

י"ח בשבט, תשפ"ה
16 בפברואר, 2025

הסוכנות היהודית לארץ ישראל **משרד מבקר המוסדות הלאומיים**

היחידה לקשרי קהילות

נציגות הסוכנות היהודית במקסיקו

תוכן עניינים

<u>עמוד</u>	<u>נושא</u>	<u>סעיף</u>
2	מטרות הביקורת	1
2	שיטת הביקורת והיקפה	2
2	רקע כללי	3
<u>ממצאים והמלצות:</u>		
4	נושא א' - ניהול הכספים	
4	4. תקציב	
8	5. בנק ומורשי חתימה	
9	6. תשלומים	
14	7. רכש	
16	8. דירקטוריון BITUI	
17	9. שכר ומשאבי אנוש	
19	10. החזרי הוצאות	
20	נושא ב' – ניהול הפעילות	
20	11. ניהול הפעילות והתוכן	
21	12. תוכניות עבודה	
23	13. עליה	
24	14. שליחים ופעילות תנועות נוער	
27	15. פרויקט TEN	
30	נושא ג' – שאלון לעובדים ולשליחים	
31	נספחים	

1. מטרת הביקורת

הביקורת התמקדה בבדיקת נאותות ניהול הנציגות במקסיקו בתחומי המינהל, הכספים ופעילות הסוכנות היהודית.

2. שיטת הביקורת והיקפה

2.1 הביקורת בנציגות התקיימה במסגרת תוכנית העבודה של משרד מבקר המוסדות הלאומיים ובוצעה במשרדי הנציגות במקסיקו, בחודש מרץ 2024.

2.2 הביקורת כללה עריכת שיחות עם בעלי התפקידים בנציגות לרבות מנהל החשבונות המקומי במיקור חוץ של הנציגות וכן פגישות עבודה בישראל, עם מנהלים במטה הסוכנות היהודית בירושלים.

2.3 במהלך הביקורת נערכו פגישות גם עם נציג קרן היסוד במקסיקו, עורכי הדין של היישות המשפטית המקומית - "BITUI" וכן עם ראשי הקהילה היהודית במקסיקו, שהם הדירקטורים ב - "BITUI".

3. רקע כללי

3.1 על-פי נתונים מהקהילה היהודית, ישנם במקסיקו כ - 50,000 יהודים וכ - 65,000 זכאים לפי חוק השבות. כיום, הקהילה היהודית במקסיקו היא הקהילה היהודית השלישית בגודלה באמל"ט והיא אחת משמונה הקהילות היהודיות הגדולות בעולם. על-פי נתונים שנמסרו מהנציגות, גרים במקסיקו סיטי כ- 40,000 יהודים.

3.2 היהודים במקסיקו, הגיעו אליה במהלך השנים בעיקר, ממערב אירופה (עד המאה ה - 19), טורקיה, מזרח אירופה וסוריה. היהודים במקסיקו מתנהלים באמצעות הקהילות, שלהן מוסדות כגון בתי כנסת, בתי ספר, ומרכזי תרבות וספורט. המדובר במוסדות פעילים שמהווים חלק בלתי נפרד מחיי היום יום, של היהודים בקהילות השונות. במקסיקו סיטי ישנם 15 בתי ספר יהודים, שבהם לומדים כ-85% מילדי הקהילות היהודיות בעיר.

הקהילות הן ציוניות ושומרות על קשר עם ישראל באמצעות המוסדות ובפרט בבתי הספר. יש לציין, שהקהילות מעורות היטב באקטואליה הישראלית.

3.3 פעילות נציגות הסוכנות היהודית במקסיקו, נערכת באמצעות הישות המשפטית - "BITUI" (להלן: BITUI או העמותה). המדובר באגודה אזרחית מקומית, ללא מטרת רווח, שמייסדיה ומנהליה, נמנים עם ראשי הקהילה היהודית במקסיקו.

הנציגות במקסיקו משתפת פעולה עם כל המוסדות הלאומיים - קק"ל, קרן היסוד, הצ"ע וכן עם מוסדות מקומיים נוספים, כגון: הוועד המרכזי של הקהילות במקסיקו, התאחדות הסטודנטים היהודים במקסיקו ועוד.

הנציגות שמשרדיה במקסיקו סיטי, אחראית על כל מגוון הפעילות במקסיקו וגם על הפעילויות של הסוכנות היהודית בארצות האזור. להלן נתונים בדבר הקהילות היהודיות שבאזור (שבאחריות הנציגות), כפי שנמסר מראש הנציגות:

מדינה	מספר היהודים חוק השבות	מספר יהודים עפ"י	מספר יהודים
קולומביה	4500	2,900	
קוסטה ריקה	3400	2,600	
קובה	500	350	
הרפובליקה הדומיניקנית	400	100	
אקוודור	1200	600	
גואטמלה	1800	900	
הונדורס	250	100	
פנמה	16000	12,000	
ונצואלה	7000	4,000	
פרו	3500	2,200	
אל-סלבדור	400	100	

הפעילות בארצות האזור מבוצעת באמצעות בעלי התפקידים בנציגות, צוות מצומצם של עובדים מקומיים ומתנדבים.

נושא א' – ניהול הכספים

רקע

הפעילות הכספית בנציגות מקסיקו מבוצעת על-ידי הגזברית וכן על-ידי מנהל חשבונות מקומי, המספק את שירותיו במיקור חוץ. גזבר אמל"ט שנמצא במשרדי הנציגות בבואנוס איירס, אחראי על גזברות ארגונית וגם על הפעילות הכספית בכל מדינות אמל"ט (למעט ברזיל), לרבות הגזברות במקסיקו. במבנה הארגוני הקיים, גזבר אמל"ט מנחה את מנהל החשבונות המקומי ואת הגזברית במקסיקו והוא אחראי עליהם ישירות. הגזבר מבצע פעולות פיקוח ובקרה בכל תחומי הפעילות הכספית בגזבריות אמל"ט שבאחריותו. אחריות זו, כוללת קיום מעקב ובקרה שוטפים אחר ניצול התקציב, על סעיפיו השונים והקפדה על אי חריגה מהמסגרת שאושרה.

