בהרצליה, וזאת במקום הדוח הנוכחי של תוכנת כספים 2000 שאינו ברור וקשה להבין את הנתונים המוצגים בו ולקבל תמונת מצב לגבי מצבו הכספי של בית הספר. הנושא נמשך כבר זמן רב מדי ללא כול תוצאות. במידת הצורך יש לערב את גזבר העירייה בנושא.
- 5.2.6 יש לעודד את בתי הספר לעבור לשימוש בכרטיסי אשראי. בית ספר שטרם הסדיר את האישורים המתבקשים בעירייה, יש לזרזו לפעול ולהסדירם.
- 5.2.7 בשאר בתי הספר תמשיך מתכונת הפעילות כפי שהיא כיום ובמקרים שבהם מתגלים חריגות מנהלים או פעילות כספית בלתי תקינה יעודכן חשב האגף.

## 6. גירעון בית הספר שז"ר

### 6.1 כללי

- 6.1.1 לבית הספר שז"ר "היסטוריה" ארוכת שנים של התנהלות כספית בלתי תקינה ובלתי מאוזנת מבחינה כספית. גירעונותיו הכספיים של בית הספר מלווים את פעילות בית הספר והפכו להיות חלק קבוע בדוחותיו הכספיים השנתיים.
- 6.1.2 בעקבות הכנסת התוכנה לניהול כספים ומינוי מזכירה חדשה ומקצועית לטיפול בכספים, ובעקבות מינוי עוזר מיוחד למנהלת בית הספר שיסייע בידה בניהול כספי בית הספר הייתה תקווה כי צעדים אלו יביאו להבראת מצבו הכספי וניהול שקול ונבון יותר של הוצאותיו הכספיות ביחס למכלול ההכנסות המתקבלות.
- 6.1.3 כול הצעדים הללו בתוספת מאמץ גדול מאוד שנעשה על ידי עוזר המנהלת שהעלה את אחוז הגבייה מהורים לכדי 89% וגביית חובות הורים משנים עברו לא הועילו ומשנת תשס"ח ואילך הגירעון המצטבר של בית הספר גדל בהתאמה מדי שנה בשנה: בשנת תשס"ח - 101 אש"ח, תשס"ט - 193 אש"ח וב- תש"ע - 355 אש"ח.
- 6.1.4 גם בדוחות הכספיים השנתיים הוסווה הגירעון באמצעות רישום ההכנסות המוקדמות מכספי הורים לשנת הלימודים הבאה כחלק מההכנסות השוטפות, ולפיכך משרד רו"ח שבחן את הדוח הכספי הציג גירעונות כספיים נמוכים - 32 אש"ח בשנת תשס"ח ו- 43 אש"ח בשנת תשס"ט, ובהתאמה לכך גם בתש"ע הגיע לכדי 63 אש"ח בלבד, דוח כספי שהיה מאפשר למנהלת בית הספר להמשיך ולהתנהל באופן בלתי תקין גם בשנים



הבאות, חרף גירעונותיו הכבדים.

2 הסיבות לגירעונות הינן גירעון שנתי קבוע בסעיף כספי העירייה בסך של 70-60 אש"ח, ובשנת תש"ע הוצאה בזבזנית ובלתי מבוקרת גם בסעיף כספי הורים, הוסיף לגירעון עוד כ- 96 אש"ח.

## 7. להלן סיכום הדיון שערך המבקר בנושא הגירעון בביה"ס שז"ר

### 7.1 כללי

7.1.1 המאזן שהוכן לשנת תש"ע לביה"ס שז"ר מציג תמונת מצב עגומה של גירעון כספי בסך 162,561 ₪ וגירעון מצטבר של 354,486 ₪ מצב כספי עגום המחזיר את ביה"ס למצבו מלפני 5 שנים.

7.1.2 מבדיקתי עולה כי הגירעון הכספי של ביה"ס בשנת תש"ע אינו דבר חד פעמי, והדבר נמשך כבר 3 שנים מאז שנת תשס"ח. ( שנת תשס"ז הסתיימה בגירעון של 11,000 ₪. שנת תשס"ח הסתיימה בגירעון מצטבר של 100,516 ₪ ושנת תשס"ט הסתיימה בגירעון מצטבר של 192,617 ₪). במהלך 3 השנים האלו הניהול הכספי של ביה"ס היה בלתי תקין וההוצאות הכספיות חרגו בממוצע בכל שנה בכ-100 אש"ח מעבר להכנסות הכספיות.

7.1.3 למצב הנוכחי אחראים ושותפים 2 צדדים :

**האחד**, מנהלת ביה"ס האחראית על הניהול הכספי של ביה"ס. המנהלת הודתה באחריותה המלאה לגירעון הכספי שנוצר כתוצאה "מהתרת הרסן" על ידה בנושא ההוצאות הכספיות, ללא יחס להכנסות הכספיות .

**השני**, משרד רו"ח "סחף" המפקח והמבקר את הפעילות הכספית של ביה"ס, המשרד שאמור היה לדעת כול העת את מצבו הכספי של בית הספר לא התריע ולא ניסה לעצור את הסחף ולא יידע אף אחד מהגורמים בעירייה : חשבות אגף החינוך, מבקר העירייה וגזבר העירייה, במצב הכספי החמור שנוצר.

7.1.4 חשוב לציין כי גירעון ביה"ס הלך וגדל חרף הפעילות המבורכת שנוהלה על ידי עוזר המנהלת, אחראי הגבייה מההורים.

הגבייה מההורים עלתה לכדי -89%, עלייה כספית של 300 אלף ₪ בשנים תשס"ח עד תש"ע. ככול שעלתה הגבייה הכספית, כך הלכו וגברו ההוצאות הכספיות והמנהלת לא השכילה לבלום את הסחף בנושא זה, כשאף אחד בבית הספר אינו מודע ונותן דעתו לכך. יתר מכך, הסתבר לביקורת, שעוזר המנהלת שהיה אמור לסייע ולפקח על ההתנהלות הכספית נוטרל מסמכויותיו וכול תפקידו התמקד בגביית כספים מההורים.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

7.1.5 הביקורת יזמה מספר פגישות בנושא הנדון עם חשב אגף החינוך ועוזרתו, רו"ח ממשרד "שחף", משרד רו"ח המלווה את ביה"ס, מנהלת ביה"ס שז"ר והאחראי על גביית הכספים בבית הספר, במטרה לדון בגירעון שנוצר ולגבש פתרונות כיצד להביא את בית הספר לתהליך תקין של ניהול כספים ולחלצו מהגירעון, וכיצד להגביר את הבקרה הכספית על בית הספר שז"ר וכלל בתי ספר העירוניים/התיכוניים בעיר.

### 7.2 סיכום הישיבה

בפגישה המסכמת שנערכה במשרדי בתאריך 27/10/10, סוכמו הנושאים הבאים:

7.2.1 האחריות הכוללת על ניהול כספי ביה"ס ממשיכה להיות בידי המנהלת. בעלי זכות החתימה ממשיכים להיות המנהלת ומזכירתה.

7.2.2 סמכויותיו של אחראי הגבייה שהיה אחראי עד כה לנושא הגבייה מהורים יורחבו גם לנושא ההוצאות הכספיות והמשמעויות הן:

(1) כול ישיבה אצל המנהלת בכול נושא שיש לו משמעות כספית לא תתקיים ללא השתתפותו של אחראי הגבייה.

(2) בביה"ס יונהג טופס הזמנת עבודה פנימי שאותו ימלאו בעלי התפקידים השונים בביה"ס המבקשים לאשר להם הוצאה כספים. הטופס יועבר לאישורו של אחראי הגבייה.

