

המועצה הדתית

1. כללי

1.1 מועצה דתית מספקת שירותי דת לתושביה היהודים של העיר. למטרה זו, מועצה דתית מוסמכת לטפל בסיפוק שירותי דת ולשם כך רשאית היא להתקשר בחוזים, להחזיק רכוש בדרך שכירות או חכירה ולרכוש מטלטלין, הכל בהתאם לסעיף תקציבה המאושר.

שר הדתות רשאי להקים מועצה דתית לפי הוראות חוק שירותי הדת היהודיים [נוסח משולב], התשל"א - 1971, בכל רשות מקומית שאין בה מועצה דתית. השר יחדש את הרכבה של כל מועצה בתום שישה חודשים מיום בחירת המועצה של הרשות המקומית. המועצה הדתית על הרכבה החדש תפורסם ברשומות; עד יום הפרסום תוסיף לכהן המועצה בהרכבה הקודם ומאותו יום תכהן בהרכבה החדש.

1.2 מטרת הביקורת היתה לבדוק את המועצה הדתית בכפר סבא ואת תיפקודה, לבדוק את קיום הוראות החוק, את ארגון וניהול העבודה השוטפת במתן שירותי הדת לתושבי העיר ואת ניהול הכספים. דין וחשבון זה מסכם את תוצאות הביקורת, מצביע על ליקויים וממליץ על כיווני פתרון ותיקון. הביקורת התייחסה לשנים 1998 עד 2000.

1.3 לצורך עבודתה התבססה הביקורת על הנתונים הבאים:

- ♦ הרקע החוקי: חוק שירותי הדת היהודיים [נוסח משולב], התשל"א - 1971 והוראות מנכ"ל המשרד לענייני דתות;
- ♦ שיחות עם בעלי תפקידים במועצה הדתית ובלשכת הרבנות הראשית העירונית;
- ♦ מסמכים שונים של המועצה, אשר הוצגו לביקורת על פי דרישתה;

2. הרקע החוקי

2.1 בחוק שירותי הדת היהודיים (נוסח משולב), התשל"א - 1971 (להלן - החוק) נקבע, כי מספר חבריה של מועצה דתית ייקבע על ידי השר לענייני דתות, ובלבד שלא יעלה על מספר חברי הרשות המקומית, שבתחומה היא פועלת. המועמדים לשמש חברי מועצה דתית יוצעו על-פי המפתח הבא:

(1) שר הדתות - 45%

(2) הרשות המקומית - 45%

(3) הרבנות המקומית - 10%

תקנות המועצות הדתיות היהודיות (ניהול), התש"ל - 1970 (להלן - התקנות) מסדירות את דרכי ניהול פעולותיהן של המועצות ועדותיהן, ואת ענייני הכספים והנהלת החשבונות שלהן. כמו כן, הוציא משרד הדתות, כרשות מפקחת, הוראות שמטרתן להנחות את המועצות הדתיות בפעולותיהן על פי כללי מינהל ציבורי תקין (להלן - ההוראות).

על פי החוק ותקנות שירותי הדת היהודיים (אגרת שירותים), התשל"ד - 1974, רשאית מועצה דתית לגבות אגרות בגין שירותים שהיא נותנת. השר קבע שיעורי אגרות אחידים לכל המועצות הדתיות, והודעות על שיעורים אלה ועל השינויים בהם מתפרסמות ב"רשומות".

שר הדתות יחדש את הרכבה של כל מועצה דתית בתום שישה חודשים מיום בחירת מועצת הרשות המקומית (מועצת העירייה). הודעה על ההרכב החדש תפורסם ברשומות; עד יום הפרסום תוסיף לכהן המועצה בהרכבה הקודם, ומאותו יום תכהן בהרכבה החדש.

2.2 עד לבחירות לרשויות המקומיות בנובמבר 1998, מספר חברי המועצה הדתית בכפר סבא היה כמספר חברי מועצת העירייה, היינו 17 חברים, בצד יו"ר המועצה הדתית כיהנו שני סגני יו"ר המועצה, אחד ממלא מקום בשכר וסגן שני בתואר (ללא שכר).

בתאריך 17 בנובמבר 1999, כשנה לאחר בחירת מועצת עיריית כפר סבא, קבע שר הדתות ברשומות את מספר חברי המועצה הדתית בכפר סבא והעמידו על 9 חברים ופירסם את הרכבה השמי של המועצה הדתית.

בישיבתה מיום 1.12.99 בחרה המועצה הדתית את יו"ר המועצה ושני סגני יו"ר המועצה, אחד ממלא מקום בשכר והשני בתואר (ללא שכר).

2.3 על פי סעיף 22 לתקנות המועצות הדתיות היהודיות (ניהול) תש"ל - 1970, המועצה רשאית לבחור ועדות קבועות או ארעיות, מתוך חברי המועצה ומחוצה לה, בעניינים הקשורים לתפקידיה; החלטות הועדות יועברו לאישור המועצה, כל ועדה תקבע את סדרי עבודתה וישיבותיה, באישור המועצה.

לדברי יו"ר המועצה הדתית, המועצה צריכה להפעיל תשע ועדות לנושאים הבאים:

- ◆ כספים
- ◆ ביקורת
- ◆ הנהלה
- ◆ כוח אדם
- ◆ עירובין
- ◆ נישואין
- ◆ מכרזים
- ◆ טהרת המשפחה (מקוואות)
- ◆ כשרות

לדברי היו"ר הנוכחי במספר המצומצם של חברי המועצה לא ניתן להפעיל ועדות במועצה כך שבפועל אין כל פעילות של ועדות.

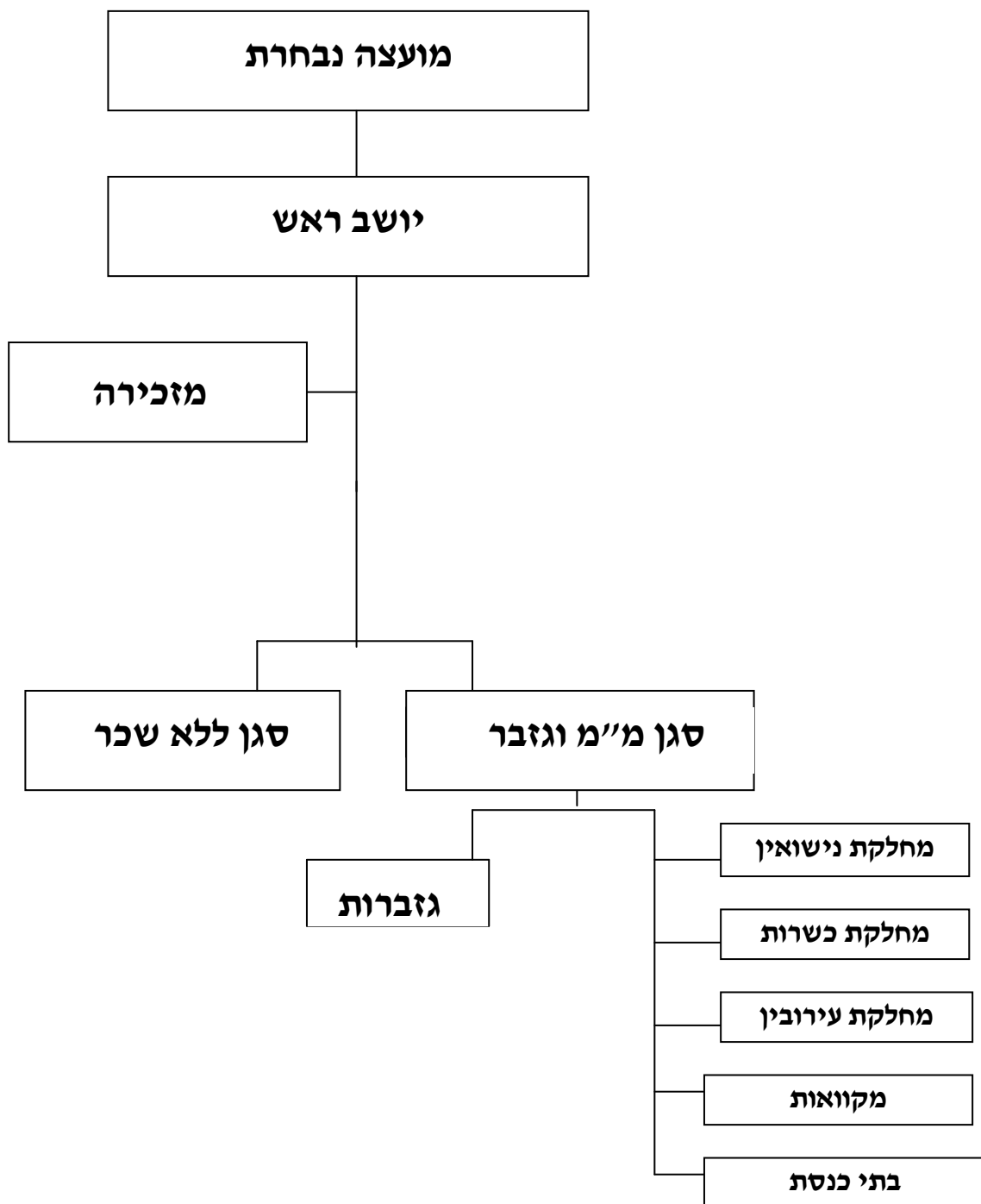
הביקורת מבקשת לציין כי על פי סעיף 22 לתקנות שהובאו לעיל הרכב ועדות המועצה הדתית יכול להיבחר הן מתוך חברי המועצה הדתית והן מחוצה לה.

תגובת יו"ר המועצה הדתית

"אכן עד היום לא נבחרו ועדות, מאחר ומספר חברי המועצה הוקטן ל - 9 חברים בלבד, הובאו הנושאים לדיון במליאת המועצה. אנו מתכוננים בימים אלה לבחור את הועדות".

מבנה ארגוני 2.4

להלן המבנה הארגוני של המועצה הדתית:



הביקורת זיהתה כי למבנה זה משמעות פורמלית בלבד. לפחות עד כינון המועצה החדשה ב-12/99 המחלקות "התפעוליות": נישואין, כשרות, עירובין, מקוואות לא היו מקבלות הוראות מהסגן וגם לא דיווחו לו. הביקורת מוצאת כי בעצם המחלקות הני"ל אינן מתנהלות כלל כיחידות בתוך המועצה הדתית אלא כאוסף של ישויות שרות שכל אחת מהן מנהלת, פחות או יותר, בדרך משלה ללא מסגרת ושליטה מרכזית של המועצה (או רק בזיקה רופפת למועצה) וע"י בעלי תפקיד הנמצאים שנים רבות מאוד בתפקידיהם.

לבית המטבחים שהינו גוף בבעלות משותפת של המועצה הדתית כפר סבא ושל המועצה הדתית רעננה אין כיום כל בעל תפקיד במועצה הדתית כ"ס אשר אחראי על הנושא.

הביקורת רואה בכל אלו ליקויים ומחדלים מהותיים, חוסר יעילות עמוק במבנה ובהגדרת התפקידים, פגיעה בכללי מינהל תקין.

הביקורת ממליצה לבחון - ע"י גורם מקצועי אובייקטיבי - את המבנה הארגוני ואת הגדרת התפקידים ואיושם באופן מעמיק ומפורט ולפעול בהקדם לארגון מחדש של המערך הארגוני תוך העמדתו על עקרונות ניהוליים ותפעוליים מקצועיים ויעילים.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"אכן המחלקות פועלות כל אחת על פי נהלים מקדמא דנא. חלק מהעובדים אינם מוכנים לקבל את מרות האחראים, דבר גרוע ויש צורך דחוף לתקן ולשנות את הארגון ולפעול על פי הוראות כדי לייעל את המערכת".

2.5 ישיבות המועצה הדתית

לפי התקנות, על המועצה הדתית לקיים לפחות ישיבה רגילה (מן המניין) אחת לחודש, אולם היא רשאית להחליט שלא לקיים ישיבות רגילות בחודשים תשרי וניסן של כל שנה.

כמו כן על פי התקנות יו"ר המועצה הדתית יאשר את הפרוטוקולים של ישיבות המועצה בחתימת ידו והעתק ממנו יישלח לכל חברי המועצה הדתית ולשר לענייני דתות, תוך שבועיים ממועד הישיבה. המועצה מתכנסת כל יום ראשון של השבוע בכל חודש אחר, מלבד בחודשים תשרי וניסן.

הביקורת בדקה את תדירות הישיבות בפועל בשנים 1999 ו-2000 (עד יוני) ומצאה אותה כמניחה את הדעת. עם זאת הפרוטוקולים של הישיבות מודפסים ומופצים באיחור רב של חודשים רבים (לעיתים עד 8 חודשים). איחור זה אינו תקין ומפחית מאד את יכולת היישום של ההחלטות ואת יכולת הבקרה עליהן. הביקורת ממליצה לפעול לתיקון ליקוי זה בהקדם.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"ידוע לי שאכן בשנים קודמות הפרוטוקולים לא נשלחו בזמן ולעיתים לא נשלחו כלל. אנו מקבלים את המלצתך בעניין ונפעל מיידית בנושא משלוח הפרוטוקולים. בנושא הישיבות: מיום כהונתה של המועצה הנוכחית הקפדנו לקיים את הישיבות על פי חוק".

3. תפקוד המועצה הדתית

להלן ממצאים, מסקנות והמלצות ביחס לתפקוד המועצה הדתית עפ"י הנושאים העיקריים שבטיפולה.

3.1 תכניות עבודה

למועצה הדתית אין כל תכניות עבודה תקופתיות לפעילות וכמובן שאין כל בקרה על מידת העמידה בתכניות אלה. זאת גם בחתך כללי של כל המועצה וגם בחתך מחלקתי.

הביקורת רואה בהעדר תכניות עבודה ובקרה ליקוי מהותי וממליצה לפעול בהקדם להפעילם.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"עם בחירת הוועדות ושינוי מבנה ארגוני של המועצה אנו מקווים שלקראת השנה הבאה יהיו תוכניות עבודה לכל מחלקה".

3.2 פריסה גיאוגרפית ושליטה ניהולית

מחלקות המועצה ממוקמות בשני אתרים עיקריים הנמצאים במרחק לא גדול כ- 100 מטר - זה מזה:

◆ המועצה הדתית בבניין משרדים מול העירייה (בשתי קומות).

◆ לשכת הרבנות הראשית בחצר העירייה.

במהלך הביקורת צויין כי במצב זה יש לכאורה שני חסרונות עיקריים:

שכר הדירה גבוה מאוד - מעל 100,000 ש"ח לשנה, המשולם עבור משרדי המועצה הדתית ולשכת היו"ר.

קשה לראשי המועצה לשלוט על כל העובדים בגלל הפיצול הגיאוגרפי.

לדעת הביקורת, ראוי לבדוק אפשרות למקם את משרדי המועצה בבניין אחד או במשרדים אחרים קרובים זה לזה על מנת להקטין את עלויות סעיף שכר הדירה.

לעומת זאת פיזור המשרדים איננו צריך להקשות על השליטה. אם הניהול יעשה באופן מתוכנן ומבוקר אין כל הכרח בעידן של מחשבים ותקשורת משוכללת בקשר "גיאוגרפי" קרוב בין המנהלים לבין הכפופים להם על מנת לקיים שליטה. עם זאת כיום אין תשתית לתקשורת מחשבים בין הבניינים ואף לא באותו בניין כך שהעבודה במחשבים איננה נעשית ברשת, עובדה הפוגעת משמעותית ביעילות העבודה.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"אכן הדבר מקשה על שליטה של כל העובדים וציינת נכון את הגורמים העיקריים אשר מהווים נטל כספי גדול על תקציב המועצה וגם את חוסר האפשרויות לתקשורת. מאחר וזה לא ניתן, פנינו הן למשרד הדתות והן לעיריית כפר סבא אך עד היום לא הועילו פניותנו. עלי לציין כי קיימות תכניות מזה מספר שנים למבנה חדש של הרבנות והמועצה. המבנה אמור להיות על השטח בו ממוקמים כיום המבנים הישנים של הרבנות ובימים הקרובים אנו מתכוננים לפעול עם הגורמים השונים כדי לבנות בנין שיענה על הצרכים הציבוריים ויתאים לשנות ה- 2000".

3.3 מחלקת הנישואין

3.3.1 כללי

רישום נישואין, סידור החופה והקידושין ותהליך הנפקת תעודת נישואין אמורים להתנהל עפ"י פקודת הנישואין והגירושין (רישום), 1936 וחוק שיפוט בתי דין רבניים (נישואין וגירושין) התשי"ג - 1953.

על פי חוקים אלו ניסחה ועדה במשרד הדתות בתיאום עם הלשכה המשפטית והיועץ המשפטי לרבנות הראשית, נוהל לרישום נישואין, סידור החופה והקידושין ותהליך הנפקת תעודת נישואין. בידי הביקורת חוזר מנכ"ל משרד הדתות נח/ 1 מנובמבר 1997 ובו מוצג נוהל זה (הצעת טיוטא).

על פי הנוהל כל הליכי הרישום לנישואין, סידור החופה והקידושין ותהליך הנפקת תעודת נישואין הינם באחריות ובביצוע בפועל של רב מורשה - ברבנות הראשית של אותה רשות מקומית.

לעומת זאת אגרת נישואין תיגבה רק במשרדי המועצה ועל ידה ולא ע"י הרב המורשה לרישום הנישואין. אגרת הנישואין כוללת את האגרה בעבור פתיחת תיק לנישואין.