4. תקציב

המסגרת התקציבית של הנציגות, נקבעת בישראל, באחריות היחידה לכספים. אחריות הניהול התקין של התקציב מוטלת על גזבר אמל"ט ועל הנציג.

ממצאים

4.1 מקורות ההכנסה לפעילות הנציגות במקסיקו הם סעיפי תקציב קשרי קהילה וסעיפי תקציב הכנות לעליה של הסוכנות היהודית. מקורות הכנסה נוספים לשני סעיפים תקציביים אלו הם, זיכויים/השתתפות בהוצאות שהם כלולים בסעיפים שונים בתקציב הליבה של הסוכנות היהודית. הסעיפים לעיל, רשומים ב"מינוס" ולכן הם מקטינים את סעיפי ההוצאות בתקציב. לסעיפים אלה מתווספות הכנסות מפתחות תיקי עלייה בנציגות והכנסות מאופק ישראלי 1 (להלן – "אופק"). תקציב אופק מבוסס על תכנון הכנסות ופעילות (הוצאות) בהתאמה. הזיכויים/השתתפות בהוצאות, יחד עם ההכנסות המפורטות לעיל, מהוות חלק מתקציב ההוצאות והן מוצגות בעמודת ההוצאות. למעשה, הכנסות אלו מקטינות את ההוצאות המתוכננות ועמודת ההוצאות בתקציב, מוצגת בסופו של דבר ב"תקציב הוצאות נטו".

¹ חברה לתועלת הציבור אשר שמה לה למטרה לעודד עלייה לישראל. החברה הוקמה בשנת 2015, על ידי הסוכנות היהודית וההסתדרות הציונית העולמית מתוקף החלטת ממשלה 1746 מיוני 2014.

ניהול התקציב, מציג את מסגרת ההוצאות המתוקצבת, מול ההוצאות בפועל.

ניהול תקציב ההכנסות, מבוצע על ידי היחידה לכספים, כחלק ממכלול ההכנסות בכל העולם, של תקציב קשרי קהילה, הכנות לעלייה ומקורות הכנסה נוספים, כאשר נתונים אלה אינם חלק מאחריות הנציגות וגזבר אמל"ט.

4.2 תכנון תקציב הנציגות וניהולו, מבוצעים על-ידי היחידה לכספים,

באמצעות מודול התקציב במערכת ה-ERP.

התקציב המפורט לעיל, כולל את הפעילות במקסיקו וכן הקצאה נפרדת למדינות האזור (ונצואלה, קולומביה, פרו ופנמה).

4.3 אל חלק התקציב המפורט בסעיפים: 4.1-4.2 לעיל, מתווסף נדבך נוסף

והוא הכנסות מהקהילה המקומית ("תקציב הקהילה המקומית", או **הקצבות אמל"ט**). הכנסות אלו מתקבלות במקסיקו, באמצעות קרן היסוד.

הכנסות אלו מהוות תקציב אלקטיבי שמיועד לפעילות הנציגות (מקסיקו בלבד).

לביקורת נמסר, שהעדכון בדבר תקציב הקהילה המקומית, מתקבל בדרך כלל במהלך הרבעון האחרון של השנה. עובדה אשר פוגעת ביכולת לתכנן את הפעילות ולהתחייב מול ספקים, כך כדי שניתן יהיה לבצע את הפעילויות.

יש לציין, שיתרת תקציב הקהילה המקומית עוברת משנה לשנה וניתן לנצל אותה, בהתאם לצרכים שהוגדרו, ללא מגבלת זמן.

עם קבלת ההתחייבות התקציבית מהקהילה המקומית ולאחר אישור ממטה קרן היסוד בירושלים, הנתונים מועברים אל מערכת ה-ERP ביחידה לכספים **והם מנהלים תקציב זה בנפרד, מהתקציב השוטף** (כמפורט בסעיפים: 4.1 – 4.2 לעיל) וזאת בשם - "דוח תורמים".

4.4 להלן התקציבים לתקופה: 2023 – 2024² ללא תקציב הקהילה המקומית:

תקציב 2023 בדולרים				
הפרש באחוזים	הפרש	ביצוע	תכנון	
מקסיקו				
33%	135,362	273,265	408,627	הוצאות
69%	(61,807)	(28,007)	(89,814)	זיכויים והכנסות
22%	69,555	245,258	314,813	הוצאות "נטו"
מדינות האזור				
52%	14,024	12,884	26,908	הוצאות
100%	(5,000)	0	(5,000)	זיכויים והכנסות
41%	9,024	12,884	21,908	הוצאות "נטו"
סה"כ				
34%	149,386	286,149	435,535	הוצאות
70%	(66,807)	(28,007)	(94,814)	זיכויים והכנסות
24%	82,579	258,142	340,721	הוצאות "נטו"

תקציב 2024 בדולרים				
הפרש באחוזים	הפרש	ביצוע	תכנון	
מקסיקו				
32%	130,754	273,265	404,019	הוצאות
83%	(140,710)	(28,007)	(168,717)	זיכויים והכנסות
0.02%	44	245,258	245,302	הוצאות "נטו"
מדינות האזור				
78%	45,082	12,884	57,966	הוצאות
100%	5,000	0	5,000	זיכויים והכנסות
76%	40,082	12,884	52,966	הוצאות "נטו"
סה"כ				
38%	175,836	286,149	461,985	הוצאות
83%	(135,710)	(28,007)	(163,717)	זיכויים והכנסות
13%	40,126	258,142	298,268	הוצאות "נטו"