(3) כול משא ומתן עם קבלנים חיצוניים/ספקים ינוהל על ידי אחראי הגבייה.

(4) כול חשבונית לתשלום תאושר ע"י אחראי הגבייה.

(5) כול המחאה לתשלום לפני חתימה של המנהלת תאושר ע"י אחראי הגבייה בחתימתו שתבוצע על ספח פנקס ההמחאות. פנקסי ההמחאות של ביה"ס יוחלפו לפנקסים עם 3 עותקים מקור וספח המאפשר רישום מסודר של ההוצאה.

7.2.3 בית הספר יפעל על פי תקציב שנתי שיוכן מראש לפני כול תחילת שנת לימודים בשיתוף עם משרד רו"ח "שחף". לשנת תשע"א יוכן התקציב במהלך השבועיים הקרובים ויאושר על ידי מנהלת ביה"ס ורו"ח ממשרד "שחף". עותק מהתקציב המאושר יועבר לחתום מטה עד 15 בנובמבר.

7.2.4 משרד רו"ח "שחף" יכין מאזן חצי שנתי נכון לחודש ינואר 2011. המאזן יוגש עד ה-15 בפברואר 2011, ומאזן שנתי יוגש עד לתאריך ה-1 באוקטובר

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

2011. המאזן יציג את הנתונים הכספיים והמידע בפרמטרים הבאים: ביצוע תש"ע, תכנון תקציבי תשע"א, הכנסות תשע"א והוצאות תשע"א.

7.2.5 למאזן החצי שנת/שנתי יצורף דוח מילולי של רו"ח ממושרד "שחף" המסכם את אופן ההתנהלות הכספית והתקציבית של ביה"ס וזאת ביחס לתקציב השנתי המתוכנן.

### 7.2.6 גירעון בית הספר

מנהלת בית הספר ואחראי הגבייה יעשו מאמץ לצמצום של ההוצאות בביה"ס ולהגדיל ככול שניתן את ההכנסות, וזאת במגמה לסגור את הגירעון של בית הספר במהלך 2 שנות לימוד: תשע"א ו-תשע"ב.

7.2.7 רו"ח ממושרד "שחף" יבצע בקרה על אופן ההתנהלות הכספית של ביה"ס, וייפגש עם מנהלת ביה"ס ויציג בפניה את ממצאיו, לפחות אחת לחודש.

7.2.8 רו"ח ממושרד "שחף" יעדכן את ה-ח"מ וחשב אגף החינוך בכול עת שביה"ס חורג מהסיכומים שסוכמו בישיבה או חורג בהוצאותיו הכספיות ביחס לתקציב המתוכנן או להכנסות.

7.2.9 כספי מלגות - בקופת ביה"ס נמצאים כספים שביה"ס קיבל עבור תשלום מלגות לתלמידים נזקקים. לטענת מנהלת ביה"ס, חלק מהכספים שימש ל-"כיסוי" בעבור הנחות שביה"ס העניק לחלק מהתלמידים שהיו אמורים לשלם עבור הפעילות. ביה"ס מתבקש לאתר תלמידים שטרם קיבלו מלגות אלו ולהעניק להם אותם. יתרת הכספים תועבר לסעיף הכנסות.

7.2.10 מנהלת בית הספר טענה כי כספי העירייה המועברים לביה"ס להוצאות השוטפות הינו נמוך מאוד ולא עונה על צורכי ביה"ס ולכן סעיף זה נמצא בגירעון כול העת. המנהלת התבקשה להעלות הנושא בפגישה עם מנכ"ל העירייה.

## 8. להלן סיכום הדיון שקיים רו"ח ממושרד "שחף" עם מנהלת ביה"ס שז"ר

### בנושא גירעונות ביה"ס:

8.1 קיימו פגישה עם מנהלת מקיף שז"ר (להלן: המקיף), בנוכחות מנכ"לית "שחף" ובנוכחותי. בפגישה הוצג למנהלת המאזן השנתי של המקיף הכולל גירעון מצטבר בסך של כ- 355 אש"ח.

8.2 בפגישה הועלו הנקודות הבאות:

- המנהלת מודעת למצבו הכספי הגירעוני של המקיף.
- המנהלת טוענת שהאחריות הבלעדית על הוצאות המקיף הייתה שלה בלבד.
- המנהלת טוענת שהגירעון בכספי העירייה נובע מהעברות של כ- 34 אש"ח בלבד (לא כולל כספי משרד החינוך) שאינן עולות בקנה אחד עם הוצאות המקיף השוטפות.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- המנהלת לוקחת **אחריות מלאה** על הגירעונות הגבוהים שנוצרו בכספי הורים הנובעים מהוצאות בגין פעילויות לתלמידים בסכומים הגבוהים בהרבה (בחלק מן הסעיפים) מסך הגבייה (כגון: טיולים, טקס סיום, תיאטרון וכו').
- 8.3 המנהלת מתחייבת לכסות את הגירעון עד סוף שנת תשע"ב ע"י נקיטת הפעולות הבאות:
- (1) המנהלת מתחייבת לבנות תקציב שנתי שיכלול בתוכו צמצום ניכר בהוצאות לפעילויות תלמידים ובהוצאות השוטפות, תוך שמירה על נתוני הגבייה האחרונים, ובכך ייווצרו עודפים בסעיפים שבעבר היו גירעוניים.
  - (2) המנהלת מעוניינת להעביר את הסמכות האדמיניסטרטיבית על צד ההוצאות לידי אחראי הגבייה, כאשר האחריות המנהלית הכוללת על הנ"ל תישאר בידה.
- 8.4 חברת "שחף" מתחייבת לבקר ולהסביר למנהלת במהלך השנה את מצבו הכספי של המקיף תוך כדי שקיפות מלאה, מדי שלושה חודשים (החל מינואר). חברת "שחף" תבנה דוח כספי עדכני ותצביע בפני המנהלת האם קיים שינוי מגמה המתקדם לקראת השגת היעדים שצוינו לעיל.

## 9. **סיכום נוהלי העבודה שהוגדרו בביה"ס שז"ר לאחר פגישות העבודה שנערכו**

### **אצל מבקר העירייה ועם רו"ח חברת "שחף"**

- 9.1 לאחר קבלת המאזן השנתי של מקיף שז"ר נקבעו נוהלי עבודה חדשים בנושאים כספיים.
- מטרת הנהלים החדשים להביא לצמצום גירעון בית הספר. בית הספר הציב לעצמו כיעד לצמצם השנה את רוב הגירעון ואת יתרתו יצמצם בשנת הלימודים העוקבת. ההתחייבות לחיסול הגירעון מתייחסת לשנים תשע"א ו-תשע"ב.
- 9.2 להלן הנהלים החדשים:
- (1) סמכויותיו של האחראי על הגבייה שעד היום עסק בנושא ייעול מערכת הגבייה בלבד יורחבו. בכפוף להרחבת סמכויותיו יעסוק אחראי הגבייה באופן בלעדי באישור הסופי של ההתקשרויות בין בית הספר ובין ספקים חיצוניים.
  - (2) הודעה ברוח האמור בסעיף 1 לעיל תועבר אל בעלי התפקידים בבית הספר ויובהר להם כי אין לבצע כול הזמנה, אלא באמצעות אחראי הגבייה בלבד.
  - (3) בית הספר ייצמד לתקציב שנתי שיוכן מראש על ידי מנהלת בית הספר ואחראי הגבייה. התקציב יתבסס על צפי הכנסות מול תכנית העבודה של בית הספר.
  - (4) ההתקשרות עם ספקים חיצוניים תיעשה על גבי טופס הזמנה בנוסח קבוע שהוכן על ידי אחראי הגבייה, ורק לאחר שיקבל הצעת מחיר מסודרת מהספק (מצ"ב).
  - (5) פנקסי השיקים של בית הספר יוחלפו. מעתה ייעשה שימוש אך ורק בפנקסים עם ספח ובשלושה עותקים - מקור + 2 עותקים.
  - (6) שיקים לספקים ייחתמו ע"י מורשי החתימה: מנהלת בית הספר והמנהלנית, רק לאחר שאחראי הגבייה יאשר התשלום בחתימה על ספח השיק.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

9.3 חברת "שחף" תלווה את הניהול הכספי תוך בקרה שוטפת והוצאת מאזן בוחן כול חודשיים.