3.3.2 ניהול המחלקה (ניהול הנושא)

מחלקת הנישואין איננה מנוהלת למעשה ע"י איש. זאת גם בהיבט הפורמלי - אין משרה מאוישת של מנהל מחלקה - וגם בהיבט המהותי.

במשך מספר שנים עד לסוף 1999 "נוהלה" המחלקה בהיבט אחד צר של גביית כספים ע"י מזכירת הרבנות בכפר סבא. "ניהול" זה איננו מהווה כמובן תחליף לניהול ממשי של המחלקה. נהפוך הוא, פעילות ניהול זו נעשתה בניגוד להליך תקין והיא מהווה ליקוי וחריגה ממנהל תקין כפי שיפורט בהמשך.

הביקורת רואה בהיעדר מנהל פורמלי למחלקת הנישואין ליקוי מהותי וממליצה לפעול בהקדם להגדרת התפקיד באופן מפורט ומקצועי ולאישו ע"י בעל כישורי ניהול ראויים (אחד הרבנים השכונתיים לדוגמא).

הביקורת מדגישה כי אין צורך כיום בהיקף הפעילות הנוכחית במשרה מלאה לתפקיד זה וניתן להטילו על בעל תפקיד אחר כתפקיד נוסף.

תגובת יו"ר המועצה הדתית :

"אכן הערוטיך מדוייקות ואנו מתכוננים לשנות המצב. מאחר והדבר מתעכב עקב אי הוצאות במשרד הדתות עקב החלפות תפקידים בתדירות גבוהה הדבר מקשה על קידום הנושא. אנו תקוה כי גם נושא זה יקבל את הטיפול הראוי. לגבי גביית האגרות החל מ - 1/2000 הגבייה נעשית במשרדי המועצה".

3.3.3

רישום הנישואין

רישום הנישואין לרבות פתיחת תיקים וכל הליכי בדיקות הנתונים נעשה ע"י שני הרבנים המקומיים בכפר סבא: הרב הראשי הספרדי והרב הראשי האשכנזי. עוזרים להם בביצוע מלאכה זו המזכירים האישיים שלהם (לכל רב מזכיר אישי ב- 60% משרה).

ניתוב הנרשמים לנישואין נעשה ע"י פקיד ברבנות על פי השתייכותם העדתית: בני/ בנות עדות אשכנז הרב הראשי האשכנזי, יוצא עדות המזרח הוא הרב הראשי הספרדי בני זוגות השייכים לשתי העדות מופנים לרבנים הראשים עפ"י מוצא החתן.

לדעת הביקורת נכונה מאוד הוראת הנוהל שהוזכר לעיל, על הצורך לכבד את רצון בני הזוג לגבי הרב שישיא אותם, רצון הנובע ככל הנראה לעיתים קרובות מתוך שיקולים מאוד אישיים של בני הזוג, שאינם בהכרח שיקולים של השתייכות עדתית כזו או אחרת. הביקורת סבורה כי בעידן של מיזוג גלויות אין כל צורך פונקציונלי בשיטה זו של הקצאת נישואין לרבנים לפי חלוקה עדתית.

הביקורת גם מזהה בשיטה זו של החלוקה העדתית הקיימת גם מעין חלוקה "עסקית" של "הלקוחות" (הזוגות החפצים להינשא) באופן שכל רב מקפיד לקחת לעצמו לפחות את המגיע לו מבחינת המוצא העדתי. הדבר נכון גם לגבי נושא הדרכות כלה בענייני אישות על ידי מדריכות המקורבות לרב זה או אחר.

הביקורת רואה בכל "השיטה" הזו כשיטה פסולה מעיקרה שאיננה עונה על הכללים היסודיים והעקרוניים של מינהל תקין.

הביקורת ממליצה לבטל בהקדם את כל החלוקה האוטומטית של הזוגות הנישאים לפי מוצאם העדתי ולהמירה בהפניה לטיפול על פי קריטריונים ניהוליים כמו איזון במספר מקבלי השירות בין הרבנים, עומס כללי על כל רב וכו'. אם זוג מעדיף להינשא ע"י רב מסוים, אזי יש להשתדל לאפשר לו זאת. יחד עם זאת יש לבחון אם מבחינה ניהולית והילכתית יש הכרח כי הליך הרישום יעשה בהכרח ע"י הרב העורך את טקס הקידושין. כמו כן היות וישנם בעיר גם רבנים שכונתיים, המוסמכים לערוך חופה וקידושין, יתכן והחלוקה צריכה להיעשות לא רק בין הרבנים הראשים, אלא גם בין רבני השכונות.

בנושא זה מובאות ההנחיות בנדון כפי שפורסמו בחוזר מנכ"ל המשרד לענייני דתות מס' 90/4 מאלול התש"ן - אוגוסט 1990:

מובא בלשון לתשומת לבם של הרבנים בכל אתר, כי הסמכות לרישום נישואין ניתנת אך ורק לרבנים המקומיים. לאחר קבלת הכושר 1990 לכך מהרבנות הפאסיית איטליה.

יושמי הנישואין הם האחראים לבחינת עורפי הנישואין. כאשר האלו צריכים להיות בהתאם לנהלים המקובלים. רבני שכונות רבנים מכונים בפועל או שכיחן הספר, ראשי ישיבות ואצולי תורה.

אי לכך, אין מוסמך לערוך חופה וקידושין רק מי שהוסמך לכך על ידי פוסט הנישואין המקומי. יוצאים מן הכלל הרב המ פנימי צבאיים ופנימי מטפתיים המופטים לכך ע"י הרב הצבאי הראשי או רב המטפיה ואופיעים בפשימות המונפקות לרשמי - הנישואין על ידי המחלקה לרפנות ופיוס נישואין המשפני.

הפנימי המקומיים מתקשים להקפיד על כך שעיכת החופה והקידושין תיעשה בהתאם.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

אין לי מה להוסיף. הדבר טעון ומאחר והנושא קשור גם לנושא הלכתי, הדבר מחייב התערבות של גורמים מוסמכים שיוכלו לעזור לנו לתקן".

העסקת בני משפחה

3.3.4

במועצה הדתית ובמיוחד במחלקת הנישואין רווחת העסקת בני משפחה:

הרב הראשי האשכנזי "מעסיק" בשכר שמשולם מקופת המועצה הדתית את בנו כעורך חופות. הבן מקבל את שכרו מהמועצה הדתית "בקבלנות" לפי מספר חופות שערך לפי תעריף לחופה. יש להדגיש כי הבן איננו מוסמך לרבנות ואין לו סמכות וכישורים פורמליים לעריכת חופות, אך חרף זאת הוא עורך בשם הרבנות והמועצה הדתית חופות. פעולה זו הינה לכאורה בניגוד להנחיות חוזר 90/4 מאלול התש"ן - אוגוסט 1990, אשר פורסם ע"י מנכ"ל משרד הדתות.

אישתו של הרב הראשי הספרדי מדריכה כלות בביתה ערב אחד לשבוע - כביכול "בהתנדבות". אך לאחר דין ודברים אשר בסופו של דבר הסתיימו בבית הדין לעבודה אושר במועצה הדתית לשלם לה רטרואקטיבית 40% משרה לשנה.

אשת הרב הראשי האשכנזי עסקה גם היא בעבר בהדרכת כלות, בשכר מהמועצה הדתית ובינתיים פרשה לגמלאות, ומקבלת את הפנסיה מקופת המועצה הדתית.

לדעת הביקורת העסקה של בני משפחה של נבחרים מהווה חריגה מכללי מינהל תקין וליקוי ניהולי מהותי.

יתרה מזאת מתן אפשרות לעריכת חופות וקידושין למי שאינו מוסמך לכך מהווה הפרה של ההנחיות בתוקף וחריגה בוטה מסמכות. להבנת הביקורת, כלפי זוגות אשר כישורי וסמכות עורך הקידושין הם בנפשם, השאתם ע"י מי שאינו רב ואינו מוסמך לכך במצג שווא של רב מוסמך, מהווה לכאורה פגיעה בטוהר המידות.

הביקורת ממליצה לבחון את הנקודות שהועלו לעומק ולפעול בהקדם לתיקון הדברים, ומציינת כי מייד לאחר תחילת הקדנציה של המועצה הנוכחית, נעשו מאמצים לתיקון המצב.

תגובת יו"ר המועצה הדתית :

"ממצאי הביקורת נכונים עד לפני כ - 6 חודשים. מזה 6 חודשים הופסק שכרו של בן הרב האשכנזי. לגבי הסמכות והכישורים אין זה תפקיד המועצה. הנושא הלכתי והרב הראשי מוסמך להחליט על כך כעורך החופה והוא החליט לגבי בנו. בנושא אישתו של הרב הספרדי. ע"פ הידוע לנו לא שולם עד היום שכר לרבנית ואין בידינו את החלטת בית הדין לעבודה. אני מקווה שנמצא את פסק הדין ונפעל על פיו. היום יש מדריכת כלות מטעם המועצה."

שיטות העבודה וניהול נתונים ומידע

3.3.5

רוב התהליך של רישום הנישואין נעשה היום באופן ידני.

ניהול הנתונים והמידע מסורבל ולקוי. הנתונים המנוהלים היום אינם מתרכזים לדו"חות ולחתכי מידע כבסיס לתכנון, בקרה וניהול משופר. אין גם כל דרך היום במערך המידע הקיים לקבל בדרך יעילה חתכי מידע מסוג זה. בנוסף, נוכח היעדר מערך ניהול פורמלי וגורם ניהולי אחד שלו ראייה ובקרה כוללת ובהיעדר שיטת עבודה אחידה ומבוקרת אין גם כל ודאות כי הנתונים הקיימים כיום לגבי נישואים ותיקי נישואין משקפים באופן מלא ומדויק את המציאות. על פי הנתונים אשר הוצגו לביקורת בשנת 1998 נישאו 462 זוגות ובשנת 1999, 525 זוגות.

כאמור אין ודאות כי נתון זה שלם ומדויק. בנוסף אין כל מידע (שניתן לעשות בו שימוש בדרך ממוחשבת ובסבירות כלכלית) של חתכים נוספים כמו מספר החופות שנערכו על ידי רבני העיר ומספר החופות שנערכו על ידי רבנים מחוץ לעיר, כמה תיקי נישואין וחופות ערך הרב שלוש וכמה הרב שיר וכמה אחרים בשמם וכו'.

תגובת יו"ר המועצה הדתית :

"יש צורך במיחשוב חדשני למרות שהיום חלק מהעבודה נעשית במחשב. עלי לציין שהדבר קשה משתי סיבות עיקריות :

1. המיחשוב הנחוץ עולה הרבה כסף, דבר שאין ביכולת המועצה לממן בשלב זה.

2. העובדים במחלקה זו אינם מוכשרים להפעלת מיחשוב וגם שיטות העבודה הינם חובבניות ולא מקצועיות דבר המחייב שינוי.

הדבר קשה עוד יותר עקב המיקום הגיאוגרפי של מבנה הרבנות ומרחקו מהמועצה."

הניהול הכספי במחלקת הנישואים

3.3.6

מבקר העירייה בדק את נושא הניהול הכספי במחלקת הנישואים ולהלן הממצאים :

א. תעריפי אגרות במועצות הדתיות

1. השר לענייני דתות קובע את תעריפי האגרות עבור השירותים הניתנים ע"י המועצות הדתיות. להלן ההנחיות בדבר התעריפים הקשורים לרישום נישואין:

<u>אגרות</u> <u>בשקלים חדשים</u>	<u>"סוג שירות</u>
570	1. רישום נישואין וסידורם
200	א. רישום נישואין וסידורם
	ב. אימות הסכם ממון
	ג. תינתן הנחה כשאחד מבני הזוג הוא בן למשפחה ברוכת ילדים והוא: חייל בשירות סדיר, שאינו בשירות קבע או משרת בשירות לאומי
50%	מקרה סעד - באישור הלשכה לשירותים חברתיים
50%	בן ישיבה וסטודנט.
50%	עולה חדש 2 שנים הראשונות לעלייתו (גם אם הוא בן למשפחה קטנה)

ד. הערות:

1. האגרה כוללת תשלום בעד:
א. פרסום בעיתונות;
הגעת הרב למקום החופה, בשטח שיפוטה של הרשות המקומית:
הסעת הרב מחוץ לתחום השיפוט של הרשות המקומית - על חשבון בני הזוג;
ב. שלושה אישורים על רישום נישואין.
2. רישום הנישואין יכול שיעשה במשרדי רושם הנישואין או במשרדי המועצה הדתית, אך תשלום האגרה יעשה במשרדי המועצה הדתית בלבד.

ד. שירותים ותעודות שונות

- | | |
|-----|--|
| 130 | 1. פתיחת תיק נישואין (במקרה שלא נערכו נישואין) |
| 130 | 2. תעודת רווקות |
| 95 | 3. אישורים שונים מאת הרבנות או המועצה הדתית |
| 95 | 4. העתק מאושר מהמסמכים המפורטים בסעיפי משנה א' עד ג' |
| 15 | 5. כל העתק מאושר נוסף מהמסמכים המפורטים בסעיפי משנה א' עד ג'." |

2. כמו כן בחוזר מנכ"ל המשרד לענייני דתות מס' 88/7 מחשוון התשמ"ט (אוקטובר 1988); נאמר:

"בעקבות פניות חוזרות ונישנות שהגיעו אלינו ממשרד מבקר המדינה, אני מוצא לנכון להסב את תשומת לב הנוגעים בדבר שאין לגבות שום תשלום בעת עריכת חופה וקידושין. האגרה המשולמת במשרדי המועצה הדתית מזכה את הנישאים בכל השירותים הקשורים בעריכת החופה, כולל סידור

הקידושין ע"י הרב".

3. חוק שיפוט בתי הדין הרבניים קובע כי נישואין וגירושין של יהודים בישראל ייערכו על פי דין תורה".

להלן תהליך הנישואים:

1. הרוצים להינשא יופיעו יחד לפני רושם נישואין במועצה הדתית לפחות חודש ימים לפני מועד הנישואין.
 2. תושבי ישראל חייבים להביא איתם את תעודת הזהות המעודכנת בפני רושם הנישואין ושלוש תמונות לכל אחד מבני הזוג ולענות על שאלות הרב הרושם.
 3. על גרוש או גרושה להמציא את תעודת הגירושין המקורית.
 4. על אלמן או אלמנה להמציא תעודת פטירה ממשלתית, וכן תעודת זהות מעודכנת לפי המצב המשפחתי ששונה עקב פטירת בן או בת הזוג.
 5. גר או גורת צריכים להמציא תעודת גרות מבית דין רבני בארץ, אם הגרות היתה בחו"ל יש לאשרה בבית דין רבני בארץ.
 6. כל אחד מבני הזוג חייב להביא שני עדים מקומיים, מוכרים המכירים את ההורים כיהודים ואותו/ה כרווק/ה פנוי/ה, המעידים שאין מניעה לסדר הנישואין כדת משה וישראל.
 7. בני הזוג המתגוררים ב- 6 חודשים האחרונים מחוץ לשטח העיר, חייבים להביא מהרבנות שבמקום מגוריהם תעודת רווקות הניתנת עפ"י עדות שני עדים.
 8. על תייר או תיירת להמציא דרכון ופס"ד מבית הדין הרבני האזורי ממקום שהותם בארץ.
 9. גרוש או גרושה, אלמן או אלמנה מחוץ לארץ זקוקים לאישור מיוחד מבי"ד רבני בארץ.
 10. הנושא גרושה, חלוצה או גורת חייב להוכיח שאינו כהן.
 11. תוקף חתימת העדים בתיק עד שלושה חודשים וכן בתעודת הרווקות.
- את המסמכים הנ"ל יש למסור לידי רושם הנישואין בעת הרישום.

רושם הנישואין יפנה את הכלה לראיון עם הרבנית ובתיאום עמה ייקבע מועד הנישואין.

ב. מתוך ביקורת שערך מבקר העירייה במועצה הדתית הועלו הממצאים הבאים הקשורים למחלקת הנישואין:

1. הביקורת בדקה את פנקסי התקבולים עבור שירותי נישואין שהיו בשנת 1999. הביקורת רוצה לציין, כי ייתכן שחלק מהתקבולים נרשמו בשנת - 2000, לכן נקבעה פגישה עם מנהלת מחלקת הנישואין לצורך בירור ועדכון. הביקורת הקיפה 869 קבלות שהעתיקיהן נמצאו במועצה הדתית, מתוך 875 קבלות בתקופה המבוקרת (6 קבלות בוטלו ו- 25 קבלות טרם נוצלו) והמתייחסות לתקבולים עבור שירותי נישואין.
הממצאים מראים כלהלן:

♦ - בהנהלת החשבונות של המועצה הדתית נרשמו תקבולים שהופקדו בבנק ב- 1999 **בסך** 225,090.- ש"ח.

869- הקבלות שנמצאו מצביעות על תקבולים לכאורה ב- 1999 **בסך** 282,670.- ש"ח.

הפרש **בסך** 57,580.- ש"ח.

יוצא אפוא, כי קיים לכאורה, הפרש לא מוסבר המסתכם ב- 57,580 ש"ח.

♦ - בבדיקת פנקסי הקבלות נתברר כי נרשמו בהנהלת החשבונות כהפקדות בבנק ב- 1999 תקבולים **בסך** 219,465.- ש"ח.

לעומת 869 הקבלות שנמצאו בפועל מצביעים על תקבולים לכאורה ב- 1999 **בסך** 282,670.- ש"ח.

הפרש **בסך** 63,205.- ש"ח.

