



דו"ח ביקורת תשע"ג-

סמסטר ב'

יוני 2013

ועדת ביקורת:

יו"ר הועדה- מור צורן

חברי הועדה- אביב פרנק, איתי בן יאיר, דורון קרסנטי, שי חלבי

תוכן עניינים

2.....	תוכן עניינים
3.....	מבוא
4.....	מדור תרבות
7.....	נוהל הרכש ויישומו
11.....	הגדרות תפקידים באגודה

מבוא

מתוקף פרק 8 לתקנון אגודת הסטודנטים, הודן בועדת ביקורת, אנו מתכבדים להגיש בפניכם את דו"ח ועדת ביקורת על הפעילות באגודה בסמסטר ב' תשע"ג. בדו"ח המוגש לפניכם אנו עוסקים בשלושה נושאים :

1. מדור תרבות
2. נוהל הרכש ויישומו
3. הגדרות תפקידים באגודה

ועדת ביקורת שמה לעצמה שתי מטרות מרכזיות בתהליך כתיבת דו"ח זה :

1. בדיקת הפעילות של גופים שונים באגודה, הצגת ליקויים, אם קיימים, והעלאת הצעות לשיפור.
2. עדכון המועצה בדבר נושאים אשר הובאו לידיעת הועדה.

הדו"ח מחולק לשלושה פרקים, כאשר כל אחד מהם מציג את מטרת הביקורת שבוצעה, שיטת כתיבת הפרק והממצאים, המסקנות והמלצות, אם קיימים. דרכי הפעולה של ועדת ביקורת לביצוע הביקורת היו על ידי איסוף נתונים ומסמכים, עריכת שיחות עבודה עם בעלי תפקידים, ניתוח המידע שנאסף והעלאת מסקנות והמלצות.

בשלב זה נציין כי המלצותינו, כשמן כן הן, המלצות בלבד. אנו מקווים כי המועצה תדון בדו"ח ובמסקנות העולות ממנו ותחליט מהן הדרכים אשר היא מוצאת מתאימות לטיפול בנושאים השונים. ההמלצות שאנו מעלים מציגות סוג אחד של אפשרויות ומטרתן להתחיל דיון רחב יותר אשר ראוי שיבוצע על ידי המועצה.

לקראת החלפת הועדה, אנו ממליצים לחברי המועצה לפנות אל הועדה החדשה ולהציע לחבריה רעיונות לבדיקות חדשות ונושאים חדשים לביקורת. מכיוון שכעת המועצה תהיה הגוף הותיק וועדת ביקורת תורכב מחברים חדשים, אנו מעודדים את המועצה להנחות את ועדת ביקורת ולהניח בפניה נושאים אשר היא מוצאת חשובים, דחופים או מעניינים.

אנו מנחים את מועצת הסטודנטים להעלות דו"ח זה לדיון, לקבל את ממצאיו ולקדם טיפול ותיקון של הליקויים השונים לטובת מועצה ואגודה מוצלחות ותיקות יותר.

בברכה,

ועדת ביקורת

מדור תרבות

מטרת הביקורת

לאור השינויים הרבים באופי וכמות הפעילות באגודה בכלל ובמדור תרבות בפרט, מצאנו לנכון לבצע בדיקה במדור תרבות. מטרתנו היתה לבחון האם המדור עומד ביעדים המוגדרים לו על ידי המועצה ובתוכנית העבודה הנבנית בתחילת השנה.

שיטת הביקורת

ערכנו שיחות עם מרבית עובדי המדור ובעיקר עם ראש המדור ורכזת ההפקות. לאור המטרות שהוגדרו, הביקורת נעשתה דרך בחינה של שני נושאים מרכזיים:

- עמידה ביעדי המדור כפי שנקבעו על ידי ועדת תרבות בתאריך 20.6.12.
- עמידה בתוכנית העבודה של המדור כפי שנקבעה על ידי ראש המדור ועובדיו במהלך חודש אוגוסט 2012.

ממצאים

לאור הבדיקה שערכנו נראה כי מדור תרבות עובד בצורה טובה ויעילה וכי ישנה עלייה מתמדת בכמות ובאיכות הפעילויות אשר מופקות על ידי המדור. ניכר כי ישנו ניסיון רב להעלות את היצע החוגים ואת מספר ההצגות של אירועי הספורט ומספר האנשים אשר באים לצפות בהקרנות הספורט עלה מהשנה הקודמת. נפרט כעת את הממצאים בהתאם לנושאים השונים שנבדקו ועלו:

1. עמידה ביעדי המדור

כל עובדי המדור מכירים את היעדים ופועלים באופן קבוע לעמוד בהם. היעד הראשון שנקבע על ידי ועדת תרבות, הנגשת פעילויות המדור, יושם במלואו וניתן לראות זה על פי הגדלתו של מספר אירועי התרבות עבור ציבור הסטודנטים. המדור עומד במרביתם הגדול של היעדים שהוגדרו.

2. מעקב אחר תוכנית העבודה

מהשיחות שנערכו עם עובדי המדור עולה כי הם כמעט ולא עובדים בצמוד לתוכנית העבודה ולא מבצעים מעקב אחריה במהלך השנה. נראה כי תוכנית העבודה אינה מהווה מקור תכנוני בעבודת המדור.