² תקציב 2024 מעודכן לנובמבר 2024

- 4.5** מנתוני "דוח התורמים" שהתקבל מהיחידה לכספים לשנת 2023 עלה, כי נרשם תקציב הכנסות בסך של 270,850 דולר, לעומת הוצאות בסך של 301,666 דולר (ניצול יתר של 30,816 דולר שכוסה על-ידי הקהילה). בשנת 2024 (עד אוקטובר 2024), נרשם תקציב הכנסות בסך 214,310 דולר. נתוני ההכנסות ביחס להוצאות טרם סוכמו לשנה זו.
- 4.6** בשנת 2023, עיקר הפער בין התקציב לביצוע נובע מהכנסות נמוכות מאופק, (סה"כ התקבל בשנת 2023, סך של 18,661 דולר לעומת הכנסות מתוכננות בסך 167,343 דולר). גם בשנת 2024³, עיקר הפער בין התקציב לביצוע, נובע מתקציב אופק (פער של כ- 55 אלף דולר בין ההכנסות שהתקבלו בפועל, לבין ההוצאות), זיכוי שלא התקבל (הכנסה), לפעילות חינוכית וכן התייקרות בשכר דירה.
- 4.7** בנציגות פועלת מערכת ERP ובה מודול התשלומים, לשימוש הגוברית וראש הנציגות. דוחות בנושא תקציב מול ביצוע, ממערכת ה-ERP, מתקבלים מעת לעת מהגזברות בארגנטינה וכן ממטה יחידת הכספים בירושלים.
- 4.8** מניתוח תהליכי העבודה בנושא התקציב עולים הדברים הבאים:
- קיימת בנציגות אפשרות צפיה "און ליין" בנתוני התקציב, כפי שהם מוצגים במערכת ה-ERP. לנציג ולגוברית יש אפשרות והרשאה לבדוק יתרה תקציבית בסעיף תקציבי נתון. יחד עם זאת, אין לנציג ולגוברית את האפשרות להרכיב דו"ח של תקציב מול ביצוע והדו"ח אינו זמין אוטומטית ובפורמט אחוד, "בלחיצת כפתור". לכן, בעלי התפקיד בנציגות תלויים בקבלת הדוח אשר מופק מהמטה של יחידת הכספים בירושלים ולפיכך, המידע שמתקבל בדוח, מעודכן לתקופה של כחודש ואף יותר, קודם למועד קבלת הדוח.
 - דוחות התקציב מול הביצוע, כוללים את תקציב הנציגות הכולל את תקציב אופק. במקביל, מנוהל כאמור תקציב הקהילה המקומית. לביקורת נמסר, שאחת לתקופה, נשלח לנציגות דוח אחוד ידני, אולם, לא ניתן לראות בתחילת השנה, על רקע עיתוי קבלת הנתונים, את סך כל הנדבכים של התקציב. **על רקע המועד השונה**

³ נתוני תקציב 2024 אינם סופיים והם מעודכנים לאוקטובר 2024

שבו כל תקציב מאושר, נוצרת אי ודאות לגבי היכולת להבין, להפעיל ולנהל באופן מתוכנן את המסגרת התקציבית של הנציגות.

המלצות

4.9 לאפשר לבעלי התפקידים הרלבנטיים בנציגות, להפיק ישירות ממערכת ה-ERP דוח ניהולי של תקציב מול ביצוע.

4.10 לבנות דוח תקציב אחד שיציג את כל התקציבים שמופעלים באמצעות נציגות מקסיקו.

התייחסות היחידה לכספים:

המלצה 4.9 - מקובלת וכפופה להיתכנות טכנית של המערכת הכספית.

5. בנק ומורשי חתימה

5.1 BITUI מנהלת את הפעילות הכספית בבנק BANORTE בחשבון אחד.

5.2 מעיון בתקנון של BITUI משנת 2013 עלה, כי כל חבר דירקטוריון של BITUI יכול לבצע, בין השאר, פעולות כספיות בשם העמותה (בבנק או מול גורמים אחרים). הדירקטוריון הסמיך את מנהל החשבונות המקומי (כאמור לעיל, במיקור חוץ), לבצע פעולות בבנק ולפיכך הוא מורשה חתימה יחיד בפועל, כיוון שחברי הדירקטוריון לא מעורבים בתשלומים השותפים. בנוסף, הדירקטוריון של Bitui אישר ב- 4.4.2019 לגזברית של הנציגות, לפעול בשם העמותה, לרבות הענקת הסמכויות הבאות:

- לרשום ולאשר מסמכים בשם החברה
- לשלם מיסים לרבות מיסי שכר וכן לשלם למוסדות כגון קרנות פנסיה וביטוח לאומי
- לנהל את הרכוש של BITUI

כאמור, רק מנהל החשבונות המקומי, הוא מורשה החתימה בבנק, בפועל. 5.3 יש לציין, שהענקת הרשאה לביצוע פעולות לגורם אחד בלבד, מהווה סיכון שיבוצעו פעולות בלתי מורשות בחשבון הבנק. יש לציין שבהרשאות הקיימות, אין מגבלה של סכום מירבי, לתשלום, מחשבונות הבנק.

לדעת הביקורת, ראוי שהרשאה בחשבון הבנק תוענק, למספר בעלי תפקיד כגון – הגזברית וראש הנציגות, כאשר הרשאה כאמור, תהווה מהלך משלים למימוש אחריותם, בתחום ניהול הכספים בנציגות.

5.4 בבדיקה שערכנו עם היועץ המשפטי של העמותה נמסר, כי אין מניעה להגדיר מורשה חתימה נוסף ולהנפיק למורשה, אמצעים כגון טוקן לתשלום.