### 10. סיכום פגישת העבודה אצל גזבר העירייה בנושא ניהול כספים בבתי"ס העל-

#### יסודיים ביחד עם משרדי רו"ח "שחף" ו-"ורד", וזאת לאחר חשיפת גירעונות

#### ביה"ס שז"ר

#### 10.1 כללי

10.1.1 בעקבות הדוח הכספי לשנת תשע"א של בית הספר שז"ר, נערכו מס' ישיבות

עם חשב אגף החינוך, משרד רו"ח "שחף" ומנהלת ביה"ס במטרה לדון ולגבש דרכים לטיפול בגירעון הכספי הגבוה של בית הספר שז"ר.

10.1.2 נושא חשוב יותר שעולה בעקבות הגירעון הכספי שנמצא בביה"ס שז"ר,

מתבטא בביקורת לקוייה על הדוחות הכספיים ומתן חוות הדעת עליהם בזמן אמת של משרדי רו"ח הפועלים מטעם העירייה, לבדיקה ובקרה על ההתנהלות הכספית והתקציבית של בתי הספר.

10.1.3 גזבר העירייה קיים ישיבה במשרדו בתאריך 18/11/10, בכדי לדון ולסכם

את הנושא בהשתתפות מבקר העירייה, רו"ח ממשרד "שחף", רו"ח ממשרד "ורד", חשב אגף החינוך והאחראית על הפיקוח על בתי הספר.

#### 10.2 סיכום הישיבה

10.2.1 משרדי רו"ח "ורד" ו-"שחף", המועסקים ע"י חשב אגף החינוך, משמשים

ככלי עזר לסיוע והדרכה בתחום הניהול הכספי של בית הספר. אולם, במקביל לכך, משרדי רו"ח מבצעים בקרה ומתן חוות דעת על אופן ההתנהלות התקציבית של בית הספר.

10.2.2 במקרה של בית הספר שז"ר, משרד רו"ח "שחף" שליווה את ביה"ס לא

התריע בזמן ולא עדכן את חשב אגף החינוך, מבקר העירייה, גזבר העירייה, לגבי הגירעונות הכספיים של בתי הספר הנמשכים כבר 3 שנים. גירעונות כספיים שתפחו משנה לשנה והגיעו לכדי 350 אש"ח !

10.2.3 משרדי רו"ח היו אמורים לדווח מייד ברגע שהם מאתרים התנהלות כספית

או תקציבית לא תקינה/לקוייה בבית הספר בכדי למנוע מצב של היווצרות גירעון כספי. הדיווח צריך להיות מועבר לחשב אגף החינוך, ובמידה שהנושא אינו מטופל, יועבר הדיווח למבקר העירייה ולגזבר ובמקרים שנדרשת התייחסות מיוחדת תזומן גם ישיבה אצל מנכ"ל העירייה.

## **ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים**

- 10.2.4 משרדי רו"ח צריכים לצרף למאזן החצי שנתי והשנתי המוגש על ידם, דיווח תמציתי ומקוצר למנהלים המציג את התנהלותו ומצבו הכספי של בית הספר, ביחס להצעת התקציב השנתית וביחס למאזן משנים עברו.
- 10.2.5 בסעיף כספי העירייה, שהוא גירעוני במרבית בתי הספר, יש לדרוש מהמנהלים להתייעל ולחסוך בהוצאות הכספיות השוטפות, ולהעמיק את הגבייה של החובות משנים עברו.
- בבתי הספר שיש להם הכנסות של זכיינים חיצוניים - השכרת מזנון, יש לזקוף את ההכנסות לסעיף הכנסות העירייה. העירייה לא תגדיל בשלב זה את השתתפותה הכספית לבתי הספר.
- 10.2.6 יש לעקוב אחר הסיכומים שהושגו בישיבה לגבי אופן ההתנהלות הכספית בבית הספר שז"ר, ולתפקידו של אחראי הגבייה בפיקוח על הוצאות בית הספר. כזכור, התחייבה מנהלת בית הספר לביטול הגירעון הכספי במהלך 2 שנות לימוד - תשע"א ו-תשע"ב.
- 10.2.7 משרדי רו"ח "ורד ו-"שחף", המלווים את בתי הספר התיכוניים, ייפגשו לפחות פעם אחת בחודש עם מנהלת בית הספר ויעבירו לה דוח עדכני על מצבו הכספי של בית הספר.
- 10.2.8 יש לתת את הדעת גם לגירעון הכספי של ביה"ס רמות, בגובה של כ-100 אש"ח וליתרות הכספיות בביה"ס חשמונאים, בגובה של כ-260 אש"ח. יש לקיים פגישה עם המנהלים ולמצוא פתרון לנושא זה.
- 10.2.9 משרדי רו"ח "ורד ו-"שחף" נתבקשו להעביר את חוות דעתם להצעות החוזה ופירוט דרישות העבודה - נספח א', כפי שהעביר להם חשב אגף החינוך. רו"ח משרדי "שחף ו-"ורד" יעבירו את הערותיהם בהקדם, וכן את דרישותיהם הכספיות ביחס לביקורת הכספית על בתי הספר התיכוניים וכן לגבי בתי הספר היסודיים.
- 10.2.10 איוש מזכיר/ה לניהול גביית הכספים בבתי הספר. חשב אגף החינוך העביר למשנה למנכ"ל את התבחינים הנדרשים לתפקיד מזכיר/ה בית הספר האחראית לגבייה וניהול הכספים בבית הספר. התבחינים ישמשו כעזר בכול עת שתידרש איוש משרה - מזכיר/ה בבתי הספר.
- 10.2.11 הכנסות בתי הספר מהשכרת מזנונים - כול החוזים החדשים הנחתמים בבתי הספר עם זכיינים חיצוניים, הזכין משלם את כספי דמי השכירות כנדרש בחוזה לעירייה. צריך לפתוח סעיף הכנסה והוצאה לכספים אלו וזה בכדי שניתן יהיה להעביר את הכסף לבתי הספר.
- 10.2.12 חשב אגף החינוך יפעל ויעודד את מנהלת בתי הספר להגביר את השימוש בכרטיסי אשראי. הדבר יקל על גביית הכספים מההורים.

**ניהול כספים בבתי הספר  
העל יסודיים העירוניים**

10.3 גביית מקדמות הורים - העירייה לא יכלה למנוע ממנהלים או מהורים המבקשים לשלם מקדמות לבתי הספר. יחד עם זאת, חשוב כי כול המקדמות הכספיות שאותם משלמים ההורים לשנת הלימודים הבאה ייזקפו אך ורק לתקציב של שנת הלימודים החדשה ולא ישמשו ככיסוי לגירעונות הכספיים שמגלגלים המנהלים משנה לשנה.