3. תהליכי הפקת לקחים ותיקי חפיפה

מרבית העובדים במדור מבצעים תהליכים של הפקת לקחים, אולם בדרך כלל לא נעשה לכך שום תיעוד ומכאן שלא נעשית כמעט ושום שמירה של ידע ארגוני בתחום זה. ישנה חשיבות מרבית לצבירתו של ידע ארגוני ויישומם של תהליכי הפקת לקחים מסודרים לצורך שיפור עבודת המדור והשירות הניתן לסטודנטים. מבדיקתנו עולה כי רכזת ההפקות ביצעה מיוזמתה רישום של לקחים שהופקו, אולם רכזי חוגים וספורט לא ביצעו רישום דומה. נראה כי אין הנחיה מצד ראש המדור לבצע רישום בנושא. בנוסף, לא נמצאו תיקי חפיפה מסודרים לעובדי המדור.

4. תרבות הספורט

מבדיקתנו עולות שתי סוגיות. ראשית, היעד השני של מדור תרבות הינו "הרחבת תרבות הספורט בקמפוס, תוך קיום תחרויות ואירועים מגוונים בפרט קידום הקרנות ספורט",

אולם בפועל לא התקיימו פעילויות ספורט לאורך השנה למעט במהלך שבוע הספורט ובמסגרת ליגת הכדורגל שפעילותה לא היתה סדירה. לטעמנו לא בוצעה הרחבה משמעותית של תרבות הספורט בקמפוס. שנית, עולה כי ישנן קבוצות ספורט רבות אשר אינן מאומצות או מוסדרות על ידי האגודה או על ידי אס"א. בנוסף מצאנו כי הקשר בין האגודה לבין אס"א קיים באופן לקוי ביותר ומקשה על שיתופי פעולה או חלוקת עבודה מסודרת.

5. חוגי האגודה

רכזת החוגים מבצעת את עבודתה כהלכה ומארגנת את ירידי החוגים השונים בהתאם לזמנים אשר נקבעו. מסתמן כי לסטודנטים ישנה בעיה להתחייב לחוג לאורך סמסטר שלם ונמצאה הצלחה לחוגים או קורסים קצרים יותר, שאינם התפרסו על כל הסמסטר.

מסקנות והמלצות

1. ועדת ביקורת ממליצה למדור תרבות להשתמש בתוכנית העבודה באופן קבוע במהלך השנה בכדי לשמור על שיטת עבודה מסודרת ועמידה ברורה יותר ביעדי המדור. מכיוון שאגודת הסטודנטים הינה עמותה רשומה, עליה לעבוד על פי פרוטוקולים ונהלים מסודרים.
2. בעקבות היעדרה של תרבות ראויה של הפקת לקחים ושימור ידע ארגוני אנו ממליצים לראש המדור החדשה להקפיד יותר על ביצוע תקין של תהליכי הפקת לקחים ורישומן של המסקנות הרלוונטיות לצורך עבודה מסודרת יותר בהמשך ושיפור עבודת המדור, הן בפעילויות המתבצעות על ידי מדור תרבות בלבד ובמיוחד בפעילויות המשלבות את עבודתם של מספר מדורים. בנוסף, אנו ממליצים על הוספתן של כ- 10-15 שעות עבודה לתקן רכזת הפקות היוצאת, חן אלפיה, לצורך יצירת תיק חפיפה מסודר לתפקיד ותיעוד מסודר של תהליכי הפקות הלקחים שנעשו במהלך השנה. ייתכן ויהיה מקום לשקול ביצוע תהליכים דומים עבור עובדים נוספים במדור או חלוקה אחרת של שעות העבודה לאורך השנה בכדי לאפשר כתיבתם של תיקי חפיפה כבר במהלך השנה.
3. אנו ממליצים להציב יעדים מדידים וריאליים לצורך קידום והרחבת תרבות הספורט בקמפוס ולוודא כי תוכנית העבודה משקפת יעדים אלו. בנוסף, אנו ממליצים לקדם הסדרה של היחסים מול אס"א, בכדי למקסם את יכולת האגודה לשרת את ציבור הסטודנטים בתחום הספורט.
4. יש לשקול את שינוי אופי ומועדי החוגים, כך שיתפרסו על תקופה קצרה יותר ולא סמסטר שלם. ייתכן ולסטודנטים קשה יותר להתחייב לתקופה ארוכה ועל ידי קיצור החוגים ניתן יהיה למשוך סטודנטים רבים יותר (כפי שהיה בחוג שפת הסימנים והסדנא בנושא שוק ההון).
5. אנו ממליצים לבחון אפשרות של פיצול סקר השביעות רצון משירותי האגודה לשני סמסטרים, על מנת ללמוד, להפיק לקחים ולבצע תיאום ציפיות עם צרכי הסטודנטים כבר באמצע שנת הלימודים.

תגובת רמ"ד תרבות הנכנסת- נועה גרושקה :

מסכימה עם הדברים שכתובים. אקח לתשומת ליבי את ההמלצות, כמעט הכל אפשרי לביצוע (ואף יש דברים שכבר נעשו) – ואני מאמינה שנכון וכדאי לבצען.

2 דברים בעייתיים: עניין אס"א שלא תלוי בנו, אבל גם לנושא הזה נשים לב ונבדוק כיצד ניתן להתערב יותר לעומק בכל ההתנהלות שם, שמאוד לא מוכרת לנו. זה משהו שעלה באגודות בכל הארץ, ותהיה בקרוב פגישה של בעלי תפקידים רלוונטיים בכל האגודות על מנת לנסות לתת לבעיה מענה. בנוגע לסקר באמצע שנה, הדבר אפשרי רק בחלק מהתחומים, כי ישנם דברים שצריך להיערך אליהם מספר חודשים מראש, ואי אפשר לשנותם במהירות בעקבות סקר שנערך באמצע שנה.