המלצות

5.5 להוסיף מורשה חתימה אחד לפחות בחשבון הבנק ובמידת האפשר, למנות שני מורשי חתימה נוספים, כדי שלביצוע תשלומים יידרש אישור של שניים, מתוך שלושה מורשי חתימה.

5.6 להגביל את הסכום המירבי שניתן לשלם/להעביר מחשבון הבנק.

התייחסות היחידה לכספים:

המלצה 5.5 – אכן אין מניעה משפטית להוסיף מורשי חתימה נוספים אך הייתה מגבלה במערכת האינטרנטית של הבנק. לאחר עבודה מעמיקה מול הבנק הצלחנו להסדיר את התהליך ובימים אלו אנחנו עוברים למודל המקובל בארגון של 2 מורשי חתימה מקבילים.

המלצה 5.6 – כיוון שבמערכת הבנקאית לא ניתן להגדיר דרגות שונות של הרשאות למורשי חתימה או סכומים מירביים לכל מורשה, אין אפשרות להגביל את הסכום.

6. תשלומים

6.1 להלן תהליך התשלום בנציגות:

הגורם היוזם, ממלא טופס ידני של בקשות רכש (Purchase Order - PO) ובו מספר סעיף תקציבי, סכום לתשלום, פרטי הספק ותיאור מהות הרכישה (הגדרת הצורך ופירוט טובין, או שירות).

הגזברית מזינה את פרטי הבקשה למערכת ה-ERP ומפיקה אחת לשבוע דוח של בקשות תשלום. הדוח מיוצא לאקסל ועובר לאישור ראש הנציגות. הגזברית בודקת שלמות המסמכים, לרבות הסעיף התקציבי והחשבונית.

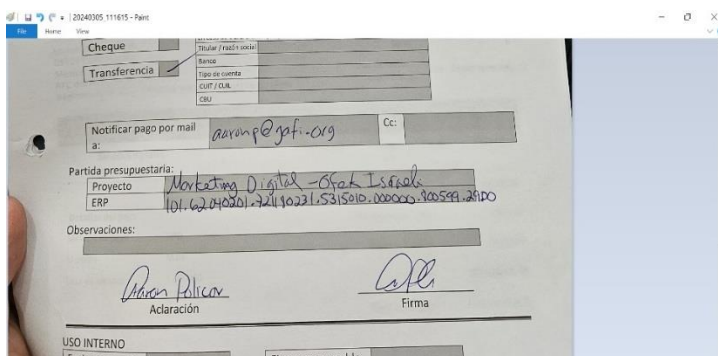
הגזברית מעבירה את הדוח (יחד עם הצרופות) לאישור גזבר אמל"ט והוא מאשר את הדוח במערכת ה-ERP. לאחר האישור במערכת, גזבר אמל"ט שולח לגזברית במקסימום את אישור הדוח במייל.

לאחר קבלת האישור, הגזברית מפיקה מהמערכת קובץ אקסל עם פירוט התשלומים שיש לבצע ומעבירה את הקובץ המאושר, למנהל החשבונות המקומי, לביצוע התשלום בבנק.



מניתוח תהליך התשלום עלו הממצאים הבאים :

- 6.2** כאמור, מילוי הזמנות הרכש (PO) לא מבוצע דיגיטלית, אלא בכתב יד. מילוי הטפסים מסורבל ובפרט הצורך, לרשום את מספר הסעיף התקציבי (כ- 40 ספרות), דבר שעלול לגרום לטעויות. לדוגמה - טופס הזמנת רכש (PO) :



כתוצאה מכך, הגזברית נדרשת במקרים של טעויות, לתקן (בעצמה, או באמצעות היוזם), הזמנת רכש. עקב התארכות התהליך, יתכן וייווצר עיכוב בתשלום לספק.

יש לציין, שלבקשת ראש הנציגות, על היוזם לסרוק כל טופס הזמנה ידני (PO) ולצרף אותו לצורך אישור התשלום, על-ידי ראש הנציגות והגזברית.

- 6.3** הקמת ספקים מבוצעת במערכת ה- ERP על-ידי הגזברות בארגונינו, לאחר קבלת הבקשות והמסמכים לפתיחת הספק מהגזברית בנציגות. בנוסף לתהליך פתיחת ספקים ב- ERP, נדרש להקים ספק גם בבנק, כדי לבצע את התשלום. פעולה זו מבוצעת, על ידי מנהל החשבונות המקומי של הנציגות, שהוא גם מורשה החתימה.

נציין שביצוע התשלום והקמת ספק בבנק, על-ידי בעל תפקיד אחד בלבד, נוגד את עיקרון הפרדת התפקידים המקובל באישור תשלומים בבנק.

מהיחידה לכספים נמסר, שבעבר, הספקים הוקמו ע"י גזבר אמל"ט אך לאחר שינוי במערכת הבנקאית הדבר לא התאפשר יותר ולכן נאלצנו לעבור לשיטה זו. כמו כן נמסר שלאחר תהליך ממושך מול הבנק, מבוצע בימים אלו שינוי בתהליך על מנת להסדיר את הפרדת התפקידים, כאשר גזברית