בדיקת תיקי הנישואין אשר נפתחו במהלך 1999 מעלה על פי הרשום בתיקים, כי קבלות בסך - 52,405 ש"ח לא הועברו לגזברות להפקדה בבנק ולרישום בהנהלת החשבונות.

ההפרש של כ- 5,405 ש"ח באי ההתאמה בין הנתונים לעיל נובע מכך שחלק מהתקבולים של שנת 1998, הופקדו במהלך 1999. הביקורת מבקשת לציין שפרק הזמן בין הוצאת הקבלה על תקבול ועד להעברתו לגזברות המועצה הדתית לצורך רישום חשבונאי והפקדה בבנק, אינו סביר ונמשך מספר חודשים, לגבי חלק מההפקדות.

כמו כן תמוהה בעיני הביקורת כי מסירת הקבלות לרישום והתקבולים להפקדה לא נעשה לפי סדר כרונולוגי, על פי הרשום בפנקסי הקבלות וללא רצף במספר הקבלות שנמסרו. בנוסף גם לא נוהל כל מעקב אחר פנקסי הקבלות אשר נמסרו לשימוש מחלקת הנישואין. הסכומים השונים אשר נתקבלו כהפרש כמפורט לעיל, אינם זהים, מצב המצביע על חוסר בקרה מתאימה בכל הקשור לגביית הכספים, רישומם והפקדתם בבנק. במועד הביקורת לא היה בידי המועצה הדתית התאמת בנק לסוף 1999, או לכל מועד אחר במהלך שנת 1999, ולכן ללא התאמת בנק לא ניתן לאמת את נכונות ההפקדות בבנק, כפי שנרשמו בהנהלת החשבונות.

בנוסף הסתבר כי רק לפני זמן מאוד קצר, הינחה בעל פה לדברי מנהלת החשבונות יו"ר המועצה הדתית את מנהלת החשבונות למסור למנהלת מחלקת הנישואים אישור על הסכומים הנמסרים לרישום והפקדה.

הביקורת מבקשת לציין כי בדיקת המספר הרץ של תיקי הנישואים מראה שכ- 13 תיקים נעלמו/ לא נמצאו ו- 40 תיקים נוספים נמצאים בטיפול ולא הוצאו לביקורת.

2. על פי הנחיות השר לענייני דתות, זכאים להנחות של 50% מאגרות שירותי נישואין כלהלן:

תינתן הנחה כשאחד מבני הזוג הוא בן למשפחה ברוכת ילדים (של 4 ילדים לפחות) והוא:

- ◆ חייל בשרות סדיר, שאינו בשירות קבע או משרת בשירות לאומי.
- ◆ מקרה סעד באישור האגף לשירותים חברתיים של העירייה.
- ◆ בן ישיבה ו/או סטודנט.
- ◆ עולה חדש בשנתיים הראשונות לעלייתו (גם אם הוא בן למשפחה קטנה).

יו"ר המועצה הדתית הינחה את מחלקת הנישואין להעביר לאישורו כל בקשה להנחה.

הביקורת העלתה כי מתוך כ- 51 הנחות אשר ניתנו בתיקי נשואים שונים, 23 היו באישור יו"ר המועצה הדתית ו- 28 הנותרות ניתנו על פי שיקול דעת של מחלקת הנישואין. הביקורת מציינת כי 28 ההנחות שניתנו ללא אישור יו"ר המועצה הדתית אינם בהתאם לקריטריונים אשר נקבעו לעיל או שלא נמצאו בתיק הנישואין הסיבות למתן ההנחה.

3. לאור הממצאים לעיל הרחיבה הביקורת את בדיקתה גם לשנת 1998.

- בהנהלת החשבונות של המועצה הדתית נרשמו תקבולים שהופקדו בבנק ב- 1998 **בסך** - 197,267 ש"ח.

650 הקבלות שנמצאו מצביעות על תקבולים לכאורה ב- 1998 **בסך** - 186,680 ש"ח.

הפרש **בסך** - 10,587 ש"ח.

יוצא אפוא, כי קיים לכאורה, הפרש לא מוסבר המסתכם ב- 10,585 ש"ח.

◆ -בבדיקת פנקסי הקבלות נתברר כי נרשמו בהנהלת החשבונות כהפקדות בבנק ב- 1998 תקבולים **בסך** - 178,450 ש"ח.

לעומת 650 הקבלות שנמצאו

בפועל מצביעים על תקבולים לכאורה

ב- 1998 **בסך** - 186,680 ש"ח.

הפרש **בסך** - 8,230 ש"ח.

ההפרש של כ- 2,350 ש"ח באי ההתאמה בין הנתונים לעיל נובע מכך שחלק מהתקבולים של שנת 1997 הופקדו במהלך 1998.

בנוסף הביקורת העלתה ממצא תמוה בעינייה המצביע על כי סך של - 3,880 ש"ח עברו הומצאו קבלות בשנת 1999, הופקד לכאורה בבנק בשנת 1998 על פי רישומים בהנהלת החשבונות. לא ברור כיצד סכומים שהופקדו כביכול בשנת 1998, נרשמו עבורם קבלות אך ורק ב- 1999 ועל פי הממצאים בהפרשי זמן שהגיעו עד כדי 11 עד 12 חודשים.

4. הביקורת ערכה התאמת חשבון בנק לתאריך 31.12.99 ולהלן הממצאים:

היתרה על פי דפי חשבון הבנק היתה 126,579.98 ש"ח.

היתרה בספרי הנה"ח של המועצה הדתית היתה 184,430.43 ש"ח.

הפרש **בסך** - 57,850.45 ש"ח.

ההפרש שלעיל נובע מהפעולות הבאות :

48 פעולות שנרשמו בדפי הבנק טרם נרשמו בהנה"ח של המועצה הדתית :	68,828.22	ש"ח.
16 פעולות שנרשמו בהנה"ח של המועצה הדתית וטרם מופיעות בדפי הבנק :	10,977.77	ש"ח.
סך הכל	57,850.45	ש"ח.

.5

ממצאי הביקורת מצביעים לכאורה על חוסר קופת מחלקת הנישואים של כ- 50,000 ש"ח שלגביו לא ניתן לביקורת כל הסבר. הסכום נכון לגבי שנת 1999 בלבד. עקב חוסר בבקורות, נהלים, התאמות בנקים, מעקב אחר הנפקת פנקסי הקבלות, בקרת מספר רץ של הקבלות שהונפקו, נוצר מצב של חוסר יכולת הביקורת לשייך ההפקדות לשנת 1999 בלבד.

כמו כן היות ובמספר רב יחסית של תיקי נישואין ניתנו הנחות בשנת 1999 שלא בהתאם לקריטריונים של המשרד לענייני דתות וללא אישור יו"ר המועצה הדתית, יתכן שהסכום אשר מגיע למועצה הדתית משירותי נישואין גבוה מזה שצויין לעיל.

הבדיקה לגבי שנת 1998 מצביעה על החוסר לכאורה בקופת מחלקת הנישואין של כ- 10,000 ש"ח.

הכנסות ממחלקת הנישואין (אגרות נישואין ותעודות רווקות)

בשנת 1998

סה"כ הקבלות שלא הופקדו	סה"כ הקבלות שהופקדו	סה"כ הקבלות	מספר קבלות תקפות	עד קבלה	מקבלה	מספר הפנקס
(1) - (2) = (3)	(2)	(1)				
600	13,020	13,620	50	0400	0351	0008
2,060	13,600	15,660	50	0450	0401	0009
שוונת	שוונת	שוונת	23	0500	0451	*0010
-	13,280	13,280	50	0550	0501	0011
120	13,185	13,305	50	0600	0551	0012
-	13,965	13,965	50	0650	0601	0013
780	13,780	14,560	50	0700	0651	0014
-	13,080	13,080	50	0750	0701	0015
-	14,745	14,745	50	0800	0751	0016
-	11,945	11,945	50	0850	0801	0017
1,990	16,780	18,770	50	0900	0851	0018
130	14,930	15,060	50	0950	0901	0019
1,410	13,705	15,115	50	1000	0951	0020
1,140	12,435	13,575	50	1050	1001	0021
<u>8,230</u>	<u>178,450</u>	<u>186,680</u>	650	<u>סה"כ</u>		

* פנקס מס' 10 (קבלות מ - 0451 ועד 0500) שימשו את מחלקת הכשרות ולכן לא נלקחו בחשבון.

הכנסות מחלקת נישואים (אגרת נישואים ותעודות רווקות)

שנת 1999

מס' פנקס	מקבלה	עד קבלה	מספר קבלות תקפות	סה"כ קבלות	סה"כ קבלות שהופקדו	סה"כ קבלות שלא הופקדו
				(1)	(2)	(1)-(2)=(3)
0022	1051	1100	50	17,700	-16,190	-1,510
0023	1101	1150	50	15,210	-9,775	-5,435
0024	1151	1200	48	12,905	-11,245	-1,660
0025	1201	1250	50	13,770	-10,970	-2,800
0026	1251	1300	50	16,185	-16,185	-----
0027	1301	1350	50	17,840	-10,370	-7,470
0028	1351	1400	50	14,800	-12,715	-2,085
0029	1401	1450	50	17,175	-16,190	-985
0030	1451	1500	50	16,855	-16,725	-130
0031	1501	1550	49	15,350	-14,650	-700
0032	1551	1600	50	17,100	-13,730	-3,370
0033	1601	1650	50	17,315	-16,745	-570
0034	1651	1700	50	16,215	-6,920	-9,295
0035	1701	1750	50	14,510	-13,110	-1,400
0036	1751	1800	49	19,090	-7,485	-11,605
0037	1801	1850	50	16,710	-10,625	-6,085
0038	1851	1900	48	15,130	-9,795	-5,335
0039	1901	1950	25	8,810	-6,040	-2,770
			869	-282,670	-219,465	-63,205

שיטת הגבייה .6

גביית האגרות התבצעה, בשנים שנבדקו, ברבנות ע"י מזכירת הרבנות ששימשה גם כאחראית על מחלקת הנישואין. במקרים בהם היא נעדרה נגבו כספי האגרות ישירות ע"י עוזרי הרבנים רושמי הנישואין.

הביקורת רואה בדרך גבייה זו הפרת נוהל הוראת מנכ"ל (הקובע נחרצות כי גביית תשלומי האגרות תתבצע רק במשרדי המועצה הדתית).

כפי שנמסר לביקורת, לאחרונה מתחילת שנת 2000 עברה גביית התשלומים לרבות בחינת זכאות להנחה לטיפול הגזברות במשרדי המועצה הדתית.

7. תיעוד וסדר בניירת התשלום

הביקורת זיהתה חוסר סדר עמוק בניהול התשלומים.

בעת התשלום, הנישאים אמורים לקבל קבלה בשני עותקים, המהווה אסמכתא לתשלום ולזכאות להמשך הטיפול ברישום הנישואין. עותק אחד מהקבלה אמור להיות מתויק בתיק.

הביקורת מצאה מקרים רבים בהם אין העתק של הקבלה בתיק.

בנוסף נמצא כי בניהול הקבלות לא נשמר הרצף.

יש להדגיש כי הקבלות שהופקו הינן ידניות, עובדה המהווה כשלעצמה חיסרון וליקוי מהותי. הניהול הידני "תורם" לחוסר הסדר בניהול התשלומים.

8. העברת הכספים להפקדה

הכספים שניגבו מהנרשמים לנישואין ע"י מזכירת הרבנות הועברו לצורך הפקדה למנהלת מדור גבייה בגזברות המועצה (להלן "הגזברית"). הגזברית קיבלה את הכספים כפי שהתקבלו ע"י המשלמים (מזומן וצ'קים) בצירוף טבלה מרכזת שהכינה האחראית על מחלקת הנישואין - זו שקיבלה את התשלום מהנרשמים.

טבלה מרכזת זו - שהינה ידנית - כוללת לכל תשלום שורה (רשומה) בה מצוין מספר תיק הנישואין, מספר הקבלה (הידנית) שם החתן/ כלה, סכום הגבייה, ודרך התשלום: מזומן או צ'ק.

בתחתית כל עמוד בטבלה נרשם ידנית סכום התקבולים הכולל.

העתקי הקבלות לא צורפו לרשימה הנ"ל וכן לא נרשמו פירטי הצ'קים.

הגזברית קיבלה את הכספים והטבלה המרכזת ללא כל בדיקה - לא של הסכומים בפועל, לא של הסכומים בפועל לעומת הטבלה או כל בדיקה אחרת. הגזברית גם לא מסרה לאחראית על מחלקת הנישואין - מביאת הכספים - כל אישור שאכן היא קיבלה ממנה כספים להפקדה.

הכספים שהגיוברית קיבלה הופקדו בחשבון הבנק. **הביקורת רואה בדרך העברה זו של הכספים ליקוי חמור ביותר, הפרה בוטה של כללי מינהל תקין, חוסר מקצועיות יסודי וניהול בגישת "הראש הקטן" ללא הפעלת הגיון אלמנטרי ושכל ישר.**

(כיום נתגלו חוסרים משמעותיים בין סכומי הריכוז שנרשמו בטבלאות לבין הסכומים שהופקדו וזוכו בפועל בבנק. נוכח אופן הניהול הנ"ל קיים קושי אובייקטיבי לבדוק את סיבות ושורשי החוסרים).

יש לציין כי מסוף שנת 1999, בעקבות התגלות הפערים בין הסכומים שנמסרו לכאורה לבין הסכומים שהופקדו בבנק, הונהג טופס אישור בו הגזברית אישרה בחתימתה לאחראית על מחלקת הנישואין קבלת כספים עם ציון לסכומי המזומן ולסכומי הציקים.

למרות שאישור זה היווה שיפור משמעותי לעומת המצב הקודם עדיין הוא ידני לחלוטין ואין בו מענה מלא לדרך הבקרה והתיעוד הנדרשת לנושא זה.

בנוסף, גם כיום כל בקרה על עבודת הגזברית מהווה תחנה אחרונה וסופית - ללא כל בקרה - בקבלת התקבולים ובהפקדתם לבנק.

כמו כן, העדר המיחשוב בניהול התשלומים והדרך המסורבלת והמיושנת בניהולם מהווים מחדל וליקוי חמורים ואין להם, לדעת הביקורת, מקום בזמנו.

לנוכח כל הממצאים הנ"ל הביקורת ממליצה לבצע רה - ארגון עמוק בכל שיטת ניהול התשלומים לרבות שיטות העבודה, שיטות הבקרה ומיחשוב מודרני של המערכת.

תגובת יו"ר המועצה הדתית :

איני רוצה להתייחס לנושא זה באריכות מאחר וכב' המבקר ערך ביקורת בנושא והדבר נמצא כיום בבדיקה במשטרת ישראל ובתביעה בבית הדין לעבודה. לכל הנושא הכספי אומר כי הגבייה הועברה למועצה הדתית עקב אי הסדרים שנתגלו במחלקת הנישואין. הפער הגדול מזמן הוצאת הקבלות ועד להפקדה, ההנחות הרבות שלא עפ"י החוק, ומאחר והנושא נמצא בתביעות ונפתח תיק במשטרה, עד לסיום ההליכים איני יכול להצביע כך או אחרת. עלי לציין כי הנושא הכספי הועבר לגזברות. כל זוג הנרשם לנישואין מקבל שתי קבלות. האחת לו והשנייה מצורפת לתיק הנישואין. ההנחות ניתנות הן רק ע"י המועצה וע"פ התקנון. אכן אנו ממשיכים ליעל את המחלקה. עלי לציין עובדה נוספת. בהשוואה שערכנו ע"פ הדו"חות שבידינו חלה עליה משמעותית בהכנסות ממחלקת הנישואין בהשוואה לשנה קודמת למרות שמספר הזוגות הנישאים הוא פחות מבשנה שעברה. אם כבודו יבקש הדו"חות נמציא אותם בהקדם"

3.4 מחלקת הכשרות

3.4.1 מבנה "אירגוני" - חלוקה לשתי מחלקות

מחלקת הכשרות במועצה הדתית פועלת למעשה כשתי יחידות נפרדות שבראש כל אחת מהן רב:

מחלקת כשרות שבראשות הרב מטעם הרב הראשי האשכנזי ומחלקת כשרות שבראשות רב מטעם הרב הראשי הספרדי.

אופן פעולה מופרד זה הינו תולדה של שנים רבות.

לכאורה בשנת 1993 החלו בתהליך איחוד שתי המחלקות למחלקת כשרות אחת תחת ניהול רב אחד ותחת בקרה אחת. בפועל אין שינוי זה לכאורה ניכר כלל ועיקר ועדיין שרירה וקיימת החלוקה הנ"ל.

3.4.2 דרך חלוקת הלקוחות של שתי המחלקות

אין דרך אחת פורמלית, שיטתית ואחידה להפניית/ הקצעת לקוח לטיפול במחלקה אחת או בשניה. חלק מהלקוחות פונה אל המועצה הדתית ואזי מציעים להם אחת מתוך שתי האפשרויות. חלק מכירים רב זה או אחר ופונים אליו ישירות. חלק מגיעים לרב מסוים כתוצאה מ"שיווק" יזום של אותו רב (במישרין ובעקיפין) דרך קשרים, הכרויות, וכו'.

כבר בתופעה זו כשלעצמה מצביעה הביקורת על ליקוי מובהק וחריגה מכל נורמה סבירה בניהול שירות ציבורי המתקצב מכספי ממשלה והרשות המקומית (העירייה).

3.4.3 מחלקת הכשרות מטעם הרב הראשי האשכנזי

המנהל בפועל את מחלקת הכשרות הזו הינו רב הכפוף לרב הראשי האשכנזי.