תגובת רמ"ד תרבות היוצא- רועי אבידר :

אני מקבל ומסכים עם ההמלצות. עם זאת, חשוב לזכור כי יעדי המועצה הן לא דבר מדיד, ולראייה הרחבת פעילות הספורט - השנה רכז הספורט קיים מספר אירועי ספורט גדולים יותר מאשתקד, ובעני הוועדה השינוי לא היה מהותי. בעיניי, רכז הספורט השנה הגדיל את התפקיד בצורה משמעותית ותקע עוד יתד בהר שנקרא תרבות הספורט בבאר שבע.

בנוסף, חשוב לציין כי באוניברסיטה רכז הספורט הוא הסמכות היחידה לספורט, וקצרה היריעה מלהכיל את כל מה שניתן לעשות תחת כותרת זו. במידה והמועצה תמשיך בקו הנוכחי יהיה אפשר לשנות את שם המשרד ל"משרד התרבות והספורט".

בנוגע לאס"א- מדובר בספורט מקצועני אשר מתקצב ומטופל באופן מקצועי. לעניות דעתי, יש להשקיע בזוויות אחרות של תרבות הספורט, ובעיקר בספורט חובבני עם אירועים כמו מרוץ הלילה שהיה, טורנירים קטנים כמו הטורניר לכדורסל ע"ש פייביש שהתקיים בסוף מאי וכולי. לגבי נוהל רכש - מחזק את רעיון קניין האגודה.

נוהל הרכש ויישום

מטרת הביקורת

הנוהל המנחה את מנהלי האגודה בתהליך הרכש הינו "נוהל רכש", אשר מעודכן מעת לעת בהתאם לצרכי הארגון ומאושר על ידי מועצת הסטודנטים. האישור האחרון נעשה בישיבת מועצה שהתקיימה ב- 21.6.12. תהליכי הרכש בארגונים גדולים הינם רגישים ובעלי חשיבות רבה, מכיוון שנושאים משקל כבד בפעילות הכספית של הארגון. עקב כך, יש לשים דגש רב ובקרה מקיפה על תהליכים אלו על מנת לוודא כי הם מתבצעים כראוי ובצורה הטובה ביותר עבור הארגון.

שיטת הביקורת

לצורך בדיקה זו נבחנו המשרדים והמדורים הבאים: משרד תפעול, מדור תרבות, מדור אקדמיה, משרד הסיו"ר, משרד גרפיקה, מזכ"ל המועצה, משרד כספים וקולנוע הנגיב. התבצעו שיחות עם בעלי תפקידים הרלוונטיים להליך הרכש ונבחן יישום נוהל הרכש, הבנתו ותיעודו. נבחנו שיתופי הפעולה בין מדורי האגודה לרכישות משותפות וכן ממשק בקשות רכש בין מדורי ומשרדי האגודה. בנוסף, נבחן נוהל הרכש בהקשרים של רלוונטיות לפעילות האגודה, נגישות למשתמש והכלים אשר הוא מקנה.

ממצאי הביקורת ומסקנות

בחינת יישום הנוהל, הבנתו ותיעודו

באופן כללי עולה כי נוהל הרכש איננו ברור למשתמשים בו וכי דרוש פרק זמן ניכר להכירו באופן הנדרש לעבודה סדירה ותקינה. עוד עולה כי הנוהל אינו עונה על כל צרכי האגודה ולא נותן את המענה הנדרש לסוגיות מורכבות. ניכר כי בעלי התפקידים הרלוונטיים מתקשים להבחין בין המקרים בהם הם יכולים להעביר את הליך הרכש לרכז התפעול הלוגיסטי לבין המקרים בהם רצוי שיבצעו את הרכש בעצמם.

נקודות מרכזיות שיש לתת עליהן את הדעת:

1. עבודה שוטפת עם הנוהל

מדורים שונים באגודה מקדישים זמן רב ליישום נהלי רכש במקום לעסוק בתחום ההתמחות שלהם. כך, מנהלת משרד גרפיקה משקיע 20% ממשרתה, שהם 30 שעות תקן חודשיות, ביישום נהלי רכש. מנהל נגיב מקדיש 35 שעות חודשיות, הסברה מקדישים 10 שעות חודשיות וכולי.

עולה כי בעלי התפקידים אוספים פעמים רבות שלוש הצעות מחיר, בהתאם לדרישות הנוהל, אולם רק לצורך עמידה בתנאי הנוהל ולא מתוך שאיפה או מחשבה על "תחרות" בין הספקים. כלומר ברור להם מי הספק שממנו הם יבצעו את ההזמנה, אם עקב ניסיון עבר מוצלח ואמינות הספק ואם עקב היות הספק הזול ביותר בשוק לאורך תקופה ארוכה. הדבר ניכר בעיקר ברכש שוטף בסכומים נמוכים. התנהלות זו מציבה את האגודה כגוף לא רציני מול הספקים ולכן הצעות המחיר המתקבלות מהם לעיתים לא רציניות (במקרים רבים ספקים אף מסרבים לעבוד עם האגודה).

לא קיימת מערכת אחידה ומקיפה במדורים של מעקב אחר נהלי רכש המדור ועדכון קובץ תקציב המדור במקביל. כיום לכל מדור יש מערכת משלו לבצע מעקב אחר נהלי הרכש ועדכון התקציב, מערכת שאינה תמיד אופטימאלית.

2. התנהלות לקויה במשרדים ספציפיים

נמצא כי במשרד נגטיב לא מתבצע נוהל רכש עבור ספקים קבועים במשרד (למשל ספקי המזון), אלא שיטת העבודה היא העברת חשבונית למשרד כספים לאחר ביצוע ההזמנה. ברכש של סרטים (מדובר במפיץ בלעדי לכל סרט) לא מתבצע נוהל רכש ומנהל הנגיב מעביר לבעלי זכות חתימה חשבונית חתומה לאחר שבדק את פרטיה. במקרים של הופעות ומופעים במשך השנה (בעיקר אירועי שלישי בשש ומופעי סטנד-אפ) לא מתבצע נוהל רכש, אלא אופן העבודה הינו על סמך חוזה התקשרות, כאשר בחוזה עצמו מצוין הסעיף התקציבי. זאת למרות שסעיף 11.3 בנוהל עוסק גם ב- "ספקי אירועים".