- מקסיקו תקים את הספקים בפעם הראשונה במערכת הבנק ותכניס כל תשלום למערכת, וגזבר אמל"ט יבצע את החתימה השנייה.
- 6.4** לאחר ביצוע התשלומים, הגזברית בנציגות מקבלת מייל מהבנק, עם פרטי התשלומים שבוצעו. אמצעי זה, מהווה סוג של בקרה מפצה לתהליך התשלום שמבוצע על-ידי מנהל החשבונות המקומי בלבד. הביקורת מציינת, שראש הנציגות אינו מקבל את דוח התשלומים מהבנק לאחר הביצוע, כהליך בקרה נוסף.
- 6.5** עד קיץ 2024 התאמות הבנק במקסיקו (במערכת ה-ERP), בוצעו על ידי עובדת הגזברות בבואנוס איירס, זאת בשל היעדרות מהעבודה של הגזברית בנציגות במקסיקו מסיבות אישיות. לאחרונה, ביצוע התהליך חזר לאחריותה של הגזברית בנציגות במקסיקו.
- התאמות הבנק במקסיקו נבדקות אחת לרבעון, במסגרת הבקרה השוטפת שמבצעת החשבות בירושלים.
- הביקורת בדקה את תהליך ביצוע התאמות הבנק במקסיקו ודגמה את ההתאמות בחודשים אוגוסט 2023 – ינואר 2024. כל ששת ההתאמות שנדגמו תאמו לרישום בבנק, במערכת ה-ERP ולקובץ הבדיקה, שקיבלה הביקורת. **תקין.**
- 6.6** בבדיקת מדגם של 42 תשלומים בסך כולל של 1,606,996 פזו (כ- 95,000 דולר), מחודש יולי 2023 עלה:
- 6.6.1 כל התשלומים אושרו כנדרש על-ידי מורשי החתימה במערכת ה-ERP.
- 6.6.2 לכל התשלומים מולאו בקשות רכש (PO) ידניות, אשר הוזנו למערכת ה-ERP
- 6.6.3 כל התשלומים כללו אסמכתאות.
- 6.6.4 חמישה תשלומים שנדגמו (מתוך ה- 42), לא כללו את אישור מנהל הנציגות (אישור בחתימתו על גבי טופס ה-PO).
- 6.7** בנציגות אין כרטיסי אשראי ולא מבוצעים תשלומים באמצעות המחאות, אלא רק בהעברות בנקאיות.
- 6.8** בנציגות ישנה כספת ובה שמור כסף במזומן. יש לציין שבמסגרת נוהל: "הנחיות אופרטיביות לנהלי עבודה בגזבריות - הנחיות אופרטיביות לנהל קופה קטנה ומקדמות" נדרש לבצע מידי חציון ספירת קופה, תוך תיעוד הבדיקה ותוצאותיה.

הביקורת בדקה את הכספת שבנציגות, להלן הממצאים:

- 6.8.1 לדברי מנהל החשבונות המקומי, הכספת לא נפתחה זמן רב (מעל 3 שנים). כמו כן, בניגוד למקובל, אין תיעוד (בכספת), לפתיחתה, לביצוע הספירה ורישום תוכנה בפרוטוקול.
- 6.8.2 לביקורת נמסר, ממטה היחידה לכספים, כי בכל סוף שנה, נשלח דו"ח לחשבות בישראל. לבקשת הביקורת, הועברה ספירת הקופה האחרונה, שבוצעה על-ידי גזבר אמל"ט ב - 31.12.2023.
- 6.8.3 בבדיקה שערכה הביקורת עלה, שאין בנציגות גורם המחזיק בקוד לפתיחת הכספת ולמעשה במקרה חירום, לא ניתן לפתוח אותה ולהשתמש בכסף.
- אין הנחיה, באילו מקרים ניתן לעשות שימוש בכסף המזומן הנמצא בכספת ולכן, לא ברור מהו הייעוד של המזומנים. מהיחידה לכספים נמסר כי המזומנים נצברו לפני מעל עשור, עוד לפני שהסוכנות היהודית התחילה לפעול באמצעות BITUI; ההחלטה שהתקבלה הייתה לא לעשות שימוש בכלל בכספים אלו, גם לא במקרי חירום.
- 6.8.4 לבקשת הביקורת, גזבר אמל"ט העביר לרו"ח של BITUI את הקוד לכספת, במהלך הביקורת בנציגות.
- בספירה של תכולת הכספת עלו פערים לא משמעותיים בין הרישום במערכת (ERP) - 36,343 דולר לבין הסכומים הנמצאים בכספת בפועל - 36,361 דולר הפרש של 18 דולר. ועוד 17,405 פזו הנמצאים בכספת בפועל, מול 17,412 פזו הרשומים במערכת ה - ERP, הפרש של כחצי דולר.
- תשלומים במזומן – בתאריך 1.1.2024 יצאה ממקסיקו לישראל משלחת לסיוע חירום, בעקבות מלחמת חרבות ברזל. המשלחת מנתה 18 משתתפים (16 ממקסיקו, אחד מפרו ואחד מאקוודור). משתתפי המשלחת מימנו חלק מהנסיעה (כ -300 ועד 500 דולר למשתתף), כאשר BITUI, תקציב קשרי קהילות של הסוכנות היהודית, תנועות נוער ועוד נשאו ברוב הוצאות הנסיעה.
- הסכום עבור עלות הטסת המשלחת שולם כולו למשרד נסיעות על-ידי BITUI בסך של 580,082 פזו, שהם כ - 34,000 דולר.
- חלקן של תנועות הנוער, בכיסוי העלות, נמסר לשליח תנועותי ולראש הנציגות מהתנועות, בסך של 3,800 דולר **במזומן**.

לאחר מספר ימים ממועד קבלת המזומן, סוכם עם תנועות הנוער, שחלקן במימון המשלחת, ישולם באמצעות ההתחשבנות השוטפת עם BITUI ולפיכך המזומן שהתקבל, הוחזר לתנועות.

הביקורת מציינת, שקבלת מזומן ללא קבלה/אסמכתה, מהווה חשיפה של BITUI ומנהליו לקבלת הכנסה ללא רישום נאות ופתיח לאי סדרים. לכן, ראוי שתשלומים של BITUI לספקים וגביה מכל גורם שהוא, תבוצע רק בדרכים המקובלות.

מהיחידה לכספים נמסר, שהפעולה לא בוצעה בתיאום עם היחידה לכספים, הגזברית המקומית וגזבר אמל"ט ולכן ניתנה הוראה להחזיר את המזומנים, כיוון שלא מדובר בדרך פעולה מקובלת.