בפועל אין לרב הראשי האשכנזי נגיעה תפעולית לעניין אלא הוא מהווה הסמכות ההילכתית הבלעדית בנושא.

במחלקה זו הלקוח/ בעל העסק הפונה, מקבל הצעה להיקף השגחה בשעות חודשיות הנדרש בעיסקו ומשלם לגיזברות המועצה את האגרה הקבועה ואת התשלום עבור עבודת המשגיח. תשלום זה עבור עבודת ההשגחה מתקבל פעם ב- חצי שנה ב - 6 תשלומים חודשיים דחויים.

יש להדגיש כי בניגוד לאגרה הקבועה, התשלום עבור עבודת ההשגחה איננו קבוע והוא פועל יוצא של מיקוח ושיקולים שונים של מנהל המחלקה. למרות שהתעריף לשעת השגחה הינו קבוע ורישמי (נקבע ע"י משרד הדתות) ועומד היום על 37 ש"ח לשעה, אין גובים בפועל תעריף זה אלא תמיד תעריף נמוך יותר. זאת ללא כל קריטריונים

וכאמור מתוך שיקולים שונים, חלקם שיקולים לא ענייניים שמטרתם להגביר את ה"אטרקטיביות" של מחלקת הכשרות המסוימת ולמשוך לטיפול את הלקוח. התעריף השכיח "מסתובב" סביב 25 ש"ח בלבד.

יש גם עסקים כמו איטליזים למשל, בהם לא גובים כלל דמי השגחה והשירות ניתן בחינם וזאת ככל הנראה משיקול שמא יאבדו את הלקוח כלל, אם לא יספקו לו את השירות חינם אין כסף. במקרה זה ישנה "הסכנה" שהמשגיח מטעם המחלקה ו/או מטעם הרב, יאבד פרנסתו.

לצורך האמור לעיל יש לראות את ההבהרה 576 בעניין אגרות כשרות שפורסמה בחוזר נד/ 4 של מנכ"ל המשרד לענייני דתות מאלול התשנ"ד (אוגוסט 1994):

"הנני להבהיר בלשון ברורה כי תשלום האגרות המשפטי הוא אמצעי הצטייה בעת קבלת תעודת כשרות או כל אישור אחר הנוגע לכשרות העסק או המפעל. אינו פועל את העל העסק או המפעל מלשאת בהוצאות הכרוכה בהחזקתו של משלוח כשרות העסק כפי שנגזר על ידי מי שאניק את תעודת הכשרות וחוקם עליה."

הביקורת רואה בהנחות הניתנות ובהענקת שירות חינם ליקוי חמור ביותר הפרת החוק, חריגה מכללי מינהל תקין וחריגה מסמכות.

לכאורה, לדברי גזברות המועצה הדתית, בעת האחרונה מאז כינונה של המועצה החדשה שונתה "המדנינות" וכיום גובים מכולם תעריף אחיד ומלא (37 ש"ח) לשעה כולל מאיטליזים.

למרות מידע זה, הביקורת ממליצה למועצה הדתית לפעול בנמרצות, בכל דרך חוקית, לשם השבת הכספים שויתרו עליהם וזאת מאת בעלי העסקים או מאת האחראים לויתור הבלתי תקין.

העסקת המשגיחים:

המשגיחים העובדים בעסקים בהשגחתו של הרב מטעם הרב הראשי האשכנזי הינם עובדי המועצה הדתית.

כיום פועלים במחלקה זו 7 משגיחים: 4 בעלי תקנים (כולל מנהל המחלקה), ו- 3 נוספים בחוזים אישיים.

בעבר (עד לכינונה של המועצה הנוכחית) פעלו במחלקה זו 12 עד 13 משגיחים (אשר עלות שכרם הייתה גבוהה במאות אלפי ש"ח מהיקף ההכנסות מהעסקים שבטיפולם).

מתוך 130 עסקים בעלי אישור כשרות בכפר סבא: 78

עסקים מוכשרים מטעם מחלקת כשרות זאת, והיתר, 52 עסקים בטיפול המחלקה שבראשה רב מטעם הרב הראשי הספרדי.

ניהול הנתונים והמידע:

ניהול הנתונים מתייחס בעיקר לנושאים הבאים:

- ◆ ניהול אוכלוסיית העסקים בטיפול (הקיימים, אלו שהיו בעבר וחדלו ועסקים פוטנציאליים).
- ◆ ניהול המשגיחים עפ"י עסקים (הקצאה, נוכחות, איכות שירות, רשומות אישיות ובסיס לשכר וכו').
- ◆ ניהול תשלומים ע"י העסקים.
- ◆ תכניות עבודה ובקרתם.

ניהול הנתונים מתבצע היום באמצעות שילוב של תוכנה מיושנת (ולא פורמלית), טבלאות ידניות והשלמות ידניות על תדפיסי מחשב. למעשה ניתן לסכם כי במהותו הניהול ידני, מסורבל, לא עדכני ולא מבטא את ההתרחשויות במציאות במידה מניחה את הדעת. הביקורת ממליצה לבצע את פעילות יסודית ולהקים מערכת ניהול נתונים משוכללת ומודרנית.

מחלקת הכשרות מטעם הרב הראשי הספרדי

3.4.4

במקביל למחלקת הכשרות מטעם הרב הראשי האשכנזי מנהל הרב הראשי הספרדי מחלקת כשרות מקבילה המנפיקה תעודות כשרות בצבע שונה.

גם במקרה זה המנהל בפועל את מחלקת הכשרות הזו הינו רב מטעם הרב הראשי הספרדי המועסק ב- 50% משרה.

שיטת העסקת המשגיחים:

על פי הנהוג במחלקה זו, נוהג שקיבל לגיטימציה מלאה והפך לתהליך פורמלי במועצה הדתית, הלקוח/ בעל העסק המחליט לקבל את שירותי הכשרות מאת הרב הראשי הספרדי, משלם לגזברות המועצה הדתית רק את האגרה התקופתית הקבועה ואילו התשלום עבור עבודת המשגיח נעשה באופן ישיר ע"י העסק. דהיינו העסק עצמו מעסיק את המשגיח כעובד שלו ומשלם לו את שכרו.

כאמור בטיפול מחלקה זו 52 בתי עסק כאלה.

התהליך במקרה זה של השמת משגיח אצל העסק מנוהל כל כולו ע"י הרב הראשי הספרדי ועוזריו. הם אלה שמביאים לעסק את העובד המשגיח (ככל הנראה מתוך

מאגר עובדים כאלה שברשותם או אשר יש להם את כל המידע והקשרים אליהם), הם אלה אשר מנפיקים את תעודת הכשרות ואשר מפקחים על איכות ואמינות ההשגחה והם אלה אשר נמצאים בקשר מתמיד עם העסק ונותנים לו גיבוי מקצועי ותפעולי: לרבות פסיקה אחרונה בענייני כשרות ולרבות השמת עובד מחליף בשעת היעדרות המשגיח הקבוע.

הביקורת מבקשת להדגיש כי לגבי "מחלקה" זו אין למועצה הדתית כל מושג וכל מידע מיהם המשגיחים, האם הם עומדים בקריטריונים ובכישורים אלמנטריים של משגיח כשרות, מה שכרם, כיצד שכרם משולם והאם הם זוכים לרמת שכר הולמת ולכל התנאים הסוציאליים המתחייבים על פי החוק ועפ"י הסכמים קיבוציים, האם הם מייצגים בעבודתם את המועצה הדתית או את הרב הראשי הספרדי בלבד, האם הם תורמים לתדמית חיובית של המועצה הדתית ושל מוסד שמירת הכשרות או שמא גורמים לירידת קרנם של אלה ועוד כהנא וכהנא.

המועצה הדתית גם איננה יודעת אם בעקבות ההשמה של משגיחי כשרות ע"י הרב הראשי הספרדי ועוזריו הם זוכים או לא לטובות הנאה כלשהם. המועצה איננה מקבלת כמובן כל דיווח על כך והיא גם איננה מבצעת כל בקרה ראוייה כפי שניתן היה לצפות מגוף ציבורי המתקיים מהקופה הציבורית ומתוקצב ע"י הממשלה והעירייה.

נוכח כל הממצאים הנ"ל הביקורת מגיעה למסקנה כי לציבור הדתי שחשוב וחיוני לו עניין אמינות תעודת הכשרות יש מקום רב לדאגה.

היבט נוסף חמור כשלעצמו: שירותי מתן תעודות כשרות הינם בבחינת מונופול ציבורי של המועצה הדתית. אולם בניגוד לכל מונופול ציבורי אשר נתון לבקרה ולפיקוח ציבורי מתמיד, הרי במקרה זה, המונופול רק נהנה מאי תחרות ואילו בקרה עליו אין. זאת לא בתעריפים, לא ברמת נותני השירות וכישוריהם, לא ברמת השירות עצמו ולא בהליכי הניהול לרבות הניהול הכספי של מנהלי השירות.

הביקורת ממליצה לפעול נמרצות לאלתר לשינוי דרך ניהול זאת ולהבאתה לדפוס מינהל תקינים.

בעת עריכת ביקורת זו נמסר לביקורת ע"י מנהלת החשבונות של המועצה הדתית כי בחודש מאי 2000 הוחל בשינוי מסויים בשיטת ניהול משגיחי הכשרות ובשיטת בדיקת הצרכים של העסק.

לדבריה מספר מצומצם של משגיחי כשרות, כ- 8 מתוך מספר גדול יותר, בלתי ידוע בהיקפו, יעברו לעבוד כמשגיחי כשרות המועסקים ע"י המועצה הדתית. בכך לכאורה תיפתר חלק מבעיית ניגוד האינטרסים בין משגיח הכשרות לבין תפקידו. עם זאת שינוי זה הינו חלקי בלבד

ואילו רוב העסקים בניהולו של הרב הראשי הספרדי ימשיכו להעסיק בעצמם את משגיחי הכשרות.

לדעת הביקורת אם אכן תכנית זו תמומש יש בכך צעד בכיוון הנכון אך כל עוד רוב העסקים פועלים בשיטה הקודמת אין בשינוי החלקי תרומה מהותית לשיפור המצב.

לביקורת עוד נמסר כי השאיפה היא ויש על כך כנראה הסכמת שני הרבנים הראשיים, להוציא תעודת כשרות אחד אחידה שתהיה חתומה ע"י שני הרבנים גם יחד. יש לברך על יוזמה זו המבשרת כי לאחר הקמתה של המועצה החדשה, מתחילים לסדר דברים בדרך של ניהול מסודר.

ניהול הנתונים והמידע:

בדומה לנעשה אצל הרב הראשי האשכנזי גם במחלקת הכשרות של הרב הראשי הספרדי ניהול הנתונים והמידע ידני ברובו, מסורבל ולקוי.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"אציין רק מה עושים כדי לתקן, כי דברייך מדוייקים. מחלקת הכשרות שבאחריות הרב הראשי האשכנזי נמצאת ברמה מניחה את הדעת מבחינת גביית האגרות ודמי ההשגחה. אנו תקווה כי עד סוף שנה זו הדברים יתנהלו באופן מסודר מכל הבחינות. לגבי המחלקה בראשות הרב הספרדי: נכון עדיין שאנו רחוקים מהמצב של המחלקה השנייה אך אנו מקווים כי גם במחלקה זו עם אישור תקנים למשגיחים מטעם המשרד, נביא את המחלקה למצב הקיים במחלקה של הרב האשכנזי. מזה כחודשיים אנו פועלים ויש כבר חלק מהעסקים המושגחים ישירות ע"י משגיחים מטעם המועצה ומקבלים את שכרם מהמועצה."

הנחות באגרת כשרות

3.4.5

המועצה הדתית בכפר סבא נוהגת לתת הנחות בתשלום אגרת כשרות לבעלי עסקים רבים.

מתן הנחות אלה איננו מתבסס על כל חוק או הוראת מנכ"ל המשרד לענייני דתות. לביקורת לא ידוע על קיום כל בסיס חוקי המסמיך את המועצה הדתית או מי מממלאי תפקידיה לאשר מתן הנחה באגרת כשרות.

במועצה הדתית פועלת ועדת הנחות בהרכב יו"ר המועצה ומנהל מחלקת כשרות (אחד המנהלים מבין השניים) המאשרים או דוחים הנחה לבעל עסק. מתן ההנחה מתבסס על בקשה בכתב של בעל העסק ועל פי הנימוקים שהוא מעלה במכתב זה.

אין כל מערכת קריטריונים לקבלת ההחלטה של ועדת ההנחות לגבי גובה ההנחה וניתנת לרוב עפ"י שיקול הדעת של שני חברי הועדה ללא שיכולה להיות איזו שהיא בקרה על ההחלטה.

הביקורת רואה בהליך זה ליקוי, חריגה מסמכות והפרת כללי מינהל תקין. בנוסף יש בכך אפליה מובהקת בין עסקים המקבלים הנחה ללא כל קריטריונים אובייקטיביים למתן ההנחה.

לדעת הביקורת אין כל מקום להנחה כזו לעסק כלשהו, ובדרך כלל אין כל אפשרות לשנות את גובה האגרות הנקבע ע"י משרדי הממשלה.

עסק שעיסוקו מזוון לשומרי כשרות חייב לקחת בחשבון את עלות הכשרות. בכל מקרה אין על המועצה הדתית לתמוך ולסייע לעסק מבחינה כספית במתן הנחות. (על חשבון כספי ציבור).

הביקורת ממליצה לפעול לאלתר להפסקת נוהג זה של מתן הנחות לעסקים.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"אנו פועלים בנושא זה באופן עקבי ומיישרים קו בנושא דמי ההשגחה על פי הנהלים ומחירון משרד הדתות"

3.4.6 איחוד מחלקות הכשרות

לדברי ראשי המועצה הדתית והדבר הוזכר לעיל, בעת האחרונה (ממרץ 2000) נעשו במועצה הדתית פעולות שמטרתן איחוד שתי מחלקות הכשרות למחלקה אחת. הצעדים העיקריים שננקטו להשגת מטרה זו:

- (1) תעודת הכשרות תהיה אחידה ובצבע אחד.
- (2) על כל תעודת כשרות תהיינה חתימות שני הרבנים הראשיים.
- (3) הפניית העסק לטיפול רב מסויים תהייה אקראית ותבוצע ע"י המועצה הדתית.
- (4) לכל עסק ייגשו שני הרבנים המטפלים בפועל (הרב שריג והרב כהן המנהלים את מחלקות הכשרות) אשר במשותף ייבחנו את הצרכים וייקבעו את היקף ההשגחה הנדרשת וטיבה. הביקורת מציינת כי באופן עקרוני התכנית של ביטול שתי מחלקות הכשרות ואיחודן למחלקה אחת הינה תכנית נכונה. עם זאת צעד מספר 4 של פעולה בזוגות מהווה לדעת הביקורת כפילות, סירבול וחוסר יעילות מהותי. כמו כן, צעד מספר 3 הצלחתו מוטלת בספק כל עוד לא נקבעו קריטריונים לחלוקת העסקים בין הרבנים או סידור אחר כלשהו בעניין.

כמו כן, כל עוד שורר מצב שבו אחד הרבנים מפעיל במקביל מערכת משגיחים שמועסקים ע"י העסקים עצמם, וזאת ללא ניהול ובקרה של המועצה הדתית אזי הכוונות הנ"ל והצעדים הננקטים נותרים רק בבחינת נאה דורש אך נאה איננו מקיים.

3.4.7 מחלקות הכשרות כמשק סגור

על פי כל הנתונים והקריטריונים, נושא הכשרות יכול להתנהל כמשק סגור. דהיינו ההכנסות מאגרות ומדמי השגחה יוכלו לכסות את הוצאות המחלקה. זאת אם יקפידו על גביית תעריפים מלאים וניהול יעיל וחסכוני.

כיום מחלקת הכשרות הינה הפסדית דהיינו ההכנסות אינן מכסות את ההוצאות. הסיבות העיקריות לכך:

- ◆ הפעלת שירותי הכשרות באמצעות שתי מחלקות שבראש כל אחת מהן מנהל ובסה"כ 1 ½ משרות.
- ◆ ויתור על גביית התעריפים המלאים.
- ◆ ויתור המועצה הדתית על הפעלת כ- 40% מפוטנציאל העסקים לטובת שיטת הכשרות של הרב הראשי הספרדי.
- ◆ ניהול רשלני וכושל של המחלקות.
- ◆ ניהול לקוי הגורם לתדמית נמוכה של מחלקות הכשרות ולחוסר שביעות רצון של הציבור הנוזק לשירותי הכשרות שמנפיקה המועצה הדתית.
- ◆ הביקורת ממליצה למועצה הדתית לבנות תכנית למימוש פוטנציאל ההכנסות ולמימוש היעד של ניהול כלכלי של מחלקת הכשרות כמשק סגור.

3.5 מקוואות

3.5.1 כללי

בכפר סבא 4 מקוואות טהרה. בעבר עד סוף 1999 נוהלו המקוואות ע"י מזכירת הרבנות בנוסף לתפקידה כמטפלת בתיקי נישואין. כיום מנהלת את הנושא מזכירת המועצה הדתית.

3.5.2 כח אדם

- השרות במקוואות ניתן ע"י הצוות הבא:
- ◆ 6 בלנים במקוואות (335% משרה).
 - ◆ 1 איש תחזוקה (70% משרה בכל המקוואות ומשרדי המועצה הדתית).
 - ◆ 4 בלנית במקוואות נשים (195% משרה).
 - ◆ 4 מנקות (200% משרה).