3. חפיפה

תהליך למידת הנוהל בעת חילופי בעלי תפקידים מתבצע כחלק מתהליך החפיפה, אולם ישנם מקרים בהם בעל התפקיד היוצא אינו בקיא בנוהל כהלכה ועל כן חופף את הנכנס לתפקיד בצורה לא נכונה. גם במקרים שנוהל הרכש מתעדכן במהלך השנה, אין הדרכה מרעננת של הנוהל על ידי משרד כספים או הנהלת האגודה.

4. שיתופי פעולה

בעלי התפקידים השונים באגודה לא מיועדים ליכולתו של רכז התפעול הלוגיסטי לבצע עבורם רכשים מסוגים שונים. כיום המדורים משתמשים ברכז על מנת לרכוש בעיקר ציוד משרדי וכיבוד ולעיתים רחוקות מוצרים ייחודיים ומורכבים. ביכולות ובהגדרות תפקידו לבצע נהלי רכש רבים ומגוונים למדורים השונים. בנוסף, לרוב המדורים מבצעים את הרכש לבד ולא מתאגדים לכוח צרכני גדול וחזק יותר מול הספקים. כך למשל מדבקות חבר אגודה אשר רוכש משרד גרפיקה ומדבקות מנוי נגיב שרוכש משרד נגיב מתבצעים בנפרד. בעקבות כך גם לא קיים שיתוף ספקים זולים ואמינים בין המדורים.

5. הקפדה על סעיפים

לא קיים ריענון של הספקים הקבועים כפי שסעיף 18.5 מנוהל הרכש דורש. בנוסף, לא קיים ספר ספקים קבועים ממוחשב או ידני הנגיש לעובדי האגודה, אשר מופיע בו התאריך העתידי לריענון הספק ופרטי הספק הקבוע. סעיף 31 לנוהל הרכש מחייב את המנהל האחראי לבצע תיעוד מלא של כלל המסמכים הרלוונטיים לתהליך הרכש ולהעביר עותק לועדת ביקורת. למעט משרד גרפיקה ומשרד כספים אשר בהם קיים תיעוד מלא כנדרש, קיים בשאר המדורים קיים תיעוד חלקי של נהלי הרכש ולעיתים אף לא קיים תיעוד כלל. בנוסף לא קיים נוהל עבודה של העברת העתקים רלוונטיים לועדת ביקורת.

6. רכישה דרך האינטרנט

בעקבות הערתה של רמ"ד כספים נודע לנו כי קיים כרטיס אשראי נטען לאגודה, אולם מרבית בעלי התפקידים באגודה לא מודעים לאפשרות זו. מכאן, שישנם מקרים בהם המדורים הלכה למעשה מוגבלים בקבלת הצעות מחיר אטרקטיביות מהאינטרנט. הדבר ניכר במדור אקדמיה ברכישת ספרי לימוד לספריית ההשאלה, מודלים בכימיה ומלוניות ובמשרד גרפיקה ברכישת ספרים מקצועיים. ישנם מקרים בהם מתבצע הרכש על ידי בעל התפקיד הרלוונטי מכספו האישי, המקבל צ'ק החזר ממשרד הכספים לאחר קבלת הסחורה.

המלצות

1. **אנו ממליצים על תדרוך קבוע של בעלי התפקידים הרלוונטיים באגודה על אופן יישומו התקין של נוהל הרכש על ידי מנהלת משרד כספים וריענון הנהלים בהתאם לשינויים המתבצעים במהלך השנה.** יש לשים דגש על תיעוד מלא של תהליך הרכש על ידי הגורם היוזם ושיתוף התיעוד ועדת ביקורת באופן ממוחשב. יש לוודא כי כלל המדורים והמשרדים ישתמשו בטפסים זהים.
2. **יש למסד בכלל המדורים והמשרדים שיטת תיעוד ומעקב אחר רכשים המתבצעים במהלך השנה באגודה ועדכון קבצי התקציב בצורה מסודרת.**
3. **יש לבחון את הנוהל הקיים, המחייב הצגתם של שלושה ספקים גם במקרים בהם הספק הנבחר ידוע מראש.** יש לבחון אפשרות של בחירת ספק קבוע לתחום מסוים, אחת לסמסטר, ובדיקת כדאיותו בסוף התקופה כדי לחסוך בדיקות מיותרות. בכל בחינה מחדש יהיה צורך לבצע חיפוש אמיתי של ספקים חלופיים, כך שהחיסכון לאגודה יישמר ואף יגדל.
4. **יש לבחון מתי נעשה ריענון של הספקים הקבועים באגודה והתנהלות בהתאם (ריענון מחדש, חיפוש ספקים חדשים וכולי).** בנוסף, יש לשקול הנהגה של שיטת עבודה קבועה בה יתבצע ריענון של הספקים הקבועים אחת לשנה, בעדיפות לחודשי הקיץ כחלק מההתכוננות לפעילות האגודה במהלך השנה. בהמשך לכך, יש ליצור ספר ספקים קבועים ממוחשב, הפתוח לשימוש כלל המדורים. בספר יופיעו פרטי הספק ותאריך קרוב לריענון.
5. **יש לשקול יצירת קובץ מיפוי עסקים רלוונטיים לפעילות האגודה.** בקובץ יפורטו פרטי הספק, מוצרים אשר הוא מספק, דרכי התקשרות, התרשמות מניסיון עבר וכולי. קובץ כזה יכול לסייע למדורים והמשרדים השונים למצוא את הספק הטוב ביותר עבורם, בהתבסס על מידע וניסיון של מדורים אחרים.
6. **יש לשקול להחריג את נוהל הרכש במקרים של קבלת שירותים מאומנים המתבססים על חוזים.** במקרים אלו החוזה מהווה את הלכה למעשה את נוהל הרכש וכולל את החתימות הדרושות לנוהל רכש רגיל והסעיף התקציבי הרלוונטי לרכישה.
7. **יש לייזע את בעלי התפקידים הרלוונטיים באגודה אודות האפשרות לבצע רכישות דרך האינטרנט באמצעות כרטיס אשראי נטען.**
8. **יש לשקול הוספה של תחום אחריות חדש לתפקיד רכז התפעול הלוגיסטי, כך שישמש כקניין האגודה.** כבר היום רכז זה משמש כקניין למדורים השונים, אולם רק במידה ואלו פונים אליו. היתרונות להרחבת תחום האחריות של רכז התפעול הלוגיסטי הינם: חיסכון כפל עבודה על הזמנות במדורים, ביסוס האגודה ככוח קנייה מול ספקים, התמקצעות והכרה מיטבית של הנוהל, חיסכון בשעות עבור בעלי תפקידים מסוימים (למשל מנהל נגטיב ומנהלת משרד גרפיקה), עדכון מסודר יותר של מאגר הספקים הקבועים וייעול מערך שימור הידע והזיכרון הארגוני. חסרונות שיש לשים לב אליהם הינם: קושי בתיעודף ראוי של המשימות (המדור עצמו היה יודע לכאורה לתעדף עבור עצמו טוב יותר) והממשק הקיים בין המדורים לרכז.