## פרק ב' - סיכומי פגישות עבודה עם מנהלי בתי הספר בנושא הניהול הכספי

### 1. כללי

- 1.1 מבקר העירייה נפגש עם 5 מנהלי בתי הספר העל יסודיים במהלך החודשים נובמבר - דצמבר 2010 ("שז"ר", "רמות", "חשמונאים", "בית וגן" ו-"המר") בכדי לדון איתם בדוחות הכספיים לשנת תש"ע ובכול היבטי הניהול הכספי של בית הספר. מנהלי בתי הספר העל יסודיים הגדולים מנהלים ואחראים גם על הפעולות הכספיות של חטיבות הביניים והחטיבה העליונה.
- 1.2 לכול אחת מהפגישות נתלוותה עוזרת חשב אגף החינוך האחראית על הניהול הכספי בבתי הספר.
2. מבקר העירייה הוציא סיכום בכתב לכול אחת מפגישות עבודה אלו, והנחיות למנהלים ומשרדי רו"ח לצורכי טיפול בליקויים/נושאים שסוכמו בפגישה ואת ההנחיות להמשך הדרך.

### להלן סיכום הנושאים שבאו לביטוי בסיכומי המפגשים עם המנהלים

#### 3. דוח כספי/מאזן שנתי

- 3.1 מנהלי בתי הספר חותמים ומאשרים את הדוח הכספי מבלי לרדת לעומק הדברים ובדיקת הנתונים הכספיים המוצגים בו, רק לאחר מעשה מתעוררים בשאלות או מעלים התנגדויות לנתונים הכספיים המוצגים או לשיוכים הכספיים שנעשו על ידי רו"ח עורכי הדוח הכספי.
- 3.2 סוכם כי המנהלים יבדקו ויעברו באופן יסודי על דוח הטיוטה הכספי המועבר לאישורם ו-"יישרו את הקו" עם רו"ח מחברות "שחף" ו-"ורד" המלווים את בתיה"ס ויסדירו את כול המחלוקות בנוגע לשיוכים התקציביים השונים.
- 3.3 חתימתם ואישורם את הדוחות הכספיים, משמעותם הסכמה ואישור לכול נתון כספי המוצג בו ויכולת למנהל לתת תשובה מסודרת לכול שאלה שמתעוררת לאחר מכן.

#### 4. אופן הפעילות עם משרדי רו"ח

- 4.1 רו"ח המלווים את בתי הספר יפעלו בשיתוף פעולה הדוק יותר עם המנהלים. כול ביקור עבודה של רו"ח בבית הספר יתואם עם המנהלת. בגמר הביקור תיערך פגישת עדכון עם המנהלת להבהרות תוצאות ביקורותיהם הכספיות.
- 4.2 בבתי הספר העל יסודיים נערך ביקור עבודה שכזה לפחות אחת לחודש בכול בתי הספר, ובבתי הספר היסודיים אחת לחודשיים.
- 4.3 רו"ח של משרדי "שחף" ו-"ורד" העובדים באופן שוטף מול בתי הספר לא יוחלפו במהלך השנה ויעבדו באופן רצוף עם בתי הספר לאורך כול שנת הלימודים. החלפות רו"ח תיעשה רק בסיום/תחילת שנת הלימודים.



## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

4.4 משרדי רו"ח "שחף" ו-"ורד" יוכלו לאייש משרת המלווה המקצועי מטעמם לבתי הספר גם במנהלי חשבונות מקצועיים ומנוסים הבקאים בתחום זה של עבודה.

4.5 במידה שמשרד רו"ח יחליט לאייש מנהל חשבונות לתפקיד זה, יחתים מנהל החשבונות עורך הדוח את רו"ח שביקר ובדק אותו וכן את מנהל/ת בית הספר.

4.6 כול נושא מקצועי שקיימת לגביו מחלוקת בין המנהלת לרו"ח המלווה, ואין מצליחים להסדירו, תועלה בפני חשבונות אגף החינוך לצורך הבהרת הנושא וקבלת הנחיות מקצועיות או סיכום הסוגייה המקצועית.

4.7 במקרים חריגים שבהם מוצאת מנהלת בית הספר, או, לחילופין, משרד רו"ח חוסר שיתוף פעולה, אי ביצוע הנחיות וסיכומים, חריגה מתקציב או היווצרות גירעון כספי בבית הספר, יש לעדכן את חשב אגף החינוך ומבקר העירייה.

### 5. יתרות/גירעונות כספיים

5.1 בכול סעיף בדוח הכספי שבו קיימת יתרה/גירעון העולה על 10% מסך ההכנסות, יצרף רו"ח עורך הדוח הכספי דברי הסבר לסיבת היווצרות הגירעון/היתרה הכספית.

5.2 יתרות בכספי הורים שנשארו לאחר סיום שנת הלימודים, ניתן לעשות בהם שימוש במספר אופנים:

5.2.1 להשלים בשנת הלימוד הבאה את הפעילות שלא בוצעה.

5.2.2 להחזיר את יתרת הכסף שנשארה לתלמידים או לזכותם ע"ח שנת הלימוד הבאה.

5.2.3 במידה שהיתרה הכספית אינה עולה על 10%, ניתן בתיאום ואישור ועד ההורים המוסדי (אישור בכתב) לעשות בה שימוש לרווחת התלמידים. יש לציין את ההחלטה והאישור בדברי ההסבר לדוח הכספי.

5.3 המנהלים חייבים לתת את תשומת לבם לשייכים של התקציבים/הוצאות בסעיפים הנכונים בכדי לצמצם הצגת גירעונות או יתרות כספיות.

### 6. גביית כספים מההורים

6.1 הכספים הנגבים מההורים - סעיף כספי הורים מהווים כ- 75%-85% מסה"כ מקורות ההכנסה של בית הספר. מ-5 בתי הספר העל יסודיים בתש"ע, רק בשלושה: "רמות", "חשמונאים" ו-"שז"ר" הייתה גבייה ברמה טובה מעל 85%. בבית ספר אחד, בית הספר "המר" הייתה גבייה ברמה בינונית 72% ובבית ספר אחד "בית וגן" הגבייה מהורים הייתה נמוכה מאוד 52%!

6.2 אין ספק שתוצאות הגבייה הינן ביטוי ישיר למאמץ שמשקיע כול סגל הנהלת בית הספר בנושא זה, ולחילופין, ההסבר הקל שאותו נוח למנהלים להציג על מצב סוציו אקונומי נמוך של תלמידים הוא פשטני מדי ומצביע יותר מכול על חוסר טיפול יסודי ומעמיק בנושא זה של מנהלי בתי הספר.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

6.3 כול המנהלים מקפידים להביא לאישור מוקדם של ועד ההורים המוסדי את תכנית גביית הכספים מההורים, כמתחייב בהנחיות משרד החינוך וקבלת אישור מוקדם ממשרד החינוך מחוז ת"א, באמצעות מערכת תוכנת "אפיק" - פרסום חוזרי תשלומים.

6.4 המכתבים אל ההורים על שיעור הגבייה על פי שכבת הלימוד בבית הספר מופצים אל ההורים בחתימת יו"ר ועד ההורים ומנהלת בית הספר.

6.5 בשנת תש"ע, הצליחה העירייה להפחית את מחיר ביטוח החובה לתלמידים ל- 30 ₪ (במקום 34 ₪). חשבות אגף החינוך הודיעה על כך לכול בתי הספר, אולם לא כול בתי הספר הקפידו לבצע הנחייה זו כלשונה וחלקם המשיכו לגבות את המחיר הגבוה יותר.