3.5.3 ניהול כספי

דמי הכניסה ניגבים ע"י הבלניות. קיימים מספר תעריפים בהתאם לסוג השרות מ- 1 ש"ח ועד 25 ש"ח. לכל תעריף ניתן כרטיס כניסה מתוך פנקס כרטיסים מסויים לאותו

תעריף. הכרטיסים והפנקסים ממוספרים. כל בלנית מקבלת ממנהלת החשבונות של המועצה הדתית פנקסים הנרשמים על ידה בעת מסירתם במחברת למעקב.

כל השיטה של התשלומים וגבייתם באופן ידני ומסורבל. אחת לשבוע שבועיים לערך מביאה כל בלנית את סכומי התקבולים בצירוף עותקי הכרטיסים וכרטיסים ריקים אל הגזברית לשם הפקדה. לדברי מנהלת החשבונות קיימות אי התאמות רבות בין הסכומים המובאים לבין הכרטיסים שנמכרו. אי התאמה הנגרמת בעיקר מהשיטה הידנית המסורבלת.

1999			1998			מקוואות
יתרה	ביצוע	תקציב	יתרה	ביצוע	תקציב	
2,194	202,194	200,000	112,700	212,700	100,000	הכנסות
(40,271)	433,359	393,088	(34,841)	686,031	651,190	הוצאות
(38,077)	(231,165)	(193,088)	(77,859)	(473,331)	(551,190)	הפרש

הנתונים ההשוואתיים לעיל מראים שבעצם ניתן לנהל את המקוואות כמשק סגור. הפערים לאחר קיזוז יחסית קטנים ומסתמנת מגמת הורדת הפערים בין 1998 לבין 1999.

יתכן כי כדאי לשקול ניהול המקוואות כמשק סגור, תוך סבסוד הוצאות התחזוקה השוטפת, אך כעקרון ההכנסות חייבות לכסות את הוצאות השכר.

לדעת הביקורת השיטה הנוכחית של גביית כספים ושימוש בפנקסי קבלות ידניות מסוגים שונים מסורבלת ומגושמת וכמעט בלתי אפשרית לניהול הולם ואף אינה מאפשרת בקרה נאותה על הכספים. הביקורת ממליצה לפעול בהקדם להחלפת שיטת תשלום וקבלות זו בשיטה יעילה ומודרנית כמו קופה רושמת ממוחשבת ומערכת אוטומטית של מונים אשר יצביעו על מספר הנכנסים במקוואות, תוך השוואה להכנסות.

בעבר עד 1999, הריכוז וקבלת כספי הכניסה למקוואות נעשו ע"י מזכירת הרבנות שגם הייתה אחראית על המקוואות. כפי שנמסר לביקורת ע"י ראשי המועצה הדתית הניהול הכספי היה לקוי, הבקרה על הכספים הייתה לקויה ומתוך חשד לאי סדרים כספיים היא הועברה מתפקיד זה.

גם במקרה זה כמו במקרה הנישואין האחראית על המקוואות הייתה מביאה אחת לתקופה את כספי התקבולים אל מנהלת החשבונות של המועצה לשם הפקדה. גם במקרה זה עד סוף 1999 לא הוציאה מנהלת החשבונות שקיבלה את הכספים כל מסמך המאשר קבלתם. אי הוצאת אישור זה מהווה גם במקרה זה ליקוי חמור וחוסר בקרה אלמנטרית לגבי ניהול הכסף הציבורי.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"אכן עקב הממצאים והחשד לאי סדרים כספיים לכאורה במחלקה זו, עד שנת 99 אשר התייחסו למזכירת הרבנות שהיתה אחראית גם על הנושא הכספי במקוואות ובינתיים הועברה מתפקיד זה. הוחל בתיקון הליקויים וגם כאן חלה עליה בהכנסות מהמקוואות בהשוואה לתקופה זה היתה מזכירת הרבנות אחראית. בעקבות זאת היום מגיעות הבלגיות אחת לשבוע ומפקידות את הכסף בהתאם למכירת הכרטיסים. לפעמים יש אי תיאום אך הדבר נובע בעיקר מכך שהעובדות במקוואות הינן נשים מבוגרות וחוסר הידע שלהם הן בחינת קרוא וכתוב והתאמה למיחשוב או לקופות רושמות ואנו מחפשים פתרונות בנושא ומשתדלים לשפר במידת האפשר את הליקויים. אנו תקווה כי עם יציאתם של חלק מהעובדים הותיקים לפנסיה וכניסת עובדים חדשים הנושא יתוקן."

3.5.4 רמת התחזוקה ורמת ההיגיינה של המקוואות

הביקורת התרשמה כי רמת התחזוקה של המקוואות ורמת ההיגיינה בהן ירודות ובמיוחד במקווה הגברים. אין כל ביקורת של איש תברואה באף אחת מהמקוואות. הביקורת ממליצה לתת ביטוי כמותי וספציפי יותר למידע זה בבדיקה מקצועית ומעמיקה ועפ"י התוצאות לפעול בהקדם לשינוי ולשיפור רמת התחזוקה והניקיון במקוואות.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"עלי לציין כי רמת התחזוקה במקוואות טעונה שיפור אך במקוואות הנשים נעשו שיפוצים והמצב היום טוב בהרבה. לגבי מקווה גברים אכן התחזוקה שם קשה עקב המבנה הישן והצנרת הישנה ובכל שבוע נגרמת תקלה חדשה. כדי לתקן את המקווה ולהביאו למצב מניח את הדעת דרוש סכום גדול של כסף ואנו מודים שאין ביכולתנו ליישם זאת."

3.6 תחזוקת בתי כנסת

בכפר סבא פועלים כ- 105 בתי כנסת בכל רחבי העיר.

התקציבים אשר הועמדו לרשות בתי הכנסת וניצולם היה כלהלן:

1999			1998			
עודף/ (גירעון)	ביצוע	תקציב	עודף/ (גירעון)	ביצוע	תקציב	
70,645	61,355	132,000	(104,707)	204,707	100,000	בתי כנסת
5,000	—	5,000	3,202	1,798	5,000	תיקון ספרי תורה

מהטבלה יוצא כי אם בשנת 1998 נוצר גירעון תקציבי גדול יחסית של כ- 204% (סה"כ 104,707 ש"ח) בשנת 1999 היה עודף תקציבי של 54% (סה"כ 70,645 ש"ח). הדבר מצביע על חוסר עקביות בהקצבת הכספים לבתי הכנסת. נכון הדבר שביחס למספר בתי הכנסת, ניתן להשתתף בהחזקתם, בסכומים הנעים בין 1,000 ש"ח ועד 2,000 ש"ח לכל בית כנסת, סכום שבהחלט נראה זעום.

בנושא תיקון ספרי התורה, נראה לביקורת שהתקציב נמוך מאוד ביחס לעלויות הכרוכות בבדיקת ותיקון ספרי תורה. בנוסף, ב-1998 סך-1,798 ש"ח הוצאו לבדיקת מזוזות ולא לתיקון ספרי תורה.

במועצה הדתית קיימת ועדת הקצבות לבתי הכנסת, אך לאור הנתונים לעיל נראה כי חלוקת הכספים וההשתתפות בתחזוקת בתי הכנסת, נעשית ללא קריטריונים אובייקטיביים וללא שיטה מובנית וברורה לחלוקת התקציב.

הביקורת רואה בכך ליקוי מהותי וממליצה להנהיג נוהל כתוב אשר יגרוור את שיטת חלוקת התקציבים לבתי הכנסת והקריטריונים לכך.

תגובת יו"ר המועצה הדתית:

"עקב ריבוי בתי הכנסת בעיר, כן ירבו, ומיעוט התקציב אין ביכולתנו לסייע לבתי הכנסת, דבר הפוגע באחד מהשירותים החיוניים הניתנים לציבור. למרות שד"ח הביקורת מראה על עודף גירעון הדבר נובע משימוש בכספי הסעיפים לבתי כנסת לסעיפים חיוניים והכרחיים שאין מנוס מלשלמם וכתוצאה מכך בתי הכנסת לא קיבלו סיוע."

3.7 בית מטבחיים

בית המטבחיים בצומת רעננה משותף לעיריות כפר-סבא ורעננה. גם בדבר השחיטה, בפעולות והאגרות הקשורות בכך ישנה שותפות בין המועצות הדתיות של רעננה וכפר סבא. בעבר הנושא היה רווחי, וכל שנה המועצה הדתית קיבלה הכנסה מסויימת, על פי תחשיב שנעשה ע"י המועצה הדתית ברעננה.

היום מזה כ-5 שנים, בית המטבחיים מנוהל בלעדית על ידי המועצה הדתית ברעננה, אשר מקבלת את אגרות השחיטה.

משום מה אין המועצה הדתית ברעננה מעבירה עוד כל תשלום למועצה הדתית בכפר סבא מזה שנים מספר. יתרה מזאת, בדו"ח ביצוע התקציב של 1998 מופיע תשלום של המועצה הדתית כפר סבא לבית המטבחיים בגובה של 46,447 ש"ח כאגרת שחיתת בקר.

במועצה הדתית כפר סבא אין כל בעל תפקיד האחראי על הקשר עם בית המטבחיים והנושא נראה לכאורה מוזנח לחלוטין. במהלך 7 השנים האחרונות נעשו בכל זאת מאמצים להסביר את ההתחשבות בין שתי המועצות הדתיות וההתכתבות הוצגה לביקורת, אך לא כל תועלת.

בסתיו 1999 קיימה הביקורת מספר פגישות עבודה עם יו"ר המועצה הדתית בכפר סבא, אשר בינתיים סיים תפקידו, בית המטבחיים משותף כאמור גם מבחינת שרותי הדת, לשתיה המועצות הדתיות, רעננה וכפר סבא. לביקורת לא הוצג כל הסכם לגבי השותפות בין שתי המועצות הדתיות בבית המטבחיים.

משיחות אלה ומבדיקת המסמכים המעטים אשר הוצגו לביקורת עולה כלהלן:

- 3.7.1** אגרות השחיטה הנגבות על ידי המועצה הדתית ברעננה, מתחלקות באופן שווה עם המועצה הדתית בכפר סבא, לאחר כיסוי ההוצאות הקשורות בשחיטה.
- 3.7.2** מאז פרישתו לגמלאות של הרב ניסים חדד אין כל מעורבות של המועצה הדתית כפר סבא בנעשה בבית המטבחים.
- 3.7.3** המועצה הדתית ברעננה אינה מעבירה לעיון ולאישור המועצה הדתית בכפר סבא לא את התקציב לבית המטבחים ולא את הדו"ח הכספי בנושא.
- 3.7.4** הדיווחים הנמסרים ע"י המועצה הדתית רעננה למועצה הדתית בכפר סבא ותדירות העברתם אינם מאפשרים קבלת מידע לגבי הניהול של בית המטבחים, בכל הקשור לגביית אגרת השחיטה. הדו"חות שנמסרים למועצה הדתית בכפר סבא אינם כוללים אם הפרטים הבאים:
- א. כמות הבקר הנשחטת.
 - ב. הסכום המשולם עברו כל ראש בקר.
 - ג. פירוט ההוצאות השונות.
 - ד. פירוט השכר ומספר השעות שבגינן משלמים לעובדים.
- 3.7.5** שיעור אגרת השחיטה הנגבה נמוך מהתעריף שנקבע ע"י המשרד לענייני דתות. שיעור אגרת השחיטה נקבע ע"י גזברות עיריית רעננה (גורם מחוץ למועצה הדתית) ואולי תוך התעלמות מהתקנות אשר קובעות שהאגרה נקבעת ע"י המשרד לענייני דתות.
- 3.7.6** על פי מכתבו של יו"ר המועצה הדתית רעננה מיום 16.3.97, אגרת השחיטה נגבית ע"י עיריית רעננה "והיא גם זאת שקובעת את גובה האגרה לפי שיקול דעתה".
- 3.7.7** בדיקת הדוחות על ההכנסות וההוצאות של בית המטבחים, בדבר אגרות השחיטה, היו אמורות להיבדק, על פי פניית יו"ר המועצה הדתית כפר סבא, ע"י היועץ הכספי של עיריית כפר סבא, במסגרת הבדיקה הכוללת שהוא אמור לבצע לגבי בית המטבחים כולו.
- 3.7.8** בבית המטבחים 4 עובדים מטעם המועצה הדתית רעננה:
- ◆ רב בית המטבחים.
 - ◆ 2 שוחטים בודקים.
 - ◆ משגיח כשרות.
- בנוסף משולמות שתי פנסיות לעובדים שפרשו. שכרם משולם על פי תעריף יומי ובתוספת כיסוי הוצאות נסיעה.

3.7.9 להלן השוואה בין הדו"חות על הכנסות והוצאות בית המטבחים :

1996 בש"ח	חצי שנתי 1997 בש"ח	1998 בש"ח	הכנסות
-283,890	-126,721	-226,351	הכנסות מאגרות בקר
			<u>הוצאות</u>
-131,714	-66,846	-138,361	משכורת עובדים בית המטבחים
-23,778	-13,241	-25,304	תשלומי מעביד
-15,170	-6,584	-15,374	הוצאות בית המטבחים
-57,609	-26,560	-67,296	משכורת גמלאים
<u>-14,194</u>	<u>-5,661</u>	<u>-12,316</u>	הוצאות מינהל (5%)
<u>-242,465</u>	<u>118,892</u>	<u>-258,652</u>	סך כל הוצאות
<u>-41,425</u>	<u>-7,829</u>	<u>(-27,484)</u>	עודף (גירעון) כספי מפעילות שוטפת
-20,712	-3,914	<u>-13,742</u>	50% מעודף או מגירעון כספי לחובת מוע"ד רעננה
<u>-20,712</u>	<u>-3,914</u>	<u>-13,742</u>	50% מעודף או מגירעון כספי לחובת מוע"ד כפר סבא
-	-1,390	-32,705	חוב משנים קודמות
-	<u>-5,204</u>	<u>-46,447</u>	סה"כ חוב מוע"ד כפר סבא

הביקורת מבקשת לציין :

- א. לא ברורה הירידה הבלתי סבירה הן בהכנסות והן הוצאות בשנת 1997 לעומת 1996 והעליה הבלתי סבירה בהכנסות ובהוצאות בשנת 1998 לעומת 1997. אגב, הסיכום בדו"ח 1998 שהוגש אינו נכון: ההפרש בין ההכנסות להוצאות הינו - 32,300 ולא כפי שנכתב בדו"ח. לא ניתן היה לקבל הסבר לתופעה זו.
- ב. סעיף משכורת עובדי בית המטבחים, כולל משכורות גמלאים מהווה כ- 74% מכלל ההוצאות בשנת 1996, כ- 79% מכלל ההוצאות בשנת 1997 וכ- 80% מכלל ההוצאות בשנת 1998.
- ג. לא ברור על פי הדו"חות שהוצגו לעיל כיצד נוצר החוב של המועצה הדתית כפר סבא משנת 1997,

כאשר המגמה הן ב- 1996 והן ב- 1997 הייתה לכיוון עודף הכנסות על הוצאות. בכל מקרה לדברי אנשי המועצה הדתית בכפר סבא, מעולם לא הועברו כספים עודפים אליהם ע"י המועצה הדתית ברעננה וזאת למרות פניותיהם החוזרות והנשנות במשך כל השנים.

ד. על פי דו"חות הבדיקה התקופתית של היועץ הכספי בגזברות עיריית כפר-סבא הפנסיות המשולמות לשני הגמלאים כוללות - "גם את תקופת עבודתם בעיריית רעננה נוסף לעבודתם בבית המטבחים".

לסיכום פרק זה הביקורת מדגישה את חוסר השיתוף בין שתי המועצות הדתיות (רעננה וכפר סבא) בכל הקשור לדיווחים, התחשבויות שנתיות, ניהול כספי וניהול כ"א של בית המטבחים.

יש לציין לטובה את המאמצים שנעשו במשך 7 השנים האחרונות (החל מ- 1993) ע"י הנהלת המועצה הדתית כפר סבא על מנת להגיע לנתונים אמיתיים ובדוקים ולהתחשבויות הוגנות עם המועצה הדתית רעננה בנושא בית המטבחים המשותף. לביקורת הוצגה התכתבות כולל סיכומי דיונים ופגישות, אשר לא נשאו פרי.

לדעת הביקורת פעילות נמרצת ונחושה יותר מצד גזברות עיריית כפר-סבא מול גזברות עיריית רעננה היתה יכולה להוביל גם להסדרת ההתחשבויות בין המועצות הדתיות. (ראה דו"ח ביקורת בנושא המחלקה הוטרינרית - בית המטבחים, לעיל).

תגובת יו"ר המועצה הדתית :

"עפ"י דברי סגן ומ"מ יו"ר המועצה הדתית, מר יעיש ביטון, אשר כיהן גם בקדנציה קודמת וטיפול בתיק בית המטבחים, אכן נושא זה חייב טיפול מיידי. בעבר כל מה שניסתה המועצה לעשות כדי להסדיר את העניין נתקלה באטימות מצד המועצה הדתית ברעננה ולמרות פניות חוזרות ונישנות לא היה שיתוף פעולה מצידם. אכן חייבים להביא את הנושא לידיעת שתי הרשויות ולטפל בנושא בצורה יסודית"

4. תקציב וכספים

בנספח א' לדו"ח מובא ריכוז תקציב המועצה הדתית לשנים 1998 ו- 1999.

4.1 הכנסות

למועצה הדתית 3 מקורות כספיים :

א. הכנסות עצמיות (אגרות נישואין ותעודות רווקות, אגרות כשרות ודפי השגחה, דמי כניסה למקוואות בית מטבחים וכד').