תגובת רמ"ד כספים - אורנה פנקס :

לגבי נושא החפיפה של בעלי התפקידים - הדרכה על נוהל הרכש נעשית מידי יום ביומו במשרד כספים לכל הנוגע בדבר.

לגבי ההמלצה לבדיקת נושא רענון הספקים הקבועים - זהו תפקידה של ועדת ביקורת.

תגובת מנהל הנגיב - מתן קורצויל :

לגבי הסעיף התנהלות לקויה במשרדים ספציפיים - הספקים הקבועים הינם כשמם - ספקים קבועים, ועל כן אין נוהל של קבלת הצעות מחיר בכל פעם שצריך לבצע הזמנה של סחורה. הספקים הקבועים הינם ספקי מוצרי מזון ומשקאות בעיקר, שהעבודה מולם מתבצעת ברמה שבועית, ועל כן אין מקום לביצוע נוהל רכש מחדש על כל הזמנה. כל ספק קבוע אושר על ידי הנהלת האגודה.

לגבי מפיצי הסרטים, אין אפשרות לקבל הצעות מחיר נוספות, מספקים שונים, מכיוון שכל סרט הינו בבעלות בלעדית של מפיץ מסוים. כל המפיצים הינם ספקים קבועים שלנו, שההתקשרות מולם אושרה בהנהלת האגודה.

אני לא מקבל את הכותרת "התנהלות לקויה במשרד", מכיוון שאני מאוד מקפיד על נהלי רכש, ואף משקיע בכך שעות רבות בכל חודש, וזאת על מנת לקבל הצעות מחיר הוגנות וסחורה שעונה על הדרישות שלי.

לגבי הסעיף הקפדה על סעיפים - מכיוון שנוהל הרכש אינו ממוחשב, מאוד קשה לשמור על תיעוד של כל נוהל ונוהל. עדיף היה אם כל הטפסים היו ממוחשבים, ובכך היה נחסך כל נושא הניירת המיותרת וכל הנוהל היה מתועד במאגר של האגודה ונגיש לכל הגופים הרלוונטיים בזמן אמת.

הגדרות תפקידים באגודה

מטרת הביקורת

מטרת הביקורת הייתה לבחון את ההתאמה בין הגדרות תפקידים שונים באגודה, כפי שאלה הוצגו על ידי האגודה, לבין האופן בו הם מתממשים בפועל. בבדיקתנו אנו כוללים איתור פערים בין הגדרה למימוש וקשיים בטיפול בכלל תחומי האחריות בצורה מספקת. כמו כן, רצינו לבדוק האם מתבצעים תהליכי שימור ידע והפקת לקחים במדור, אשר הינם בעלי חשיבות ליכולתו של הארגון להשתפר משנה לשנה.

עבור כל מדור או משרד נתאר את שיטת הביקורת בה נקטנו עבור אותו מדור והממצאים וההמלצות שלנו בהתאם לאותה בדיקה.

מדור מעורבות סטודנטים

שיטת הביקורת

הביקורת נעשתה על ידי שיחה עם בעלי התפקידים הבאים: רכז העסקה הוגנת, רכזת מעורבות חברתית ורמ"ד מעורבות, תוך בחינת הגדרות התפקידים הפורמאליות, כפי שמוגדרות על ידי אגודת הסטודנטים, אל מול תחומי האחריות של בעלי התפקידים, כפי שאלה תוארו על ידם. במהלך ביצוע הביקורת ניהלנו שיחות עם בעלי תפקידים נוספים, אולם לדו"ח זה הוכנסו רק התפקידים והתחומים בהם עלו קשיים משמעותיים או נושאים אשר לעמדתנו דורשים בחינה עתידית מצד האגודה.