6.6 דמי קדימה מהורים - ב- 3 מבתי הספר: שז"ר, רמות ו-חשמונאים, נוהגים המנהלים לגבות דמי קדימה מהורים הרושמים את ילדיהם לשכבות כיתה ז' ו-ו'. לטענת המנהלים הדבר נעשה בכדי להבטיח את הרישום לבית הספר ובכדי שתלמיד לא יירשם במקביל למספר בתי ספר. מאחר שנמצא כי דמי הקדימה משמשים למנהלים "עלה תאנה" לכיסוי הגירעונות הכספיים השוטפים סוכם כי דמי הקדימה יוצגו בדוח הכספי, אולם לא יירשמו כחלק מהכנסות הורים לשנת הדוח, אלא רק בשנת הלימודים שעבורה נגבה התשלום מההורים - קרי, שנת הלימודים הבאה. מומלץ כי גובה דמי הקדימה לא יעלה על 15% מסך כול תשלומי ההורים.

### 7. יתרות בכספי הורים

7.1 על פי הדוחות הכספיים בכול בתי הספר במשך כול השנים (להוציא חריג את ביה"ס שז"ר בשנת תש"ע), מסיימים בתי הספר את פעילותם בסוף שנת הלימודים בסעיף זה ביתרת זכות גדולה. בתי הספר התיכוניים הקטנים: המר ו-בית וגן 50-100 אש"ח ובתי הספר התיכוניים הגדולים חשמונאים, שז"ר ורמות, היתרות נעו בין 100-300 אש"ח, המהווים 20%-30% מסך כול כספי ההורים. בשנת תש"ע חל קיטון ביתרות הכספיות בבתי ספר אלו.

7.2 בכול בתי הספר משמשות יתרות כספיות אלו לכיסוי גירעונות ביה"ס גם מסעיפים אחרים ותשלום עבור פעולות שמקורותיהם הכספיים הינם כספי עירייה.

7.3 נמצא כי מנהלי בתי הספר אינם נוהגים להחזיר יתרות כספיות שנשארו מכספי הורים, כמתחייב בהוראות משרד החינוך וגם אינם מזכים את חשבון התלמידים לשנת הלימודים הבאה.

7.4 ועדי הורים בבתי הספר אינם מעורבים די הצורך ואינם נותנים את תשומת לבם למצב זה.

7.5 המנהלים נתבקשו לפעול באופן הבא:

7.5.1 יתרות כספיות עד 10% מסך כול ההכנסות יש להביא לידיעת ועד ההורים ובהסכמתם ואישורם בכתב לנצלן לטובת בתי הספר ורווחת התלמידים.

7.5.2 יתרות מעל 10% יש להחזיר לתלמידים או לזכות את חשבונם לשנה הבאה.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

7.5.3 סעיפי הכנסות והוצאות שונות שנכללו בסעיף כספי הורים וגרמו להגדלת יתרותיו הכספיות, יוצאו לסעיף שונות (חובות שנים קודמות, מועדון ספורט, נבחרות בתי ספר).

7.5.4 לבדוק בשנית את השייכים הכספיים וכספים שנגבים מהורים לטובת פעילויות מוגדרות, כגון: מועדוני ספורט או רכישות מרוכזות. ניתן לזקוף את ההכנסות לסעיפים אחרים שבהם נעשית הפעילות וההוצאה הכספית.

7.5.5 להציג בסוף השנה לוועד ההורים את הדוח הכספי - הפרק העוסק בכספי הורים ולהחתימם על הדוח.

### 8. פרק כספי עירייה

8.1 כול בתי הספר בגירעון בסעיף תקציבי זה. הדבר נובע מ- 2 סיבות:

(1) הקצבות כספיות נמוכות של העירייה.

(2) הוצאות כספיות גדולות ולעתים בלתי מבוקרות.

יש לפעול במספר מישורים:

8.1.1 מול הנהלת העירייה להגדלת תקציבי השתתפות העירייה לבתי הספר העל יסודיים.

8.1.2 צמצום מבוקר של סעיפי ההוצאות השונות.

8.1.3 שיוכים מקורות תקציביים מסעיפים אחרים עבור פעילויות הנעשות בסעיף כספי עירייה עבור התלמידים. לדוגמה: שכפולים/רכישות מרוכזות.

### 9. פרקי הדוח הכספי

9.1 פרקי הדוח הכספי לא יכללו סעיף כללי של יתרות פתיחה משנים עברו. כול היתרות הכספיות יחולקו בין הסעיפים השונים.

9.2 בדוח הכספי יהיו פרקי המשנה הבאים:

(1) כספי עירייה ושוטפות.

(2) כספי הורים.

(3) כספי משרד החינוך - יש לכלול את כספי המלגות ממשרד החינוך.

(4) שונות - בסעיף זה ייכללו גם גביית חובות משנים עברו,

כספי שכירויות,

כספי מועדון הספורט.

9.3 בפרק כספי הורים - יש להפריד בין סל תרבות לטיולים ל-2 סעיפים נפרדים:

- אין להכליל מקדמות תשלום מהורים לשנת הלימודים הבאה.

- נבחרות בית הספר - יש לכלול עם כספי מועדון הספורט.

### 10. תקציב שנתי לבית הספר

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- 10.1 באף אחד מבתי הספר לא הוכנה הצעת תקציב שנתית כמתחייב בהנחיות מנכ"ל משרד החינוך, הצעת תקציב שאמורה להיות גם מאושרת על ידי ועד ההורים המוסדי. מנהלי בתי הספר היו אדישים לחלוטין לנושא חשוב זה וגם משרדי רו"ח שאמורים היו לסייע בהכנת הצעת התקציב במסגרת התחייבויותיהם החוזיות וההנחיות שניתנו להם בישיבות שבהן הם נטלו חלק, התחמקו ממטלה זו.
- 10.2 2 משרדי רו"ח תודרכו וקיבלו הנחיות לטפל בנושא בדחיפות עוד השנה תשע"א בכדי שלכול 5 בתי הספר העל יסודיים תהיינה מוכנות הצעות תקציב שלאורן הם יפעלו במהלך השנה. הדבר חשוב במיוחד לבתי הספר הסובלים מגירעונות כספיים: שז"ר ורמות. ביה"ס שז"ר ורו"ח "שחף" השלימו את המשימה. בעת כתיבת הדוח ולדברי המנהלת, הדבר מסייע בידיה מאוד לפעול ולכוון את פעולותיה במהלך שנת הלימודים.
- 10.3 חשוב לציין כי גם חשבות אגף החינוך לא בדקה ודרשה הכנת מסמך חשוב זה להתנהלותו הכספית של בית הספר.
- 10.4 לקראת שנת הלימודים תשע"ב יוקפד על כך שמשרדי רו"ח ומנהלות בתי הספר יסיימו להכין את הצעת התקציב ואישורה עד לפתיחת שנת הלימודים.
11. דוח כספי חצי שנתי
- 11.1 משרדי רו"ח אינם מכינים דוח חצי שנתי לבתי הספר כמתחייב בהסכם עליו הם חתומים. סוכם עם 2 משרדי רו"ח המלווים את בתי הספר כי מעתה ואילך הם יכינו דוח כספי חצי שנתי נכון לחודש ינואר - מחצית שנת הלימודים, במטרה לבדוק כיצד מתבצעת הפעילות הכספית בבית הספר, וזאת מול התקציב המתוכנן.
- 11.2 מנהלי בתי הספר גילו אדישות לדוח כספי חשוב זה ולא פעלו, יזמו ודרשו מרו"ח להכין ולהציג להם דוח כספי זה ולא התריעו בפני חשב אגף החינוך על חסרונו של דוח זה.
12. פנקס המחאות - בתי הספר העל יסודיים יעברו לשימוש בפנקי המחאות מסחריים מקור+2 עותקים. לדבר חשיבות גדולה לרישום תקין ומעקב ובקרה על הוצאות בית הספר.
13. כספי שכירות - באותם בתי ספר שיש בהם הכנסות משכירויות של המזוננים, יוכל המנהל על פי שיקולו להשתמש בדמי השכירות לטובת פעילויות בבית הספר. הכספים של דמי השכירות ייכללו בסעיף שונות.
14. כספי מלגות - יש לכלול בדוח הכספי את היקף כספי המלגות שמקבל בית הספר ממשרד החינוך.
15. עמלות הבנקים - עמלות הבנקים מהוות נטל קבוע על הפעילות הכספית של בתי הספר, ובייחוד שחל איסור לגבות מההורים תשלום עבור כספי עמלות אלו. לפיכך, יש צורך כי בתי הספר יצמצמו את היקף עלויות עמלות הבנקים באמצעות:  
- הגברת השימוש בכרטיסי אשראי.