המלצות

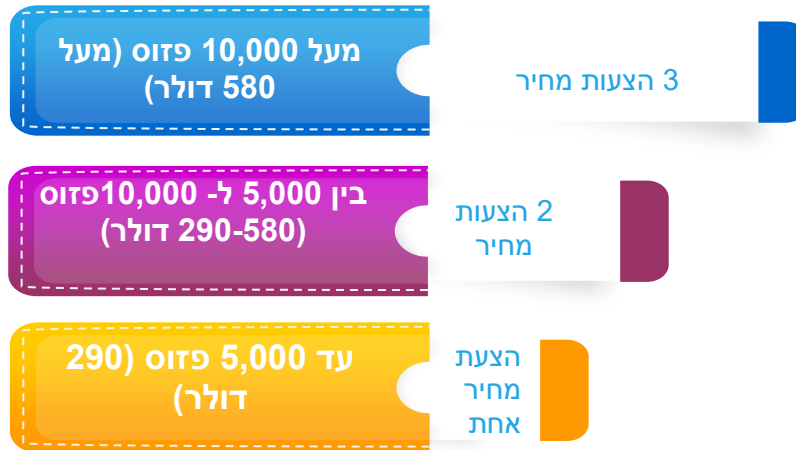
- 6.9 לבחון את האפשרות של מעבר לביצוע הזמנות רכש ממוחשבות ב-ERP, יחד עם אישור ממוחשב של ההזמנה, באמצעות הגורמים המורשים. עד לבחינת אפשרות זו מומלץ, כי הזמנת הרכש תמולא במחשב ללא צורך בהדפסה וסריקה מחדש.
- 6.10 לבחון את האפשרות שראש הנציגות יקבל את דוח התשלומים, לאחר ביצוע הפעולה בבנק, לצורך בקרה.
- 6.11 לעדכן את הנוהל ולהגדיר את ייעוד המזומנים שבכספת והמקרים בהם ניתן להשתמש בהם או, אם אין בהם צורך, להחזירם ארצה, לרבות הצורך של תיעוד פרוטוקול ספירת הקופה, בתוך הכספת
- 6.12 לוודא, כי לפחות שני גורמים בנציגות יחזיקו בקוד לפתיחת הכספת וביחד יבצעו ספירת קופה תקופתית.

התייחסות היחידה לכספים:

- המלצה 6.9 מקובלת.
- המלצה 6.10 - סמכויות הנציג לא כוללת סמכות זו.
- המלצה 6.11 מקובלת.
- המלצה 6.12 - למען הזהירות, הרגישות ואבטחה, נכון שרק גזבר אמל"ט יחזיק בקוד.

7. רכש

7.1 תהליך הרכש בנציגויות הוגדר ב"נהלי היחידה לכספים – גזברות אמל"ט" (משנת 2023). נהלים אלו, מגדירים בין השאר את מדרג הצעות המחיר. בתהליכי הרכש, הקיימים בפועל בנציגות, קיים מדרג הצעות מחיר, כמפורט להלן:



7.2 בתהליך ההזמנה, על הגורם היוזם לבחור בספק מרשימת ספקים שהוקמו זה מכבר (המידע לגביהם נמצא אצל הגזברית) ולחלופין לבחור בספק חדש, בכפוף להקמתו במערכת ע"י גזברות ארגנטינה (ראה סעיף 6 לעיל). לאחר בחירת הספק ומחיר השירות/המוצר, נדרש לקבל אישור מראש הנציגות להזמנת הרכש (PO).

7.3 ככלל, האחראים על התחומים השונים בנציגות (עליה, תנועות נוער ועוד), אחראים על הפניות לספקים וקבלת הצעות המחיר מהם, כדי לבצע את הזמנות הרכש. קניינית בגזברות, אחראית על ביצוע הזמנות רכש, בשאר הנושאים, שאינם בטיפול אחראי התחומים.

7.4 בבדיקת מדגם של 40 הזמנות רכש (החל מסכום של כ-300 פזו שהם כ-17 דולר אמריקאי ועד לסכום של כ-19 אלף דולר אמריקאי), עלה, כי רק לחלק קטן מהן (8), היו הצעות מחיר כנדרש.

7.5 במקרים בהם מדובר על הזמנות בהיקף כספי גבוה, ההחלטות בנושא בחירת הספק, מבוצעות על-ידי הגזברות במקסימום סיטי, תוך התייעצות

עם גזבר אמל"ט. נושא ועדת רכש מעוגן בנהלי היחידה לכספים - גזברות אמל"ט משנת 2008.

בבדיקת תהליכי העבודה בנציגות עלה, שלא מוסדה ועדת רכש, או הרכב אחר, שכולל מספר גורמים בנציגות ו/או בשילוב המטה בישראל, לבחירת הספק ואישור הזמנות כאמור.

7.6 להלן מספר דוגמאות של התקשרויות שבעבורן הספקים הגישו הצעות מחיר, אולם לא נערך עימם הסכם מסגרת. כל זאת, על אף שהמדובר ברכישות שוטפות לאורך זמן, במספר הזמנות ואין תיעוד לקבלת הצעות מחיר מספקים נוספים:

- הספק **A&E TOURS SA DE CV** (סוכן נסיעות), שממנו נערכה באוגוסט 2023 הזמנה במחיר של 19,101 דולר. סך כל ההזמנות מספק זה, במהלך יולי-דצמבר 2023 היה – 107,323.56 דולר. מהיחידה לכספים נמסר שקיימות התקשרויות גם עם סוכני נסיעות נוספים.
- הספק - **TELEFONOS DE MEXICO, S.A.B. DE C.V** שמספק שירותי טלפוניה לנציגות. ההזמנות מספק זה, במהלך יולי-דצמבר 2023, הסתכמו ב - 1,046 דולר. מהיחידה לכספים נמסר, שאין אפשרות לעבור לספק אחר כי מדובר במונופול.
- לספק - **ROMFEL TRAVEL SERVICE, S.A** שמספק שירותי תיירות שולם במהלך החודשים יולי-דצמבר 2023 סכום כולל של 108,587 דולר.