ממצאים, מסקנות והמלצות

כלל המדור

1. עולה כי ישנו צורך במיסוד פרוצדורה של שימור זיכרון ארגוני במדור, בעיקר נוכח אופיו הדינמי והמגוון. ידע זה יסייע לבעלי התפקידים החדשים בהתקשרותם עם גורמים פנימיים וחיצוניים כאחד וכמו כן יסייע ביצירת תהליכים ארוכי טווח.
2. מחויבותם ושליחותם של אנשי המדור ניכרות ומעוררות הערכה, אך עם זאת היכולת להעניק שירות מיטבי לכמות כה גדולה של ארגונים במסגרת המשאבים אותם מקצה האגודה, דורשת הצבת מסגרת ברורה שתחייב גם את הארגונים. על כן, אנו ממליצים כי **המדור, בהנהגת הרמ"ד, יפרוט את הסיוע אותו מעניק המדור לארגונים ואת המגבלות בהם הוא ניתן ויצגם בפני הארגונים**, ובפרט על שעות המענה שנותן המדור, אשר כרגע הינן כמעט בלתי מוגבלות.

רכז העסקה הוגנת

תפקיד זה הינו תפקיד חדש באגודה, אשר הוקצו לו השנה שעות לראשונה. תקן התפקיד הוגדר בתחילה ב- 60 שעות חודשיות, אך כמות השעות לאחר הצמצומים שנערכו בתחילת השנה העמידו את התקן על 50 שעות חודשיות. בפועל, כמות השעות המנוצלות על ידי הרכז הן בממוצע כ- 40 שעות כפי שנדגמו בדיווחי השעות בחודשים יולי עד מרץ. בחודש האחרון ועדת מעורבות של מועצת הסטודנטים החליטה על צמצום התקן של רכז העסקה הוגנת ל- 40 שעות חודשיות.

1. לאור צמצומו של התקן אנו מוצאים לנכון להעיר שתי הערות. ראשית, מכיוון שהתקן צוצמם ב- 20 שעות עבודה יש לוודא במהלך השנה הקרובה כי התקן אכן מתאים לתפקיד ולדרישותיו. שנית, אנו רואים חשיבות לציין כי אירוע פתיחת השנה הצריך בתחילת השנה הנוכחית שעות רבות יותר של עבודה מהרכז, כמו גם מבעלי תפקידים רבים אחרים באגודה, וזאת בשל הצורך להפיק אירועים שאינם לרוב חלק מעבודת השגרה של הרכזים. על מנת שלא ייוצרו חריגות משמעותיות בתחילת השנה הבאה, אנו ממליצים כי **יחד עם צמצום התקן יופקו לקחים מחריגות תחילת השנה שעברה ואלה יילקחו בחשבון מראש בתכנון התקציב המדורי.**

2. עולה כי הרכז מקפיד על תיעוד הפניות המגיעות אליו ואופני הטיפול בהן. אנו מברכים על התנהלות זו התורמת לייעול העבודה העתידית של הרכזים שיגיעו אחריו ובנוסף ממליצים לרכז הנכנס לערוך משוב מצד הסטודנטים הנעזרים בשירותי הרכז, אשר יועילו אף הם בשיפור השירות ובהתמקצעות הרכז.

3. עולה כי תחום הפיקוח על תנאי העסקה באגודה, אשר הוגדר כאחד מיעדי התפקיד של הרכז, לא טופל בצורה משמעותית מספיק בשנה הנוכחית, על אף שבשנתיים האחרונות התקיימה התייחסות רציפה ומקיפה לנושא זה בדו"חות ועדת ביקורת. אנו ממליצים להיעזר במידע שהצטבר בדו"חות על מנת לטפל בנושא זה כראוי ועל מנת להגביר את היכולת לגבש פתרונות לליקויים שהתגלו ולהציגם בפני הגורמים הרלוונטיים.

4. אחד מיעדי התפקיד שהוגדר בתיאור המשרה שפרסמה האגודה היה הפקת סמינרים והכשרות לקידום תחום ההעסקה ההוגנת, אך יעד זה לא בא לידי ביטוי בפועל. יש לשקול את נחיצותו של יעד זה ובמידה ויימצא רצוי יש לתת לו ביטוי בבניית תכנית העבודה הלכה למעשה.

היות והתפקיד זה הינו חדש באגודה ומצוי בתהליכי עיצוב ושיפור, ועדת ביקורת ממליצה לוועדת מעורבות לדון ביעדי התפקיד ביחס לניסיון שנצבר השנה ולשקול ביצוע התאמות נוספות פרט לשינוי בשעות התקן.

רכזת מעורבות סטודנטיאלית

1. בקמפוס פעילים ארגונים רבים ויוזמות וסטודנטיאליות רבות, המוצאים בית טבעי בשיתוף פעולה עם האגודה ואנו מברכים על מצב זה. עם זאת, בביקורת עלה כי יש להסדיר בצורה ברורה יותר את אופן ההתקשרות של הארגונים השונים עם האגודה. משאבי האגודה מוגבלים ותקן רכז/ת מעורבות מוגבל אף הוא, לכן על הרכז/ת ורמ"ד מעורבות סטודנטיאלית לחדד בתחילת השנה ובמהלכה את מסגרת התמיכה המוצעת לארגונים ואת התנאים בהם הארגונים עצמם צריכים לעמוד על מנת לקבל את הסיוע באופן מיטבי. ועדת ביקורת מקווה כי התייעלות בתחום זה תוביל לצמצום שעות החריגה של הרכז/ת, הנובעות בחלקן מחוסר בהירות זו, ותאפשר להשקיע יותר זמן בתחומי האחריות הנוספים של בעל תפקיד זה.