**ניהול כספים בבתי הספר  
העל יסודיים העירוניים**

- יפעלו מול הבנקים להוזיל את עלויות העמלות ובעיקר הפקדות של המחאות, וזאת לאור היקף הפעילות הכספית המתנהלת בבנק.

**16. מינוי עוזר למנהלת הניהול הכספי בבית הספר**

16.1 נוכח הפעילות הרבה הנדרשת ממנהלת בית הספר בתחום הכספי סוכם בעבר מספר פעמים כי מנהלי בתי הספר ימנו אחד מצוות המורים שיסייע בידה בנוהלי הפיקוח על הפעילות הכספית בבית הספר.

16.2 המנהלים יפעלו מול מחזיקת תיק החינוך ומנהל האגף להקצבת סל שעות שיינתן להם עבור מימון פעילות חשובה זו לבית הספר (חשוב לציין כי העירייה נסוגה מתכנונה בעבר למינוי מנהל אדמיניסטרטיבי לבתי הספר העל יסודיים נוכח העלויות הכספיות שהיו כרוכות בבעל תפקיד זה).

**17. איוש מזכירה לגביית כספים וביצוע הפעילות הכספית**

17.1 הוצג בעבר הצורך לאייש תפקיד מזכירת בית ספר גובת הכספים, מזכירה בעלת ניסיון ורק ע בתחום הנהלת החשבונות/ניהול הכספים, וביחוד בבתי הספר היסודיים הגדולים ובבתי הספר העל יסודיים.

17.2 גם בישיבה אצל הממונה על משאבי אנוש, המשנה למנכ"ל, ב- 22 בנובמבר 2010, ביחד עם מבקר העירייה, מנהל אגף החינוך וחשב האגף, סוכם כי לבתי הספר העל יסודיים יאיישו מזכירות מנהלות חשבונות או בעלות ניסיון בתחום הניהול הכספי.

17.3 נושא זה מקבל משמעות לאור העובדה שבאחד מבתי הספר מתחלפת המזכירה לאור תפקודה הבלתי מקצועי והבלתי תקין ודרישת המנהלת להחליפה, ולאור העובדה שבבית ספר נוסף המזכירה עשוייה לפרוש בקרוב לאחר עשרות שנות עבודה בתפקידה זה.

17.4 ראוי לציין כי בחלק מבתי הספר הקצו המנהלים חדר עצמאי למזכירה גובת הכספים בכדי שהיא תוכל לפעול באופן מסודר ושקט הנדרש לפעילותה בתחום הכספי, וזאת בנפרד ממזכירות בית הספר הגועשת והרועשת כול היום.

**פרק ג' - העסקת משרדי רואי חשבון לסיוע ופיקוח על אופן הניהול הכספי**

## 1. כללי

1.1. כחלק חשוב ובלתי נפרד מתהליך ההטמעה והכנסת תוכנת ניהול הכספים לבתי הספר - תוכנת "אסיף", נקטה העירייה בצעד חשוב: הכנסת 2 משרדים של רו"ח שליוו את התהליך מראשיתו וסייעו בהטעמתו, וזאת תוך כדי שיפור תהליכי ההתנהלות הכספית של בתי הספר בכול קשת פעולותיו הכספיות, ובמקביל החדרת דפוסי פעילות מקצועיים, כגון: דוחות כספיים רבעוניים, חצי שנתיים ומאזנים כספיים שנתיים.

1.2. חשב אגף החינוך בחר ב- 2 משרדי רו"ח שלהם היה ניסיון והמלצות מול החברה לאוטומציה בהפעלת תוכנת "אסיף": חב' "ורד" וחב' "שחף", חילק את האחריות ביניהם לגבי כלל בתי הספר בעיר בת ים.

## 2. בחירת משרדי רו"ח לסיוע, פיקוח והדרכה לבתי הספר

2.1. עלות העסקתם של 2 משרדי רו"ח לביצוע הפעילות המתוכננת על ידי חשב אגף החינוך הגיעה לכדי 180 אש"ח. עלות כספית זאת על פי נוהלי העירייה והנחיות הגזבר חייבו את חשב אגף החינוך לבצע הליך של מכרז זוטא.

2.2. חשב אגף החינוך לא נקט בצעד המתחייב. הזמנת העבודה אושרה על ידי גזבר העירייה, מבלי לבדוק ולוודא כי חשב אגף החינוך נקט בצעד הניהולי המתבקש.

2.3. חוזה ההתקשרות עם חברות "ורד" ו-"שחף" נחתם בין העירייה והחברות ב- 9/11/05 למשך 1 שנה עד לתאריך 31/8/06. החוזה אפשר את הארכתו לשנה נוספת בהודעה מראש של העירייה.

2.4. לדעת הביקורת, ההתקשרות עם חברות רו"ח בוצעה באופן לא תקין ושלא על פי נוהלי העירייה.

הפטור ממכרז כמפורט בתקנות המכרזים הינו לעבודות המבוצעות על ידי ספק יחיד, מומחיות מיוחדת, עבודה מדעית/אומנות/סיפורת או חוזה הדורש ידע ומומחיות מיוחדים או יחסי אמון ייחודיים כגון: עבודת תכנון או פיקוח, מדידה, שמאות.

2.5. עבודה מסוג זה המסופקת על ידי 2 משרדי רו"ח "ורד" ו-"שחף" היא עבודה מקצועית, שגרתית, שלדעת הביקורת אינה נופלת בקטגוריית העבודות הפטורות ממכרז. סוג של ביקורת חשבונאית ניתן לקבלה ממאות משרדי רו"ח הפזורים ברחבי המדינה ולפיכך ניתן היה לקיים הליך של מכרז זוטא או לפחות לקבל הצעות מחיר מ- 4-5 משרדי רו"ח לצורך השוואת מחירים.

2.6. לדברי חשב אגף החינוך, העסקת 2 חברות רו"ח אלו התחילה כפרויקט ניסיוני וכחלק מתהליך ההטמעה של תוכנת "אסיף" ולא היה ברור בתחילת הדרך האם תהיה לה המשכיות. החברה לאוטומציה המליצה על העסקתן לאור ניסיון בעבודה

עם תוכנת "אסיף".

עוד מוסיף חשב האגף כי לדעת רו"ח קינן, היועץ הכלכלי של העירייה, הצעות המחיר שנתקבלו מחברות אלו הינן זולות מאוד ולפיכך מומלץ לקבלן.