ב. הרשות המקומית/ העירייה - 60% מהיתרה לאחר הכנסות עצמיות.

ג. המשרד לענייני דתות - 40% מהיתרה לאחר הכנסות עצמיות.

1999			1998			סעיף הכנסות
עודף/ (גירעון)	ביצוע	תקציב	עודף/ (גירעון)	ביצוע	תקציב	
(181,817)	1,639,183	-1,821,000	(15,909)	-1,496,091	-1,512,000	משרד הדתות
18,144.26	2,418,144.24	-2,400,000	(193,190.86)	2,218,809.14	-2,412,000	עיריית כפר סבא
						הכנסות עצמיות
24,982.80	229,982.80	-205,000	(2,732.50)	197,267.50	-200,000	נישואין
(90,280.50)	449,719.50	-540,000	(16,533.50)	427,466.50	-444,000	כשרות
2,193.50	202,193.50	-200,000	(112,699.50)	212,699.50	-100,000	מקוואות
1,684.36	38,684.36	-37,000	21,988.05	51,988.05	-30,000	שונות

על פי נתוני הביצוע יוצא כי ההשתתפות העצמית הינה בסביבות 19% מסה"כ ההכנסות של המועצה הדתית בשנים 1998 ו-1999.

היות ושיעורי ההשתתפות של הרשות המקומית ושל משרד הדתות הינם אחרי ניכוי ההכנסות העצמיות, יוצא שלמועצה הדתית אין כל תמריץ להעלות את הכנסותיה העצמיות. כל העלאה בהכנסות העצמיות תביא בעצם להקטנת החלק היחסי של הרשויות (המקומית והמרכזית) בסה"כ הכנסות המועצה הדתית.

כך לדוגמא בשנים 1998 ו-1999, היחס של 40% משרד הדתות ו- 60% העירייה נשמרו בהכנסות המועצה הדתית לאחר הכנסות עצמיות שנשארו באותה רמה של כ- 19%. להלן המצב של חלוקת ההכנסות, לפי מקורות ביחס לסה"כ הכנסות המועצה הדתית.

1999	1998	
49%	48%	60% עירייה
33%	33%	40% משרד הדתות
18%	19%	19% עצמיות
100%	100%	

ברור מכאן שאילו ההכנסות העצמיות היו גדולות יותר, החלק היחס של הרשות המקומית מסה"כ ההכנסות וגם של משרד הדתות מסה"כ ההכנסות היה קטן.

הדוגמאות שהובאו לעיל לגבי גביית הכספים הן במחלקת הנישואין, הן במקוואות, הן במחלקת הכשרות ואף ההתחשבות עם המועצה הדתית ברעננה, מוכיחות כי ניתן להגדיל את ההכנסות העצמיות, ע"י ניהול כספי מסודר ויעיל.

הביקורת רואה בנושא זה ליקוי הניתן לתיקון ע"י פעולה נמרצת של ההנהגה החדשה של המועצה הדתית, אשר חייבת לשנות את השיטה ואת גישתה לנושא.

הוצאות 4.2

4.2.1 להלן חלוקת ההוצאות לפי מחלקות המועצה הדתית:

1999*				1998				
% ניצול	עודף / גירעון	ביצוע	תקציב	% ניצול	עודף / גירעון	ביצוע	תקציב	סעיף
107.66	(17,369.77)	(244,129.77)	-226,760	88.28	154,134.52	(1,161,455.48)	-1,315,590	הנהלה וכלליות
91.69	6,007.32	(66,252.68)	-72,260	94.41	65,248.98	(1,101,450.02)	-1,166,699	רבנות
237.51	(14,438.11)	(24,938.11)	-10,500	102.32	(14,589.56)	(644,258.56)	-629,669	כשרות ושחיטה
112.22	(25,599.35)	(235,099.35)	-209,500	105.35	(34,840.99)	(686,030.99)	-651,190	טהרת המשפחה
77.01	15,060.08	(50,439.97)	-65,500	104.72	(2,243.91)	(49,743.91)	-47,500	עירובין
95.63	5,420.40	(118,579.60)	-124,000	95.07	9,635.54	(185,725.46)	-195,361	שיעורי תורה פעולות תרבות תורנית
81.61	30,710.97	(136,289.03)	-167,000	199.07	(122,348.47)	(245,848.47)	-123,500	בתי כנסת
107.77	(-855)	(11,855)	-11,000	111.62	(-1,220)	(-11,720)	-10,500	נתמכים ושונות
111.13	(58,025.88)	(579,537.88)	-21,512	109.15	(49,174.03)	(586,665.03)	-537,491	פנסיה
32.97	-10,054.40	(4,945.60)	-15,000	111.02	(2,258.40)	(22,758.40)	-20,500	קליטה רוחנית
103.45	(49,034.94)	(1,472,066.99)	1,423.032	99.95	2,343.68	(4,695,656.32)	-4,698,000	סה"כ הוצאות

* נתוני שנת 1999 אינם סופיים ואינם מבוקרים

א. מתוך הטבלה יוצא כי בסה"כ ההוצאות בשנת 1998 נשמרה המסגרת התקציבית והניצול התקציבי היה בשיעור של 99.95%. בשנת 1999, על פי נתונים לא מבוקרים, כפי שהוצגו לביקורת הייתה חריגה תקציבית של כ- 3.5% בסה"כ ההוצאות.

- ב. חלק מסעיפי התקציב הן בשנת 1998 והן בשנת 1999 מראים על גירעון תקציבי בו בזמן שלגבי סעיפים אחרים יש עודף תקציבי. לא ברור לביקורת העדר העברות מסעיף תקציבי עודף לסעיף תקציב גרעוני, בתהליך המקובל והמתאפשר על פי חוק, היינו אישור המועצה ואישור השר לענייני דתות.
- ג. בשנת 1998, למרות שהמסגרת התקציבית נשמרה ישנם סעיפים תקציביים בהם הפערים לא מוסברים. החריגה התקציבית בסעיפים תקציביים מסויימים נע בין 2% ועד ל- 99%. כך למשל נרשמו חריגות משמעותיות בסעיפים: בתי כנסת 99%, נתמכים ושונות כ- 12%, קליטה רוחנית 11%. לעומת זאת היו סעיפים של תת ניצול תקציבי כגון הנהלה וכלליות עודף תקציבי של כ- 12%, שיעורי תורה ותרבות תורנית 5%, רבנות כ- 6%.
- ד. בשנת 1999, על פי נתונים לא סופיים ולא מבוקרים, המסגרת התקציבית כמעט ונשמרה (סה"כ חריגה של כ- 3.5%), גם בשנה זאת בדומה לקודמתה ישנם פערים לא מוסברים כלהלן:
- ◆ גרעונות משמעותיים: כ- 8% בסעיף הנהלה וכלליות, כ- 138% (!?) בסעיף כשרות ושחיטה, כ- 12% בטהרת המשפחה, כ- 11% בסעיף הפנסיה וכ- 8% בסעיף נתמכים ושונות.
 - ◆ עודפים נרשמו בסעיף רבנות - תת ניצול של כ- 8.5%, עירובין - תת ניצול של כ- 23%, בסעיף קליטה רוחנית - תת ניצול של כ- 67%, בסעיף בתי כנסת - תת ניצול תקציבי של כ- 18.5%.
- הביקורת חוזרת ומציינת כי התופעה מצביעה אחת מן השתיים: או שהתקציב נבנה בצורה לא נכונה או שבסעיפים מסויימים לא נעשו הפעולות אשר תוכננו בעת עריכת התקציב. לדוגמא ידוע שבתחילת שנת 2000 נתגלו בעיות בנושא העירובין בעיר ויתכן שזה קרה עקב אי ביצוע הפעולות המתחייבות לשמירה ותחזוקת העירובין ולכן נוצר תת- ניצול תקציבי של כ- 23% בסעיף זה, בשנת 1999.

יחד עם זאת הביקורת חוזרת ומציינת כי סה"כ המסגרת התקציבית נשמרה ועל המועצה הדתית היה לבצע העברות מסעיף לסעיף בדרך המקובלת, היינו אישור מליאת המועצה ואישור השר לענייני דתות.

ה. סה"כ תשלומי השכר מהווים כ- 80% מכלל הוצאות המועצה הדתית בשנת 1998 וכ- 83% מכלל ההוצאות בשנת 1999. יוצא אפוא שבעצם עבור שירותי דת לתושבים המשאבים הם מצומצמים, ללא כל פרופורציה לשכר המשולם ונעות בסביבות 17%-20% בשנתיים האמורות.

ו. המרכיב המשמעותי ביותר בסעיף השכר של המועצה הדתית הינו שכר ההנהלה ושכר הרבנות, כלהלן:

<u>1999</u>	<u>1998</u>	
		אחוז שכר הנהלה
22%	21%	מסה"כ התקציב
		אחוז שכר הרבנות
<u>21%</u>	<u>21%</u>	מסה"כ התקציב
<u>43%</u>	<u>42%</u>	<u>סה"כ</u>
		בהשוואה לסה"כ
		אחוז השכר
<u>83%</u>	<u>80%</u>	מסה"כ התקציב

מהנתונים לעיל מתחייבות שתי מסקנות עיקריות:

- ♦ אחוז סה"כ השכר מסה"כ הוצאות המועצה הדתית גבוה יחסית.
- ♦ שכר ההנהלה והרבנות (הכולל שכרם של 4 נבחרים: יו"ר המועצה וממלא מקומו ושני הרבנים הראשיים) מהווה יותר ממחצית מכלל שכר המועצה הדתית.
- ♦ כאמור בשכר ההנהלה נכללים שכרם של שני נבחרים ציבור שכר הגדול פי 3.6 בשנת 1998 ופי 4.2 בשנת 1999 משכר של עובדי הנהלת המועצה. כמו כן, כפי שכבר הוזכר בשכר הרבנות נכלל שכרם של הרבנים הראשיים שגם הם נבחרים ציבור, שכר הגדול פי 4.7 בשנת

1998 ופי 3.5 בשנת 1999 לעומת שכר של עובדי לשכת הרבנות.

4.3 הניהול הכספי

4.3.1 הניהול הכספי מתבצע היום ע"י הגורמים הבאים :

- ◆ סגן ומ"מ יו"ר המועצה בשכר משמש כגזבר המועצה הדתית הוא משמש בעיקר כחבר בהשתתפות בקבלת החלטות לגבי ייעודי הכנסות והוצאות ומורשה חתימה יחד עם היו"ר על מסמכים כספיים (צ'קים). עם זאת הוא איננו משמש כמנהל כספי מקצועי של המועצה.
- ◆ הסבר זה תקף מאז תחילת הקדנציה הנוכחית בדצמבר 1999. בעבר שימש גזבר סגן יו"ר מועצה בתואר (ללא שכר) ובפועל העניינים הכספיים נוהלו ע"י חבר מועצה דתית בהתנדבות.
- ◆ מנהל חשבונות, פנסיונר, ב- 50% משרה העוסק בהנהלת החשבונות הבסיסית של פעילות המועצה הדתית. (ניהול פקודות יומן, התאמות בנקים וכו').
- ◆ מנהלת מדור גבייה שעיקר תפקידיה : קבלה והפקדת כספים משירותי המועצה הדתית ; ניהול הקשר והנתונים עם בנקים לרבות תאומים וכו' ; הפקת קבלות וריכוזי קבלות ; סיוע בעבודות פקידות שונות בהקשר לניהול הכספי ; ניהול בהיבט הכספי של נושא הנישואין (קבלת כספים מנרשמים לנישואין והפקת קבלות) ; ניהול בהיבט הכספי של נושא הכשרות.
- ◆ משרד ניהול חשבונות חיצוני מרמת גן שמכין את משכורות כל עובדי המועצה הדתית והפנסיונרים (כ- 75 עובדים). בנוסף מבצע משרד זה מטלות ודו"חות מיוחדים הנדרשים ע"י גורמים שונים כמו משרד הדתות.
- ◆ רואת חשבון חיצונית העורכת את הדו"חות הכספיים המבוקרים.

4.3.2 הדו"חות הכספיים המבוקרים מוגשים באיחור רב. עד סיום כתיבת דו"ח ביקורת זה (יוני 2000) לא הסתיימה הכנת דו"חות כספיים ל- 1999.

הביקורת רואה בכך פגם וחוסר יעילות של הניהול הכספי.

יצויין כי גם הדו"ח הכספי ל- 1998 המבוקר ע"י רואה החשבון של המועצה, הובא לדיון המועצה בסוף שנת 1999, לאחר כינון המועצה החדשה.

4.3.3 יעילות

לדעת הביקורת מערכת הניהול הכספי איננה יעילה דיה ואיננה נותנת מענה מספיק לצרכי הניהול של המועצה הדתית וזאת מהסיבות הבאות:

♦ כח האדם: כאמור הנה"ח היום מתבססת בעיקרה על מנהל חשבונות פנסיונר. לדעת הביקורת מצב זה איננו תקין ומחייב פתרון אחר. מנהלת מדור גבייה הינה מנהלת חשבונות בעלת ניסיון ומוטיבציה אך כישוריה בניהול כספי מצומצמים ומגבילים את יכולתה ויעילות עבודתה.

הצוות המקומי זקוק לדעת הביקורת לניהול, תמיכה והדרכה שוטפת ורציפה מבעל מקצוע בכיר אך כיום הוא לא זוכה לכך.

פעילות העזר של המשרד החיצוני איננה ניתנת לניצול יעיל עקב המרחק והשירות הבלתי רציף. כמו כן לדעת חלק מבעלי התפקיד במועצה הדתית, עבודת המשרד הזה איננה ברמת איכות ודיוק נאותים.

לדעת הביקורת ישנם משרדי הנהלת חשבונות נוספים וטובים המתמחים בניהול הכספי והספרים של המועצות הדתיות. יתכן והנהגת המועצה הדתית הנוכחית תצטרך לבדוק ולבחור משרד כזה שיתאים לצורכיה.

♦ מיחשוב: מערך המיחשוב לקוי ומיושן ומהווה מכשול מהותי ליעילות הניהול הכספי: אמנם מנהל החשבונות ומנהלת מדור גבייה משתמשים בתוכנה ייעודית: חשבשבת - אך העבודה איננה ברשת והיא מסורבלת למדי. פרט לכך נדרשת תוכנת ניהול לכל הנושאים בטיפול המועצה אשר תעבוד בתקשורת ובממשק חזק עם מערכת הנה"ח. ואמנם קיימת לכאורה תוכנה מעין זו "כרמל" המותאמת לעבודת המועצה הדתית, אך השימוש בה מוגבל ביותר וכמעט ואינו מביא תועלת. זאת מכיוון שחסרה תשתית תקשורת וחסרה תשתית ידע והדרכה להפעלת המערכת.

תקשורת וממשק עם עבודת הרבנות:

◆ נדרשת וחיונית תקשורת מחשבים וממשקים לעבודת המועצה הדתית עם עבודת הרבנות בהקשר לניהול הכספי. אלה אינם היום בנמצא ובפועל העבודה מתנהלת ברובה באופן ידני בשיטות מיושנות ומסורבלות. נוכח כל האמור לעיל הביקורת ממליצה לארגן מחדש באופן מקצועי את כל מערכת הניהול הכספי של המועצה הדתית לרבות ציוות כח אדם מתאים, שיטות עבודה יעילות ומתקדמות, אמצעי מיחשוב מתקדמים ותמיכה והדרכה מקצועית של רואה חשבון.

מאחר ורוב תקציב המועצה הדתית מקורו בעיריית כפר סבא - ראוי לבחון את האפשרות והיתרונות בשילוב או בסיוע של מערכת הניהול הכספי בעירייה.

לשכת הרבנות

.5

בחוזר מנכ"ל המשרד לענייני דתות, מספטמבר 1987, הובאו לידיעת המועצות הדתיות הנחיות בדבר "סידרי נוהל בתחומי הפעולה של לשכות הרבנות המקומית והמועצות הדתיות", אשר אושרו על-ידי מועצת הרבנות הראשית. בסדרי הנוהל האמורים נקבעו, בין היתר, יחסי הגומלין בין המועצה הדתית לבין לשכת הרבנות המקומית.

בהקדמה לסדרי הנוהל האמורים צויין:

"בהתחשב עם המצב המשפטי והעובדתי שקיימים במישור המקומי שני אופים בעלי סמכות פעולה אמען ניהול החיים הדתיים וקיום השיפוטיות הדתיים בצורה תקינה באדינת ישראל. והם הפעמים המקומיים והמפעלות הדתיים

ובהתחשב בכך, שבלי הצדפת תחומי הפעולה המיוחדים והסמכויות המיוחדות של כל אחד משני האופים הנ"ל. עלולים להתעורר אי-הבנות ואפילו חילוקי-דעות ביניהם ביחס לשטחי הפעולה הנ"ל.

אי-לכך הותקנו תקנות נוהל אשר מטרתן לקבוע ולהשגיח את התפקידים והסמכויות הנתונים לכל אחד משני האופים הנ"ל. וכן הפעולות שעליהם לעשותן באותה:

ובהמשך קובע הנוהל האמור, כי -

"כפי העיר הוא המנהיג הפותח והפוסק העליון בכל ענייני דת והלכה במקום:

ובהמשך נקבעה אחריותה של המועצה, כלהלן :

"המאמצים אחראית בתוקף סמכויותיה ותפקידיה הציבוריים לניהול ענייני המאמצים הצטיינת מחיינת התכנון. התקציב. המינהל והייצוג. והיא מאונה אל היצוג השיפוטית הצטיינת ואל כוח-האצט בהתאם לחוק...".