2. במידה וגם לאחר נקיטת מהלכים מסוג זה ולאחר העלאת שעות התקן של תפקיד זה מ-80 שעות כפי שהיה בשנה הנוכחית ל-90 שעות חודשיות, זאת בהתאם להחלטת ועדת מעורבות

שהתקבלה לאחרונה, יוותרו חריגות חוזרות ונשנות, **ייתכן ועל ועדת מעורבות לשקול צעדים נוספים ומקיפים יותר להתאמת דרישות התפקיד לתקן הקיים.**

נגטיב

שיטת הביקורת

הביקורת נעשתה על ידי שיחה עם מנהל הנגטיב, בחינת הגדרות התפקיד הפורמאליות כפי שמוגדרות על ידי אגודת הסטודנטים ובחינת פריסת השעות החודשית לפי ביצוע משימות כפי שהעריך מנהל הנגטיב. יש לשים לב כי במהלך הבדיקה חלו שינויים, הן במודל השכר והן בהגדרות תפקיד מנהל הנגטיב, אשר פוצל וסמכויותיו עתידות להתחלק בין מנהל הנגטיב לסגן מנהל הנגטיב.

ממצאים, מסקנות והמלצות

1. היקף הפעילות בנגטיב גדל בשנה האחרונה, אולם גידול זה בא לידי ביטוי בכמות המנויים ולא בכמות הסרטים המוקרנים, אשר נותרה זהה. לפיכך, העבודה שנוספה בעקבות גידול זה היא בעיקר סביב ניהול המלאי. **ועדת ביקורת מברכת את מנהל הנגטיב על הגידול המשמעותי שהושג השנה בכמות המנויים, המשקפת את שביעות רצון הסטודנטים משירות זה של האגודה.**

2. לאורך השנה כמות השעות החודשית שעבד מנהל הנגטיב הייתה גדולה בחודשים מסוימים מהכמות המשוערת של שעות העבודה, אשר הוגדרו לתפקיד זה במסגרת גלובלית, ובחודשים אחרים קטנה יותר ממסגרת זו. כמו כן, קיים פער בין ההערכה אשר הציג מנהל הנגטיב לשעות העבודה הנדרשות שלו לבין דיווחי השעות שלו בפועל. ייתכן והפער נובע מהיעדר דיווח שעות אפקטיבי, בעיה שנצפתה במדורי אגודה נוספים ואליה התייחסה ועדת ביקורת בדו"ח הועדה הקודם. יחד עם זאת, **ראוי לבחון את המשימות המוגדרות למנהל הנגטיב ואת מספר השעות אשר הוא מקצה לכל משימה.** ייתכן ויש מקום ליעול של עבודתו של מנהל הנגטיב ולא לאפשר בעתיד למשימות להכתיב את כמות השעות החודשיות.

3. המסגרת השעתית הגלובלית של תפקיד מנהל הנגטיב השתנתה, לאור החלטת ועדת תפעול למסגרת שעתית. **ועדת ביקורת מברכת על המעבר למסגרת שעתית, שכן התפקיד אינו מצריך מסגרת גלובלית ואינו תואם את הגדרות התפקידים להם ניתן שכר גלובלי על פי חוקי העבודה של ישראל.** עם זאת, **אנו ממליצים לועדת תפעול לבחון בחודשים הקרובים את כמות השעות המדווחת של מנהל הנגטיב בכדי לודא את גודל התקן הנדרש לתפקיד.**

4. על מנת לחלק את נטל עבודת מנהל הנגטיב ולתת מענה לצורך בידע מקצועי בתחומים מסוימים הקשורים לניהול הקולנוע (הפן הטכני של ההקרנה), הוחלט בישיבה השלישית של ועדת תפעול על יצירת תקן חדש לתפקיד סגן מנהל נגטיב, לו הוקצו 16 שעות הקרנה + 44 שעות למילוי תפקידי הסגן, כפי שאלה הותוו בישיבה (סך הכל 60 שעות חודשיות). בהתאם לכך, כמות שעות העבודה שמוקצות כעת לצורך ניהול הקולנוע גדלה מ- 150 שעות ל- 194 שעות, המתחלקות בין שני התפקידים. תפקיד הסגן נבנה על סמך הנתונים במסגרת הגלובלית ועל סמך הערכה יחידה אותה הציג מנהל הנגטיב על סך של 206 שעות חודשיות,

מתוכן כ- 20 שעות שהוצעו לעובדים בנגטיב. בעקבות בחינה של המשימות בהן עוסק מנהל הנגטיב או סבורים כי תהליך הוספת תפקיד הסגן נעשה ללא בדיקה מקיפה ועניינית וללא בדיקה של פתרונות חלופיים. ייתכן וראוי היה להמתין ולערוך את השינויים באופן מדורג. **יש לבחון האם הוספת התקן של סגן מנהל הנגטיב בהיקף שנקבע תיעל את העבודה בקולנוע והאם הגדרות התפקיד שהותוו אכן יוצרות חלוקת עבודה יעילה ומקצועית.**

5. בסעיף 63 בתקנון האגודה מצוין באיזה אופן ייבחרו בעלי התפקידים באגודה כאשר סעיף 63.1.8 מצייין כי עורך העיתון ייבחר "בפורום ועדה לבחירת מנהלים". מנגד, מכיוון שאין סעיף המייחד את תפקיד מנהל הנגטיב, הבחירה לתפקיד זה נעשית בפורום ועדה לבחירת רכזים (כפי שמצייין סעיף 63.1.9). תמוה בעיני ועדת ביקורת מדוע שני תפקידי מנהלים נבחרים באופן שונה, במיוחד כאשר תקן השעות עבור עורכת העיתון הינו 90 שעות, בעוד שתקן התפקיד של מנהלת הנגטיב הינו 150 שעות. סעיף 63.1.9 מתייחס למנהלים זוטרים ורכזים ולכן ייתכן ואין זה מתאים כי מנהל בעל תקן של 150 שעות ייבחר בועדה לבחירת רכזים. **אנו ממליצים לבחון מהו האופן המתאים לבחירת שני התפקידים וליצור האחדה, אם יש צורך, בין אופני הבחירה לתפקידים בעלי אופי דומה.**