2.7. היועצת המשפטית של העירייה, שבפניה הביא המבקר את הנושא, סבורה כי במקרה זה ובעבודה זו צריך היה לקבל הצעות מחיר מ-5 חברות לצורכי השוואה. עבודה זו אינה ייחודית ואינה נופלת בקטגוריית הפטורים ממכרז של עבודה מקצועית ייחודית.

### 3. הארכת חוזי ההתקשרות

3.1. החוזה שנחתם עם חברות "ורד" ו-"שחף" היה למשך 1 שנה, ב- 31/8/06 הסתיים החוזה ומאז ועד היום לא נערך כול הסכם התקשרות חדש או לא נעשתה הארכת חוזה כפי שמאפשרים תנאי החוזה הבסיסי הראשון שנחתם עם חברות אלו וכפי שמחייבים נוהלי העירייה.

3.2. חשב אגף החינוך גם לא הוציא להם הודעה בכתב על המשך ההתקשרות של העירייה איתם. חשב אגף החינוך ממשיך להעסיקם ללא כול הסכם מחייב בין העירייה ובינם.

3.3. הביקורת מתקשה להבין כיצד גזברות העירייה מאשרת את הזמנות העבודה של חשב האגף הנוגעות להעסקת חברות רו"ח אלו או מאשרת את חשבונות התשלום עבורן בלא לבדוק האם יש הסכם בין העירייה וחברות אלו.

3.4. גם גזבר העירייה שבפניו העלה המבקר את הנושא היה מופתע מאוד לגבי ממצאים אלו.

3.5. לדברי חשב האגף, הוא לא פעל להארכת החוזים מכמה סיבות:

3.5.1. תלונות שהגיעו אליו מחלק מבתי הספר על איכות עבודתם של משרדי רו"ח שנתנו את שירותי הליווי החשבונאי להם.

3.5.2. חשש מדרישה של משרדי רו"ח להעלות את מחיר השירות המסופק במידה שיבקש את החתמתם מחדש על חוזה !

3.5.3. לא היה תקציב משוריין לכך ולא היה ברור אם הנושא יתקצב על ידי הגזבר גם בשנים הבאות. לדבריו, גזבר העירייה תכנן את הליווי החשבונאי רק לתחילת התהליך ולהטמעתו.

3.5.4. הביקורת דוחה על הסף את כול ההסברים הללו של חשב האגף ולו מהסיבה הפשוטה, שברגע שאושר התקציב לכך במסגרת תוכנית העבודה השנתית צריך היה להסדיר מייד את הארכת חוזי ההתקשרות עם חברות רו"ח.

יתר על כן, כספי תקציבי העירייה היו מאושרים כבר מספר שנים - סעיף תקציבי מאושר 813200781 - ליווי חשבונאי לבתי הספר בשנת 2007 - אושרו 216 אש"ח, ב- 2008 - 285 אש"ח, 2009 - 260 אש"ח ו- 2010 - 396 אש"ח.

#### 4. תכנית העבודה של חשבות אגף החינוך

- 4.1. סבב תכנית העבודה העירונית אמורה לשקף, להציג, ולהיות מתואם עם מכלול הפעילויות וההוצאות הכספיות של העירייה על אגפיה השונים.
- הביקורת מציינת כי כול הפעילות החשובה שמקיים חשב אגף החינוך לפיקוח, הדרכה ובקרה על אופן ההתנהלות הכספית של בתי הספר, פעילות הכרוכה בהוצאה כספית של העירייה בסכומי הכסף כפי שהוצגו לעיל, אינה מוצגת כלל בספר תכניות העבודה של אגף החינוך.
- 4.2. לחשב אגף החינוך אין הסבר מניח את הדעת לשאלה זו מלבד הטיעון שאין הוא אחראי לעריכת ספר תכנית העבודה של העירייה וקרוב לוודאי הדבר נובע מטעות בעריכת ספר תכנית העבודה והוא הבטיח כי הדבר יתוקן בספר תכנית העבודה לשנת 2010.

#### 5. אופן העסקת משרדי רו"ח החשבון והפיקוח על העסקתם

- 5.1. חוזה ההעסקה של 2 משרדי רו"ח אינו מאזכר ואינו נותן כול ביטוי או מעמד כולשהו לחשב אגף החינוך מול 2 משרדי רו"ח.
- על פי ההסכם, אמורים חברות רו"ח להגיש דוחות לסמנכ"ל תכנון וסמנכ"ל קהילה.
- 5.2. חשב האגף מבחינת הביקורת הוא "המנהל" מטעם העירייה, הגורם המייצג ואחראי על פעילותם. הביקורת תמהה ואינה מבינה כיצד חשב האגף לא שם ליבו לכך ונתן את הסכמתו לנוסח הזה של הסכם העסקה.
- 5.3. בהסכם שנחתם עם 2 משרדי רו"ח נדרשים ומתחייבים אלו לבצע את הפעילויות הבאות:
- 5.3.1. השתלמות למזכירות בתי הספר בכול היבטי הניהול הכספי והפעילויות הכספיות בבית הספר.
- 5.3.2. סיוע בהטמעת התוכנה הממוחשבת לניהול כספים וסיוע בהעברת המידע הידני שבספרי חשבונות בית הספר והקלדתו למערכת הממוחשבת.
- 5.3.3. הדרכה לסגל בית הספר: מנהלת, מזכירה בכתב והכנה וקריאת דוחות כספיים ובכול הנהלים והדרישות של משרד החינוך לניהול כספי בית הספר.
- 5.3.4. דוחות ובקרה - סיוע בהכנת תקציב בית הספר השנתי
- 5.3.4.1. פיקוח על אופן הביצוע ועמידה מול יעדי התקציב.
- 5.3.4.2. הפקת דוחות רבעוניים, חצי שנתי לבית הספר ולעירייה.
- 5.3.4.3. הכנת מאזן דוח כספי שנתי לבית הספר ולעירייה.
- 5.3.4.4. דיווח לעירייה על מערך הבקרה החשבונאי שבוצע בבתי הספר.
- 5.4. לדעת הביקורת, מכלול הדרישות המקצועיות שסוכמו עם משרדי החשבונות היה מקיף וממצה ונותן ביטוי לכול סוגי הפעילויות הנדרשות בכדי להבטיח את ביצוע העבודה המקצועית שנדרשה, וזאת בתנאי שהדבר ייעשה בשיתוף פעולה הדוק עם



## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- מנהלי בתי הספר ודיווח שוטף ומסודר לחשבות אגף החינוך בכול תהליכי הפיקוח והבקרה.
6. מבדיקה שערכה הביקורת ומשיחה עם כול הגורמים הנוגעים לפעילות זו עולים הממצאים הבאים:
- 6.1. הקשר המקצועי של חברות רו"ח עם מנהלי בתי הספר אינו מוסדר דיו. אין מפגשי עבודה קבועים בין המנהלים לרו"ח של החברות, אין העברת מידע מסודרת ביניהם. לטענת המנהלים, ביקורי רו"ח בבית הספר אינם מתואמים איתם, הם לא יודעים על קיומם ואינם מקבלים את המידע או תוצאות הביקור המתקיים אצלם.
  - 6.2. לביקורת טענות קשות גם כנגד המנהלים שאינם מפגינים כול יוזמה ואכפתיות בנושא הנדון, אינם מתריעים על חוסר שיתוף הפעולה עם משרדי רו"ח, חותמים על דוחות כספיים באופן סתמי, מבלי להבינם, ואינם מעורים ומכירים היטב את מכלול המידע והנתונים שהדוח הכספי מספק להם.
  - 6.3. אין התאמה בתצורת הדוחות הכספיים השנתיים בין 2 משרדי רו"ח וכול חברה מגישה דוח כספי שנתי בצורה ובעריכה טכנית שונה.
  - 6.4. תוכנת כספים 2000, למרות יתרונותיה בהשוואה לתכנת הכספים "אסיף" הישנה לא אפשרה הפקת דוח כספי/מאזן שנתי קל להבנה גם על ידי מי שאינו רואה חשבון מקצועי. נדרשה פעילות רבה של חשב אגף החינוך ביחד עם חברת התוכנה "מטרופולינט" בכדי ליצור דוח מנהלים פשוט ובקיא שניתן להבנה מהירה לציבור המנהלים והמזכירות הנדרשות וזקוקות לו.
  - 6.5. אין מופקים דוחות רבעוניים וחצי שנתיים ללא כול תגובה של חשב אגף החינוך.
  - 6.6. בתי הספר ומשרדי רו"ח אינם מכינים הצעת תקציב שנתי לבית הספר, מסמך שחשיבותו רבה ביותר לצורך ניהול תקציבי נכון של בתי הספר (רק בית ספר אחד שז"ר כלול בביקורת ולאור הגירעונות הכספיים שהתגלו הכין הצעת תקציב).
  - 6.7. הדוחות הכספיים אינם מתייחסים כלל לתקציב שנתי מתוכנן לכול אחד ואחד מהסעיפים ושכבת הלימוד.
  - 6.8. יש טענות ובצדק של המנהלים על כך שמשרדי רו"ח מחליפים את רו"ח העובדים מולם בתדירות גבוהה במהלך שנת הלימודים, מבלי ליידע אותם כלל.
  - 6.9. טענות של מנהלים על שיוכים כספיים שונים שאינם תחת הסעיפים התקציביים המתאימים - הנושא הוסדר בישיבת תאום בין 2 המשרדים וחברת "מטרופולינט".
  - 6.10. תמצית דוח המנהלים אינו מביא לביטוי את מצבו הכספי האמיתי של ביה"ס. תמצית/תקציר זה אינו מוכן באופן קבוע על ידי 2 החברות כחלק מחובותיהן החוזיות, וזאת ללא כול תגובה של חשבת אגף החינוך.
7. הביקורת מתרשמת כי חשבות אגף החינוך אינה שמה דגש ותשומת לב ראוייה לנושא זה וכול הפעילות הכרוכה בביקוח על בתי הספר נתפסת כמשימה צדדית, והדבר מוצא את ביטויו בסממנים רבים, כגון:
- 7.1. המשימה כלל אינה מוצאת ביטוייה בתכנית העבודה של אגף החינוך.

## ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים

- 7.2. ליקויים בקשר החוזי עם החברות, בחירת החברות והארכות החוזים.
- 7.3. אי אכיפה וביצוע של כלל סעיפי חובותיהם של חברות רואי החשבון.
- 7.4. אי ביצוע תהליך של הפקת לקחים וניתוח של הדוחות הכספיים המגיעים לחשבות אגף החינוך.
- 7.5. סיכומים והחלטות שהתקבלו בישיבות אצל מנכ"ל העירייה, גזבר העירייה בחודשים מרץ ואפריל 2010. בחלוף חצי שנה טרם חשב האגף לאכוף את יישומם מול משרדי רו"ח.
- 7.6. אי אכיפה על חברות רו"ח לבצע את כול הנדרש מהם בחוזים.
- 7.7. אין אחידות באופן הגשת הדוח השנתי בין 2 משרדי רו"ח וכול אחד מחברות אלו מגיש את הדוח בתצורה ועריכה שונה.
- 7.8. דוחות כספיים שנתיים - משרדי רו"ח אינם מגישים את הדוחות הכספיים השנתיים במועד שנקבעו להם. הדוחות לא מועברים וחתומים על ידי המנהלים.
- 7.9. דוחות כספיים רבעוניים וחצי שנתיים אינם מוגשים כלל ללא כול תגובה.
- 7.10. משרדי רו"ח מחליפים את רו"ח הפועלים מטעמם בבתי הספר בתדירות גדולה מאוד, והדבר מעורר תרעומת קשרה בקרב המנהלים. ביקוריהם בבתי הספר אינם מתואמים עם המנהלים.
- 7.11. משרדי רו"ח אינם נותנים תשובות מספקות לפעילות הקשורה בגביית כספי הורים, הן בבקשה לפעילותם של בתי הספר לגביית חובות עבר, או נקיטת צעד אכיפה בגין אי תשלום תשלומי רשות.
- 7.12. משרדי רו"ח אינם מתריעים בזמן אמת בפני חשב האגף או מבקר העירייה על התנהלות בלתי תקינה של בתי הספר, התנהלות הגוררת אותם לגירעונות כספיים.
- 7.13. מנהלי בתי הספר מתלוננים על חוסר תקשורת טובה בינם ובין רו"ח הפועלים מול בתי הספר על ביקורים שאינם מתואמים איתם בבתי הספר ועל אי מסירת מידע מעודכן.

## 8. מעבר לתוכנת הכספים 2000

- 8.1. לאחר 3 שנות פעילות ושימוש בתוכנה לניהול הכספים בבתי הספר - תוכנת "אסיף", הוחלט בעצה אחת בחשבות אגף החינוך בתאום עם גזבר העירייה לעבור לשימוש בתוכנת הכספים 2000, המופעלת על ידי חברת "מטרופולינט".
- 8.2. לדברי חשב אגף החינוך והאחראית על ניהול הכספים בבתי הספר, יתרונה של תוכנת הכספים 2000 על פני תוכנת "אסיף" היא ביכולת השליטה מרחוק שקיימת לכול גורמי הניהול ברשת, קרי, חשבות אגף החינוך ומשרדי רו"ח לשלוט מרחוק ולדעת בכול זמן נתון מה מצבו הכספי של כול מוסד חינוכי שעליו הם מפקחים

## **ניהול כספים בבתי הספר העל יסודיים העירוניים**

- ויכולת לתת להם מענה טלפוני או דרך מערכת המחשוב לכול מזכירה לכול בעיה המתעוררת בכול בית ספר.
- 8.3. הטמעת התוכנה החדשה בבתי הספר לוותה בהתנגדות רבה של המזכירות מההיבט התפעולי ובקשיים שנמשכים עד לכתיבת דוח הביקורת, למרות שמרביתם מוסדר בימים אלו בתהליך מתואם, אולם איטי מדי, דבר הגורר תגובות שליליות מצד המשתמשים/הצרכנים ובעיקר - מנהלי מוסדות החינוך.
- 8.4. הדוח הכספי השנתי שהופק בתוכנת הכספים 2000 היה דוח לא ידידותי וקשה להבנה בהשוואה לדוח הכספי שהופק בתוכנת "אסיף", ובייחוד למזכירות והמנהלים אינם מצויים בהנהלת חשבונות.
- 8.5. לאור הלקחים שהצטברו הנחה חשב האגף את חברת "מטרופולינט" ומשרדי רו"ח להפיק את הדוח השנתי בתוכנת הכספים 2000 באותה תצורה ועריכה ידידותית פשוטה ומובנת כפי שהוכנה בתוכנת "אסיף". הנושא מצוי בהליכים מתקדמים והדוחות הכספיים של בתי הספר שהונפקו לשנת תש"ע נערכו והופקו על פי מתכונת דוחות "אסיף", והדבר התקבל בברכה על ידי ציבור המשתמשים.
- 8.6. בכדי שהדוח השנתי המופק יהיה זהה ל- 2 חברות רו"ח נערכה התאמת אינדקס בסעיפים התקציביים עם חברת "מטרופולינט", והדבר אמור להביא לאחידות הדוח הכספי השנתי.