על פי חוק שירות הדת היהודיים, כל ישוב המונה יותר מ- 6,000 תושבים חייב למנות 2 רבנים : רב ספרדי ורב אשכנזי. לפיכך, בכפר סבא 2 רבנים ראשיים.

בנוסף, נתמנו 4 רבני שכונות במשרות חלקיות (סה"כ 2.5 משרות).

קיימת בעיה משמעותית עם חלקיות המשרה, שכן השכר לרב שכונתי נמוך מאוד (2,800 ש"ח), ולפי ההנחיות, רב שכונתי צריך לעמוד לרשות קהילתו 24 שעות ביממה.

ברור כי איש איננו מסוגל להתפרנס מסכום זעום כזה ועל כן מוצאים רבני השכונות לעצמם עבודות משלימות לפרנסתם. בפועל ככל הנראה רובם אינם נותנים לקהילתם את השירות המצופה כך שבעצם המועצה הדתית לא מקבלת תמורה גם עבור השכר הצנוע שמשולם להם.

הביקורת רואה בהתמשכות מצב זה ליקוי ובעיה מהותית הדורשת פתרון.

נראה שפתרון יעיל ומעשי יהיה בהטלת תפקידים ניהוליים/ תפעוליים על הרבנים השכונתיים כמו לדוגמא תפקיד מנהלי מחלקות (כאמור במישור הניהולי). פתרון כזה יאפשר הרחבת היקף משרת הרב השכונתי ומתן פרנסה סבירה ובנוסף ישמש בסיס לשיפור ולייעול ניהול של כל מחלקות המועצה הדתית לרבות אלה אשר מנוהלות באופן מסורתי שנים רבות (ובאופן בלתי יעיל) ע"י הרבנים (שאינם רבני שכונות).

בנספח ג' להסכם קיבוצי מיום 6/9/88 החל על רבני שכונות ומושבים, קבועה רשימת תפקידי הרבנים במועצות הדתיות. אחד מתפקידי הרבנים המנויים בסעיף 1.3 לנספח ג' הינו - "מנהל מחלקה שהוא גם רב שכונה".

ההסכם הקיבוצי אף מסדיר את טבלת השכר הניתן לרבנים במועצות הדתיות, בהתאם לתפקידים השונים, כולל לתפקיד של מנהל מחלקה ורב שכונה.

לפיכך, אין לדעת הביקורת כל מניעה עקרונית כי רב שכונה ישמש גם כמנהל מחלקה במועצה הדתית.

פתרון כזה יביא ללא ספק לחיסכון בסעיף שכר ולהתייעלות המערכת, תוך ניצול רבנים מוסמכים בניהול התחומים השונים של המועצה הדתית. יתרון נוסף יכול להיווצר עקב שיתוף הפעולה ההדוק בין הרבנים הראשיים העירוניים שהסכימו למינוי רבני השכונות, לבין הנהגת המועצה הדתית ולכן בין הסמכות ההלכתית לבין הסמכות המנהלית.

6. סיכום

המועצה הדתית מנוהלת בשיטות לקויות ומיושנות הגורמות לשירות ירוד ולקוי לציבור ולבזבוז משאבים, חוסר יעילות, פגיעה בתדמית ופגיעה בסדרי מינהל תקינים ובטוהר המידות.

הביקורת ממליצה לבצע ארגון מחדש של כל הניהול של המועצה לרבות הגדרת המבנה הארגוני והתפקידים, שיטות העבודה והשירות ואמצעי העבודה.

ראוי לציין כי המועצה הדתית בהרכבה החדש הנוכחי, מגלה לכאורה, רצון לשינוי ולתיקון הליקויים וכבר ביצעה מספר שינויים בסדרי הניהול בכיוון הנכון.

עם זאת אין בפעילויות "מקומיות ואקראיות" אלא כדי לגרום בפרק זמן סביר לשינוי הנדרש.

כדי לבצעו ראוי להכין תכנית פעילות מבוססות וכמותית כולל משמעויות תקציביות ולוח זמנים אשר תשמש מצע לדיון והחלטות ובסיס לתיקצוב וליישום התכנית. (כפי שמובא להלן בפרק 7).

תגובת יו"ר המועצה הדתית :

"לאחר עיון בטיטת דו"ח הביקורת התייחסותי להערותייך אקדים ואומר כי המועצה אשר אני עומד בראשה מכהנת מזה כשמונה חודשים. אין זה פרק זמן מספיק ללמוד ולתקן הכל. מאחר והדו"ח מתייחס לתוקפה טרם בחירת המועצה הנוכחית אשתדל להתייחס כמיטב ידיעתי לכל סעיף וסעיף. מאחר ובטיטת הביקורת ישנם הרבה סעיפים המורים על תיקונים, אני מודה לך על הערותיך ועזרתך ונשמח גם להבא להתייעץ אתך כדי שנוכל לתקן במידת האפשר. לסיכום עלי לומר שאני תקווה כי כאשר הגורמים הממנים את המועצה הדתית : קרי עיריית כפר סבא 60% ומשרד הדתות 40% יבינו שמועצה דתית הנה חלק ממוסדות הציבור המיועדים לתת שירות לציבור. כאשר המוסדות יתקצבו את המועצה בסכומים מתאימים ולא רק למתן משכורות דבר שבהחלט חיוני כי רוב בעלי התפקידים הם אנשים שנותנים שירות ורק חלק ניכר מהתקציב הוא על פעילויות ושיפוצים במבני הדת בעיר, פני הדברים יראו אחרת.

בשמי ובשם המועצה הדתית אנו מודים לך על הערותיך ומקווים לפעול בהתאם.

נשמח להמציא כל חומר נוסף שיידרש מאתנו".

7. עקרונות לארגון מחדש

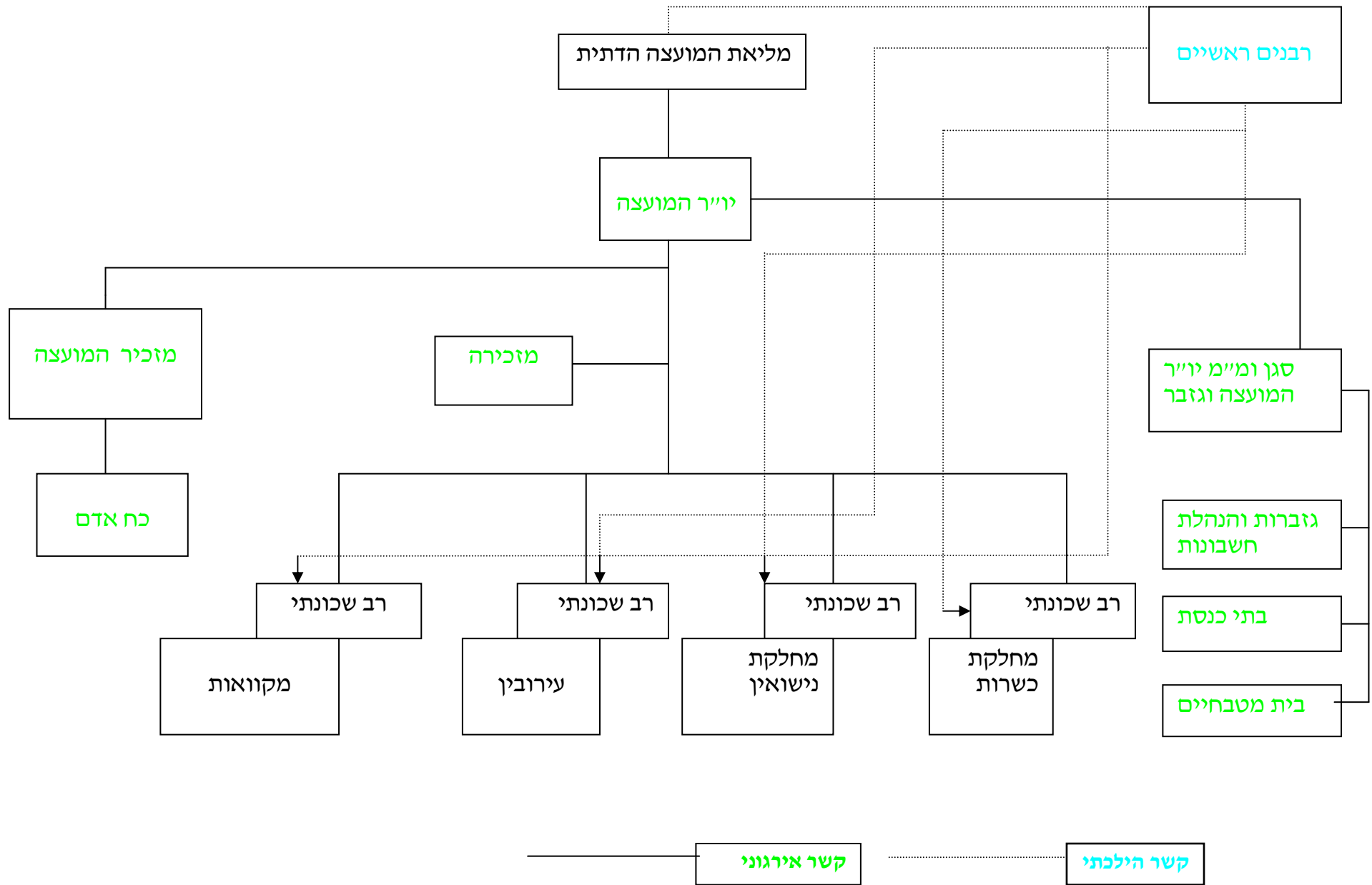
על רקע ממצאי הביקורת ועל הרקע של חילופים מערכתיים בהרכב המועצה הדתית ומוסדותיה, הביקורת ממליצה למקבלי ההחלטות במועצה הדתית לפעול נמרצות ובהקדם ליישום תכנית ארגון מחדש.

על פי המלצת הביקורת ראוי כי היערכות זו תעשה מתוך תפישת שרות אפקטיבי ויעיל לתושבי העיר ומתוך גישה של ניהול תקין בכלל ובפרט ניהול תקציבי מסודר וחסכוני.

בפרק זה מוצגים עקרונות למערך אירגוני משופר על פי המלצת הביקורת. על מנת לתרגם עקרונות אלה ליישום, יש לערוך תכנון מפורט לרבות תכנית יישום לכל אחד משלבי התכנית.

7.1 המבנה הארגוני המוצע

להלן עקרונות מבנה אירגוני מוצע :



7.2. המבנה הארגוני ותפיסת התפעול

למבנה הנ"ל שתי חלופות עקרוניות בהתאם לשתי חלופות של תפיסת תפעול:

א. היחידות התפעוליות המרכזיות של המועצה: כשרות, מקוואות, עירובין מופעלות על ידי צוותי עובדים פנימיים של המועצה הדתית, כאשר בראשות כל מחלקה יעמוד רב שכונתי מקרב הרבנים השכונתיים בעיר.

ב. יחידות אלו מופעלות על ידי קבלני משנה (בהתקשרות רגילה או בהתקשרות Outsourcing), כאשר האחריות הניהולית וההלכתית תוטל על אחד מרבני השכונות בעיר.

בכל מקרה גם בחלופה הראשונה וגם בחלופה השנייה יחידת הכשרות ויחידת המקוואות צריכות ויכולות להתנהל כמשק סגור ולהגיע לאיזון כספי, דהיינו ההכנסות ממכירת שירותים צריכות לכסות לפחות את ההוצאות השוטפות לתפעול ולניהול היחידות הנ"ל. הביקורת, לתפיסתה, מעדיפה וממליצה על החלופה השנייה. לדעת הביקורת ראוי שהמועצה הדתית תשמש כארגון שילדי הנותן שירותי דת ברמה גבוהה, אך זאת באמצעות צוות מצומצם של מנהלים מקצועיים, עובדי המועצה, רצוי מקרב הרבנים השכונתיים המפעילים קבלני משנה במרבית הפעילות התפעולית שעיקרה השגחת כשרות, תפעול מקוואות ותחזוקת העירוב. תפקיד מרכזי בפעילות תקינה של המועצה יש כמובן לרבנים הראשיים ולשולחיהם - מנהלי המחלקות של המועצה - במתן הסמכות, ההנחיה, הפיקוח והבקרה ההילכתית.

לתפיסת הביקורת מערך ארגוני / תפעולי כזה שבו מפעילים קבלני המשנה, באמצעות עובדיהם, את שירותי הדת הנ"ל ואשר מונחים, מפוקחים ומבוקרים ע"י מנהלים עובדי המועצה, יאפשר השגה אופטימלית של המטרות המרכזיות של המועצה הדתית:

- 1) מתן שירותים דתיים ברמה גבוהה ביותר בנושאים הנדונים.
- 2) הבטחת הנחייה ופיקוח הילכתיים מעולים ובהקפדה ראויה וזאת על בסיס הזמן שיתפנה לרבנים ולמנהלי המחלקות מקרב רבני השכונות שלא יאלצו לעסוק בתפעול שוטף.
- 3) הבטחת אפקטיביות ויעילות תפעולית גבוהה ואיזון כספי בפעילות.
- 4) הבטחת איכות ניהולית והיגיינה ניהולית מצטיינות בכל התחומים ובכל ההיבטים.
- 5) הבטחת שביעות רצון של הציבור והרמת קרנה של המועצה הדתית.
- 6) העלאת רמת ההכנסה של חלק ממקבלי המשכורות כיום – הרבנים השכונתיים – אשר יוכלו לדעת הביקורת – לשמש באופן טבעי ובהצלחה כמנהלי המחלקות התפעוליות, המפעילות קבלני משנה.
- 7) העלאת שביעות הרצון והמוטיבציה של מנהלי ועובדי המועצה הדתית.
- 8) שיפור הקשר ושיתוף הפעולה עם העירייה.

- (9) על בסיס השגת כל הנזכר לעיל העלאת הביקוש והרחבת ציבור "רוכשי השירותים" מהמועצה הדתית, הרחבה שתאפשר הגדלת ההכנסות העצמיות במידה משמעותית .
- (10) על בסיס השיפור הכלכלי הצפוי, יישום שיפורים משמעותיים באמצעי הניהול והבקרה כמו מחשוב ותקשורת.

בשתי החלופות הנזכרות לעיל, גביית הכספים עבור השירותים הניתנים על ידי המועצה הדתית תיעשה בהתאם לאגרות והתעריפים כפי שנקבעים על ידי משרד הדתות, כאשר המגמה תהיה שההכנסות מכסות את ההוצאות הכרוכות במתן השירותים. יחידות מסוימות תפעלנה כמשק סגור, היינו ההכנסות תכסנה את ההוצאות (כשרות, מקוואות, נישואין).

7.3 הפעלה על ידי עובדים פנימיים

(1) הרבנים הראשיים

על פי תפיסת המערך הארגוני המומלץ תחומי האחריות העיקריים של הרבנים הראשיים בקשר לעבודת המועצה יכללו:

- ◆ ניהול מערך ההוראות וההנחיות לעבודת המועצה הדתית בכל התחומים בהם היא מספקת שירותי דת לציבור היהודי בהיבט ובהקשר הקיום וההתאמה לדרישות ההלכה.
- ◆ מתן ייעוץ, הדרכה והנחיה למנהלים בנושאים הקשורים לקיום ההלכה בעבודתם.
- ◆ בקרה ופיקוח עליון על קיום ההלכה על פי ההוראות וההנחיות שלהם בניהול ובתפעול שירותי הדת שמספקת המועצה הדתית.
- ◆ בדיקת תיקים מורכבים / סבוכים של נרשמים לנישואין הדורשים התייחסות מומחה והחלטות בר-סמך בכיר.
- ◆ עריכת טקסי חופה וקידושין עפ"י זימון ותיאום של מחלקת הנישואין.

על פי התפיסה הנ"ל אין על הרבנים הראשיים לעסוק בניהול תפעולי ובפעילות תפעולית כמו גיוס והפעלת משגיחי כשרות, רישום שוטף של נישואין וקביעת תורים לעצמם לעריכת חופות וקידושין וכו'.

(2) יו"ר המועצה הדתית

- ◆ אחריות כוללת על כל הניהול והתפעול של המועצה הדתית
- ◆ ממונה ישיר על הסגנים ועל מנהלי המחלקות:
 - כשרות
 - נישואין
 - מקוואות
 - עירובין

(3) סגן מ"מ וגזבר

- ◆ אחריות על נושאי גזברות, הנהלת חשבונות וניהול כח אדם.
- ◆ אחריות על ניהול נושא בתי הכנסת.
- ◆ אחריות על ניהול נושא בית המטבחים המשותף לכפר סבא ורעננה.

- ◆ אחריות ברמת הנהלת המועצה על תפקוד תקין ויעיל של ועדות המועצה הדתית.
- ◆ אחריות כנציג ההנהלה על פרויקט הארגון מחדש של המועצה.

(4) מנהל מחלקת כשרות

לתפיסת הביקורת, על המועצה לאחד לאלתר ובאופן מלא את שתי מחלקות הכשרות הנהוגות כיום למחלקה אחת עוד לפני כל מהלך של רה-ארגון. בהנחה שאכן כך יעשה מומלץ להעמיד בראש מחלקה זו את אחד מהרבנים השכונתיים אשר ממילא מועסק היום במשרה חלקית ומקבל שכר מהמועצה. לדעת הביקורת - לניהול המחלקה מספיקה משרה חלקית של כ- 50% עד 75%.