המלצות

7.7 לעגן נהלי רכש המותאמים לנציגות במקסימום על בסיס נהלי הרכש וועדת הרכש של מטה הכספים בירושלים ונהלי היחידה לכספים - גזברות אמל"ט, לרבות עדכון מדרג הצעות המחיר הרלבנטי.

7.8 להקפיד על קבלת הצעות מחיר ותיעודן, בהתאם לנוהל שיעוגן, לרבות תהליכי ההזמנות מספקים מהם רוכשים שירותים, או ציוד באופן שוטף ולאורך זמן.

התייחסות היחידה לכספים:

ההמלצות מקובלות. יצוין, כי מטה היחידה לכספים החל בעדכון נהלי הכספים לגזברויות בחו"ל.

8. דירקטוריון BITUI

- 8.1** בתאריך 31.10.2013 נרשמה BITUI במקסיקו סיטי כ"אגודה אזרחית" (ASOCIACION CIVIL). לרישום, צורף התקנון ובו צוינו מטרותיה וכי המדובר באגודה אזרחית, ללא מטרת רווח.
- BITUI היא המסגרת המשפטית שמאפשרת את פעילות הסוכנות היהודית במקסיקו באמצעות הנציגות ולפיכך היא פועלת יחד עם מטה הסוכנות היהודית, שמממנת את כל התקציב הליבה של BITUI. מכאן עולה, שלסוכנות היהודית זיקה להתנהלותה של BITUI על אף, שהיא אינה בבעלותה.
- 8.2** במסמכי הרישום של BITUI, צוין, כי הדירקטוריון יהיה ממונה על כל ענייני העמותה, לרבות תכנון, ניהול ומימון.
- כחלק מהסמכויות והאחריות המצוינות לעיל, על הדירקטוריון לדון בדוחות הכספיים ולאשר אותם, אחת לשנה.
- בבדיקה שערכנו עלה, כי הדירקטוריון לא התכנס בשנת 2023. הדוחות עבור שנה זו בוצעו, אולם הם לא נידונו ולא אושרו בדירקטוריון.
- 8.3** הביקורת מציינת, שאחד הדירקטורים של BITUI נפטר וישנם כיום רק שני דירקטורים.
- לדעת הביקורת, ראוי שקבלת ההחלטות בדירקטוריון, תבוצע על-ידי מספר דירקטורים הגדול משניים.

המלצות

- 8.4** להמליץ ל - BITUI לשקול הגדלת מספר חברי הדירקטוריון, כך שימנה לפחות 3 חברים.
- 8.5** להמליץ ל - BITUI לשקול להקפיד על כינוס הדירקטוריון, כדי לדון ולאשר את הדוח הכספי שלה.

התייחסות היחידה לכספים:

ההמלצות מקובלות. בהתאם להנחיות היעוץ המשפטי המקומי, עד לעדכון מספר חברי הדירקטוריון, לא ניתן לאשר את הדוחות הכספיים השנתיים. גזבר אמל"ט שוחח עם אחד מחברי הדירקטוריון על מנת לטפל בתהליך וחבר הדירקטוריון התחייב לקדם את הנושא.

9. שכר ומשאבי אנוש

רקע

במועד הביקורת היו בנציגות, 8 עובדים מקומיים (עמ"ז), 9 שליחים (שלושה תנועתיים, שליחת עמיתי ישראל, ראש הנציגות ועוד ארבעה שליחי שנת שירות. העובדים המקומיים מועסקים על-ידי BITUI. נתוני העסקת העובדים מועברים עם קליטתם, למודול HR שבמערכת ה-ERP. תוספת כוח אדם, למצבת כוח האדם הקיימת, מחייבת את אישור אחראית כוח אדם חו"ל במטה הסוכנות היהודית בירושלים וכך גם לגבי תוספת שכר. לצורך קליטת כוח אדם, נדרש אישור מגזבר אמל"ט, שמעביר את האישור לגזברית תוך פירוט גובה השכר שנקבע במטבע המקומי. הגזברית מנחה בסמוך לתשלום השכר, את רואה החשבון בנדון.

ממצאים

- 9.1** סיום העסקה נבדק לגבי השנים: 2023-2024 - בנציגות, משלמים את יתרת ימי החופשה בלבד, כנהוג במקסיקו. במקרים של פיטורין, נדרש על-פי החוק המקומי לשלם שכר חודשי לכל שנת עבודה. נמסר לביקורת, כי לא היו פיטורים בשנים האחרונות.
- 9.2** בנציגות קיים שעון נוכחות, אך לא נעשה בו שימוש ולפיכך אין דוח שמציג את שעות העבודה של העובדים בפועל. לכן, תשלום השכר הינו למעשה - גלובלי, שאינו מושפע משעות העבודה המבוצעות בפועל.
- 9.3** ימי חופשה - ככלל, לעובדים יש זכאות ל-12 ימי חופשה שנתית ועד למקסימום של 32 יום. היציאה לחופשה מבוצעת בדרך כלל בצורה מרוכזת בתאריכים קבועים ועבור ימים אלו, השכר החודשי משולם ללא שינוי (שכר חודשי מלא). דיווחים של ימי החופשה, היה ונעשו, בנוסף לחופשה המרוכזת, נמסרים לגזברית והם מרוכזים אצלה.
- 9.4** ימי מחלה - הגזברות אינה מנהלת רישום ליתרת ימי המחלה, העובדים לא מצרפים אישורי מחלה ובפועל, הנציגות משלמת שכר מלא עבור ימים אלה.
- 9.5** חישוב השכר מבוצע ע"י מנהל החשבונות המקומי של BITUI, בהתאם להנחיות הגזברית ובהתאם להסכם ההעסקה.