נספח לפרק זה- טבלה המפרטת את המשימות בהתאם לתיאור של מנהל הנגטיב וחלוקת השעות הקיימת והעתיידת:

תחומי אחריות	מנהל	סגן	עובד נגטיב
בניית לוז סרטים	16	-	-
ספקים ומלאי	25 (5)	(20)	-
עבודה מול מפיצים	10	-	-
סידור עבודה	-	(6)	6
ניהול אתר	-	-	10
טריילרים	-	-	20
קשר עם מנויים	4	-	-
שיווק (גרפיקה והסברה)	30	-	-
ניהול שוטף של העובדים	16	-	-
ניהול תקציב	10	-	-
רכש ועבודה מול גורמים	20	-	-
נוכחות באירועים ובשגרה	30	(8)	-
עבודה מול גורמי אוניברסיטה	5	-	-
אירועים קטנים	נכלל בחישוב	-	-

			(סרט+הרצאה)
-	-	4	אירועים גדולים (אחת לחודשיים, ממוצע לחדש)
	בעת הצורך	-	מ"מ מנהל הנגיב
-	(8)	-	סיוע בניהול לוגיסטי של הקולנוע
-	(2)	-	אחראי טכני
-	בעת הצורך	-	אחראי רכש לקולנוע
(30) 36	(44) 0	(150) 170	סה"כ

תגובת מנהל הנגיב- מתן קורצויל:

לגבי היקף הפעילות- הגידול המשמעותי בכמות הצופים והמנויים משקפת את ההשקעה הכספית הגדולה שנעשתה בנגטיב בשנה האחרונה ומשקפת גם את כמות השעות הרבה שהשקעתי בהבאת הנגיב למקום שבו הוא נמצא כיום.

גידול שעות העבודה הינו גם עקב הגידול בהתעסקות עם המלאי, אך לדעתי בעיקר עקב הגדלה משמעותית בעבודה שיווקית חזקה של הנגיב, אם זה ביותר גרפיקות ופרסום שיצא, ואם זה ביותר אירועים בנגטיב, אשר חושפים את הנגיב לקהל חדש.

לגבי נושא שעות העבודה- היו הרבה מאוד שעות שלא דווחו בדוח השעות, וזאת באשמתי בלבד. מכיוון שידעתי שהתקן הוא גלובלי, לא שמתי דגש על העברת כרטיס בכל פעם שעבדתי. לבקשת ועדת ביקורת העברתי דוח מסודר שבו כתוב כמה שעות מוקצות בחודש לכל משימה. את הדוח הזה הכנתי לאחר מחשבה מעמיקה על כל סעיף וסעיף, כולל בדיקה של אותו סעיף אל מול חודשים קודמים. מקום ליעול תמיד יש, ואני תמיד שואף לשפר ולייעל את עבודתי, גם ללא התערבות של ועדת ביקורת.

לגבי תפקיד סגן מנהל הנגיב- תקן סגן מנהל נגיב לא "צץ" משום מקום. בכל תכנית עבודה בשנים האחרונות מכניס מנהל הנגיב בקשה לתקן סגן, וזאת עקב חוסר התאמה בין תקן התפקיד לדרישות התפקיד בפועל. לא הגיוני שעובד בארגון, וזה לא משנה אם הוא רמ"ד, מנהל או רכז, יעבוד 180 שעות בממוצע בחודש ויקבל שכר רק על 150 שעות. התקן של סגן מנהל נגיב בא כדי לחלק את השעות בצורה הגיונית יותר, מתוך ידיעה כי התקן של מנהל הנגיב לא יעלה מעל ל- 150 שעות.

התקן החדש (סגן מנהל/רכז) עדיין בבדיקה מבחינתי, ואני עובד על הגדרת תפקיד מדויקת יותר עד לכניסה הרשמית של התקן, שכפי שאני מבין תקרה לקראת תחילת השנה. אני מזמין את ועדת ביקורת, או כל גוף אחר שמעוניין בכך, לבוא ולעבוד איתי במשך שבוע אחד בתחילת השנה כדי לבדוק אותי. התפקיד שלי מחייב עבודה סביב השעון. במהלך היום יש התעסקות רבה עם ספקים, שליחים, בירוקרטיה וניהול הנגיב, ואילו בשעות הערב הנגיב פעיל ואני צריך להיות זמין לבעיות העולות בשטח ולתת מענה לעובדים שלי וללקוחות הנגיב. בנוסף, קורה לפחות פעם-

פעמיים בשבוע שאני נאלץ לעזוב הכל ולהגיע מיידית לנגטיב כדי לפתור תקלה כזאת או אחרת, אם זה בציוד ואם זה בהתנהלות העובדים. ניהול הנגטיב הינו ניהול עסק לכל דבר מבחינתי, ואני תמיד צריך לשמור על רמה של הכנסות מול הוצאות כמו בכל עסק אחר, בשונה משאר מדורי האגודה שבהם הרמ"ד/מנהל צריך לשמור רק על סעיפי ההוצאות ולא על ההכנסות. עבודה זו מצריכה השקעה רבה ולדעתי גם ידע וכישרון בנושא.