תחומי אחריותו העיקריים יהיו:

- ◆ ניהול השגחת הכשרות בעסקים השונים.
- ◆ קביעת מפרט הבדיקות לעסק והיקף ההשגחה והתשלום.
- ◆ בקרת איכות על עבודת המשגיחים.
- ◆ יעוץ הנחיה והדרכה בהילכות כשרות את הגורמים השונים וזאת עפ"י הנחיות והוראות הרבנים הראשיים.
- ◆ "שיווק ומכירת" השירות לעסקים חדשים ולעסקים קיימים.
- ◆ תכנון ובקרת המסגרת התקציבית.
- ◆ עריכת תכניות עבודה תקופתיות לטווחי זמן שונים ובקרה על מידת ביצוען.
- ◆ ניהול צוות המשגיחים בתיאום עם הרבנים הראשיים.

הפקת חשבונות לעסקים וגבייה תעשה על ידי גזברות המועצה.

(5) מנהל מחלקת נישואין

גם תפקיד זה הניתן לביצוע במשרה חלקית של עד 50%, ממליצה הביקורת לאייש על ידי אחד הרבנים השכונתיים. עיקרי תחומי אחריותו של מנהל מחלקת הנישואין יהיו:

- ◆ עריכת תכניות עבודה ובקרת ביצוען.
- ◆ רישום ובדיקת הנרשמים לנישואין.
- ◆ זימון ותאום רב לעריכת הקידושין.
- ◆ תכנון ובקרת התקציב.
- ◆ סיוע בכל הקשור לייעוץ, הנחיה ופתרון סוגיות בנושא הנישואין, בתיאום עם הרבנים הראשיים.

(6) מנהל מחלקות מקוואות ועירובין

לשתי המחלקות מומלץ להציב מנהל אחד ב- 75% משרה. גם במקרה זה מומלץ להעמיד בראש המחלקה רב שכונתי. ראוי לציון כי כבר כיום – מועד כתיבת מסמך זה – נושא העירובין מנוהל ע"י רב שכונתי ומופעל ומתוחזק ע"י קבלן משנה.

7) מנהל מחלקת משאבי אנוש

בשיטת תפעול זו אשר מתבססת על עובדי המועצה הדתית לכל הפעילויות, לרבות משגיחי כשרות ועובדי מקוואות, יש מקום לניהול מסודר של משאבי אנוש וכוח אדם במסגרת מחלקה נפרדת.
אם וכאשר המועצה הדתית תקלוט עשרות משגיחי כשרות המופעלים בכל העסקים בהם מתקיימת בקרת כשרות, יגיע מספר עובדי המועצה למספר גדול.
היקף זה של כ"א מצדיק ומחייב מחלקת כ"א נפרדת בניהול מזכיר המועצה הדתית.

תחומי האחריות העיקריים של מחלקה זו:

- ◆ גיוס עובדים מתאימים לפעילויות השונות על פי הצרכים המתעדכנים.
- ◆ ארגון וניהול הכשרה והדרכה לעובדי המועצה.
- ◆ ניהול נתוני עובדים. (סטטוס אישי, השכלה, הכשרה מקצועית, ניסיון ותפקידים).
- ◆ קביעה וניהול נוהלי התנהגות ונוהלי עבודה כלליים במועצה.
- ◆ ניהול נתוני נוכחות, חופשות וכ"כ כהכנה לניהול שכר.

8) מחלקת ניהול חשבונות וגזברות

מומלץ כי במחלקה זו יהיו:

- ◆ מנהל/ת חשבונות מקצועית/ת ובעל/ת ניסיון אשר ישמש כמנהל המחלקה ויהיה כפוף לסגן ומ"מ יו"ר המועצה הדתית המשמש כגזבר המועצה.
- ◆ פקיד/ה בעל/ת הכשרה בהנה"ח לטפל בכל נושא הגזברות.

עבודת עובדי המחלקה תונחה ותפוקה מבחינה מקצועית ע"י הר"ח של המועצה הדתית. לחילופין ניתן לשקול חסכון בכ"א על ידי מסירת ניהול הנהלת החשבונות בקבלנות למשרד המתמחה בניהול ספרי המועצות הדתיות.

7.4 הפעלה על ידי קבלני משנה

1. פללי

בתפיסת התפעול הזו יבוצע התפעול ע"י קבלני משנה ועובדיהם וזאת במחלקות הבאות:

- ◆ כשרות
- ◆ מקוואות
- ◆ עירובין

יש לציין כי כבר כיום מתוחזק העירוב ע"י קבלן משנה המנוהל ומבוקר על ידי אחראי לנושא שהינו אחד מהרבנים השכונתיים.

גם על בסיס גישה תפעולית זו אין כל שוני בחלוקת המחלקות כאשר כל מנהל מחלקה מהמחלקות שתופעלנה ע"י קבלני משנה מנחה, מנהל ומפקח על קבלן המשנה לקיום הפעילות כהילכתה ועל פי החוזה עימו. יש להדגיש כי ההסכמים עם קבלני משנה יהיו לשנה עם אפשרות להארכה ע"י המועצה הדתית לעוד שנה וזאת עד ל- 4 שנים נוספות. **מתכונת זאת נותנת**

בידי המועצה ומנהליה כלי רב עוצמה להבטחת רמת שירות ורמת איכות גבוהה בעבודת הקבלן ובלבד שניהול הקבלן והקפדה על מילוי כל דרישות ההסכם עימו יעשו בנאמנות, ברציפות ובנחישות.

ראוי כי בהסכם עם הקבלנים יוכנסו סעיפים המאפשרים למועצה להפסיק את שירותו אם יתראש וכן להטיל עליו סנקציות – קנסות – על איכות שירות ירודה (שכמובן יש לבטא במונחים מוגדרים וכמותיים). כמו כן, יש לאפשר בהסכם למועצה קביעת כישורים ותנאים שעובדי הקבלן חייבים לעמוד בהם, עפ"י אישור המועצה וכן חובה של הקבלן להחליף עובד לאלתר עפ"י דרישת המועצה. התאמתם של העובדים לתפקיד תיעשה מבחינה הלכתית על ידי הרבנים הראשיים. יש להדגיש כי גם באופן תפעול זה הוצאת החשבונות עבור השירותים הניתנים תעשה על ידי המועצה הדתית וכל התקבולים ייכנסו לקופתה. נראה כי ניתן לשקול את הפעלת קבלן המשנה גם בנושא הגבייה להגברת יעילותה וכו'.

מחלקת משאבי אנוש: בגישת תפעול זו אין צורך במחלקה זו.

2. מחלקת כשרות

מחלקת הכשרות של המועצה הדתית הינה הגוף המוסמך להנפיק תעודות כשרות לבתי עסק בעיר. על פי עיקרון זה תמשיך המחלקה באמצעות מנהלה (להמלצת הביקורת אחד הרבנים השכונתיים), לנהל את מתן השירות הזה לרבות קשר עם בעלי העסקים, קביעת מתכונת ההשגחה הנדרשת ותדירותה, הנפקת תעודת כשרות, פיקוח מקצועי על איכות עבודת ההשגחה וכו'. עם זאת, עבודת ההשגחה עצמה תיעשה ע"י קבלן משנה באמצעות משגיחי כשרות שהם עובדיו. בכל מקרה הסטטוס של קבלן המשנה ועובדיו כלפי בעל העסק: הקבלן ועובדיו הם שלוחיהם של המועצה הדתית ובאים מטעמה. כל הניירת שבה משתמש קבלן המשנה היא ניירת של המועצה הדתית וכו'. כל הפעילות לעיל תהיה תחת פיקוח של הרבנים הראשיים. לשיטה זו יתרונות מובהקים ומהותיים גם ביחס לשיטה שבה המשגיחים הם עובדי המועצה הדתית וגם ביחס לשיטה הפסולה והגרועה הקיימת כיום בחלק ניכר מהמקרים שבה משגיחי הכשרות הוא עובד העסק שעליו הוא משגיח. היתרונות העיקריים בשיטה המוצעת ביחס לשיטה שבה המשגיחים הם עובדי המועצה הדתית הינם:

- ◆ יימנע ניפוח צוות כח האדם של המועצה הדתית בעוד עשרות עובדים אשר הוודאות הרבה ביותר לגביהם היא עלות השכר שלהם בתקציב המועצה.
- ◆ העלויות של המועצה בעבודה עם קבלן משנה מוגדרות וידועות מראש וזאת בניגוד לעלות עובדים מקבלי שכר, ששכרם נקבע בהסכמים קיבוציים במשק ולמועצה אין כל השפעה עליהם.
- ◆ בגלל ההתקשרות המותנה בדרישות איכות ובפרק זמן ידוע, יש סיכוי רב כי המועצה תוכל לקבל רמת שירות ואיכות ביצוע טובה בהרבה מקבלן משנה מאשר מעובדים ישירים.
- ◆ יימנע הצורך בהפעלת מחלקת משאבי אנוש.
- ◆ יתאפשר לרבנים הראשיים לבצע פיקוח ובקרה טובים יותר מהיום.
- ◆ תדמית המועצה בקרב הציבור: עסקים ותושבים – תעלה.

3. מחלקת מקוואות

רמת הניהול, רמת השירות ורמת התחזוקה של המקוואות כיום הינם ירודים כפי שפורט בדו"ח הביקורת.

העברת כל התפעול של המקוואות לידי גורם מסחרי – קבלן משנה – בהתקשרות נאותה ומושכלת – תשפר להערכת הביקורת במידה קיצונית את המצב.

בנוסף יתאפשר למועצה להגיע גם בשירות זה לאיזון תוך שיפור היבטים של היגיינה ניהולית, ותדמית.

כאמור קבלן המשנה שייבחר ינוהל, יפוקח ויבוקר ע"י מנהל מחלקה – רב שכונתי – אשר יהיה אחראי מטעם וכלפי המועצה הדתית על הנושא. במקרה זה ראוי מלכתחילה להעביר ולהטיל על הקבלן את גביית הכרטיסים (האגרות) על השירות עם התנייה להעמדת אמצעי מכירה, גבייה ורישום התקבול (קבלה) אם ניתן באמצעים ממוחשבים.

יש להדגיש כי אין צורך במשרה מלאה לניהול המחלקה. לדעת הביקורת ניתן לנהל את המחלקה הזו יחד עם מחלקת עירובין ע"י מנהל אחד וזאת במשרה חלקית של כ - 75%.

7.5. מיחשוב עבודת המועצה

על רקע הממצאים של דו"ח הביקורת יש צורך דחוף למחשב כהלכה את עבודת המועצה הדתית כמרכיב מרכזי בארגון מחדש של עבודתה. על מנת לממש זאת באופן אפקטיבי ויעיל ראוי שתבוצע תחילה עבודת הכנה מקצועית שמטרותיה העיקריות:

- ◆ הגדרת הצרכים של הפונקציות השונות והפעילויות השונות בנושא המיחשוב וזאת תוך ראייה אינטגרטיבית כוללת של עבודת המועצה והרבנות.
- ◆ בחינת מספר חלופות של תפיסת המיחשוב ושל פתרונות (מערכות) המיחשוב. (הגישה הנוכחית שבה מנהל החשבונות " מושך לכיוון יישום של פתרון מסויים – ומיושן להערכת הביקורת – עלולה להוביל להשקעת כספים ולאבדן זמן וזאת ללא התקרבות לפתרון אופטימלי לטווח זמן ארוך).
- ◆ יישום מערכת על בסיס בחינת צרכים ועל בסיס בדיקת האפשרויות המיטביות, זאת באופן מקצועי ומנוסה.

7.6. לוח זמנים

ניתן להגיע ליישום ההערכות מחדש ולמימוש העקרונות המובאים בפרק זה בלוח זמנים קצר יחסית של כ- 6 עד 8 חודשים לפי השלבים העיקריים הבאים:

חודשים							השלב
7	6	5	4	3	2	1	
						—	1. גיבוש תפיסה ארגונית ותפעולית
				—	—		2. יישום המבנה הארגוני המתאים לתפיסות שגובשו
			—	—	—		3. גיוס כ"א תפעולי ו/או פרסום מכרזים והתקשרויות עם קבלני משנה
			—	—			4. גיבוש וקביעה מפורטת של שיטות ותהליכי העבודה בכל נושא ועריכת נהלים הולמים.
—	—	—	—	—			5. עריכת תכנית למיחשוב ויישומה
—	—	—					6. הרצת המערך הארגוני לאחר ההערכות החדשה ועדכון הנדרש

נספח א'

ריכוז סעיפי התקציב

1999				1998				
אחוז ניצול	עודף / גירעון	ביצוע	תקציב	אחוז ניצול	עודף / גירעון	ביצוע	תקציב	סעיף
92.89%	85,272.03	(1,113,605.97)	-1,198,878	89.45%	115,040.88	(974,828.12)	-1,089,869	שכר הנהלה
%107.66	(17,369.77)	(244,129.77)	-226,760	82.68%	39,093.64	(186,627.36)	-225,721	הוצאות הנהלה
95.24%	67,902.26	(1,357,735.74)	1,425.638	88.28%	154,134.52	(1,161,455.48)	-1,315,590	סה"כ
89.26%	131,118.80	(1,089,277.20)	-1,220,396	91.18%	94,864.71	(981,114.29)	-1,075,979	שכר רבנים
91.69%	6,007.32	(66,252.68)	-72,260	132.65%	(29,615.73)	(120,335.73)	-90,720	הוצאות רבנים
89.39%	137,126.12	(1,155,529.88)	-1,292,656	94.41%	65,248.98	(1,101,450.02)	-1,166,699	סה"כ
111.16%	(82,602.03)	(822,676.03)	-740,074	105.31%	(31,907.75)	(632,527.75)	-600,620	שכר כשרות ושחיטה
237.51%	(14,438.11)	(24,938.11)	-10,500	40.38%	17,318.19	(11,730.81)	-29,049	הוצאות כשרות ושחיטה
112.93%	(97,040.14)	(847,614.14)	-750,574	102.32%	(14,589.56)	(644,258.56)	-629,669	סה"כ
109.14%	(44,478.17)	(531,203.17)	-486,725	103.37%	(15,709.87)	(481,999.87)	-466,290	שכר טהרת המשפחה
112.22%	(25,599.35)	(235,099.35)	-209,500	110.35%	(19,131.12)	(204,031.12)	-184,900	הוצאות טהרת המשפחה
110.07%	(70,077.52)	(766,302.52)	-696,225	105.35%	(34,840.99)	(686,030.99)	-651,190	סה"כ

נספח א' - המשך

1999				1998				
אחוז ניצול	עודף / גירעון	ביצוע	תקציב	אחוז ניצול	עודף / גירעון	ביצוע	תקציב	סעיף
-	-	-	-	-	-	-	-	שכר עירובין
77.01%	15,060.08	(50,439.92)	- .65,500	104.72%	(2,243.91)	(49,743.91)	- .47,500	הוצאות עירובין
77.01%	15,060.08	(50,439.92)	- .65,500	104.72%	(2,243.91)	(49,743.91)	- .47,500	סה"כ
109.85%	(9,865.81)	(110,014.81)	- .100,149	82.34%	16,599.74	(77,411.26)	- .94,011	שכר שיעורי תורה פעילות תרבות תורנית
95.63%	5,420.40	(118,579.60)	- .124,000	106.87%	(6,964.20)	(108.314.20)	- .101,350	הוצאות שיעורי תורה - פעילות תרבות תורנית
101.98%	(4,445.41)	(228,594.41)	- .224,149	95.07%	9,635.54	(185,725.46)	- .195,361	סה"כ
111.49%	(63,789.79)	(619,047.79)	- .555,258	109.15%	(49,174.03)	(586,665.03)	- .537,491	שכר פנסיה
-	-	-	-	-	-	-	-	הוצאות פנסיה
111.49%	(63,789.79)	(619,047.79)	- .555,258	109.15%	(49,174.03)	(586,665.03)	- .537,491	סה"כ
-	-	-	-	-	-	-	-	שכר בתי הכנסת
81.61%	30,710.97	(136,289.03)	- .167,000	199.07%	(122,348.47)	(245,848.47)	- .123,500	הוצאות בתי הכנסת
81.61%	30,710.97	(136,289.03)	- .167,000	199.07%	(122,348.47)	(245,848.47)	- .123,500	סה"כ

נספח א' - המשך

1999				1998				
אחוז ניצול	עודף / גירעון	ביצוע	תקציב	אחוז ניצול	עודף / גירעון	ביצוע	תקציב	סעיף
-	-	-	-	-	-	-	-	שכר נתמכים ושונוות
107.77%	(- .855)	(- .11,855)	- .11,000	111.62%	(- .1,220)	(- .11,720)	- .10,500	הוצאות נתמכים ושונוות
107.77%	(- .855)	(- .11,855)	- .11,000	111.62%	(- .1,220)	(- .11,720)	- .10,500	סה"כ
-	-	-	-	-	-	-	-	שכר קליטה רוחנית
32.97%	10,054.40	(4,945.60)	- .15,000	111.02%	(2,258.40)	(22,758.40)	- .20,500	הוצאות קליטה רוחנית
32.97%	10,054.40	(4,945.60)	- .15,000	111.02%	(2,258.40)	(22,758.40)	- .20,500	סה"כ
99.64%	15,655.03	(4,285,824.97)	- .4,301,480	96.64%	129,713.68	(3,734,546.32)	- .3,864,260	סה"כ שכר
99%	8,990.94	(892,529.06)	- .901,520	115.28%	(- .127,370)	(- .961,110)	- .833,740	סה"כ הוצאות
-	-	82.76%	82.67%	-	-	79.53%	82.25%	% סה"כ שכר מתוך כלל התקציב
99.53%	24,645.97	(5,178,354.03)	- .5,203,000	99.95%	2,343.68	(4,695,656.32)	- .4,698,000	סה"כ כללי