9.6 הביקורת דגמה את כל תלושי שכר של 8 עובדי הנציגות (עמ"ז), בחודשים דצמבר 2023 וינואר 2024 (סה"כ – 16 תלושי שכר) נמצא כי:

- 9.6.1 כל התלושים שנדגמו, תאמו את מסמך תנאי העסקה.
- 9.6.2 יצוין, כי העובדים לא קיבלו הסכם העסקה אלא רק מסמך מהמעסיק (BITUI), הכולל את פרטי השכר ללא פירוט תנאים סוציאליים ותנאי העסקה נלווים. לביקורת נמסר מהגזברית וממנהל החשבונות המקומי, שאין חובה סטטוטורית במקסיקו, למסור לעובד הסכם עבודה מלא, הכולל את כל תנאי העסקתו.
- בשיחה עם עובדי הנציגות עלה, שהם מלינים על היעדר הסכם בכתב, המפרט את כל תנאיהם.

9.6.3 לא שולמו לעובדים שעות נוספות, כמקובל במקסיקו.

9.7 ממונה על מניעת הטרדות מיניות בסוכנות היהודית מהווה כתובת לפניות ולטיפול בנדון, גם במקסיקו.

בנציגות אין בעל תפקיד שאחראי על ניהול כוח האדם וכן לא נקבע גורם בנציגות שאחראי לטיפול בנושאים כגון התעמרות בעובדים ומניעת הטרדה מינית.

המלצות

9.8 לשקול עריכת הסכם העסקה, עבור העובדים המקומיים על-ידי BITUI, כאשר ההסכם יכלול את פירוט תנאי העסקה ויימסר לעובד.

9.9 להנהיג שימוש בשעון הנוכחות שבנציגות, לרבות דיווח שעות עבודה, ימי מחלה וימי חופשה.

9.10 לשקול למנות אחראית בנציגות לנושא של מניעת הטרדה מינית ואחראית לפניות/תלונות עובדים, שתקבל הנחיות מהממונה במטה בישראל.

התייחסות היחידה לכספים:

המלצה 9.8 – לא מדובר בחובה חוקית וגם לא נהוג להכין הסכמי העסקה במקסיקו כיוון שהחוק המקומי קובע את כלל התנאים.

המלצות 9.9 ו-9.10 מקובלות ונפעל בהתאם.

10. החזרי הוצאות

כללי

הוצאות בתפקיד מבוצעות הן בהתייחס להוצאות במסגרת העבודה במקסיקו והן בהתייחס לתשלום אש"ל עבור נסיעות מחוץ למקסיקו.

ממצאים

- 10.1** אין קופה קטנה בנציגות. היה ונדרש לשלם עבור הוצאה מסוימת, תהליך קבלת החזר נעשה מול הגזברית (בהעברה בנקאית).
- 10.2** לצורך קבלת החזרים (הוצאות בתפקיד במקסיקו), על העובדים למלא טופס של BITUI ובו עליהם לציין את הסכום הנדרש, מהות ההוצאה, סעיף תקציבי ונתוני עזר נוספים ולצרף קבלות.
- 10.3** נמצא שעובדים ושליחים בנציגות, לא היו מודעים לסכומי האש"ל להם הם זכאים, במקרים של נסיעות בתפקיד מחוץ למקסיקו. לאחר שהוגשו בקשות לקבלת אש"ל (לאחר הנסיעות), הובהר למגישי הבקשות מהי הזכאות לאש"ל בנסיעות מחוץ למקסיקו, במקרים בודדים, העובדים והשליחים המתנינו פרקי זמן של חודשיים עד כ- 5 חודשים לקבלת הכסף. הביקורת מציינת, שאין נוהל/מסמך המנחה בדבר הזכאות לאש"ל לעובדים ושליחים בנציגות.

המלצות

- 10.4** לעגן ולהפיץ נוהל, או מסמך הנחיות המגדיר את פירוט הסכומים, להם זכאים העובדים בנסיעות בתפקיד, מחוץ למקסיקו ובתוכה.
- 10.5** להקפיד על ביצוע החזרים עד סוף החודש הרלבנטי ולאחר הצגת הקבלות עבור ההוצאות בתפקיד.

התייחסות היחידה לכספים:

10.6 המלצה מקובלת. נקפיד, כמו היום, על ביצוע החזרים תוך פרק זמן שלא יעלה על שבועיים.

התייחסות היחידה לקשרי קהילה:

בשיח עם יחידת השליחים יוגדר נוהל אש"ל לטובת השליחים עפ"י הגוף המפעיל (במידה והסוכנות אזי האש"ל ייצא מתקציב הנציגות, במידה והתנועה - אזי התנועה תממן לשליח את דמי האש"ל).

המלצה 10.6 – ההמלצה מקובלת ותסייע לעובדים. לעיתים יש תחושה של תסכול מכך שלוקח זמן רב לקבל החזר הוצאות.

נושא ב' - ניהול הפעילות והתוכן

11. ניהול הפעילות והתוכן

הפעילות במקסימום מבוססת על הנדבכים העיקריים הבאים:



להלן עיקרי הפעילות בנציגות:

- פעילות העלייה ממקסימום וממדינות האזור.
- חינוך בלתי פורמאלי, באמצעות 9 תנועות הנוער ובהן כ- 950 חניכים ומדריכים בפעילויות המתקיימות בסופי שבוע.
- תוכניות מסע שבהן משתתפים כ- 75% ממסיימי בתי הספר התיכוניים היהודים במקסימום (483 משתתפים בשנת 2023). לביקורת נמסר שהמדובר באחוז ההשתתפות הגבוה ביותר באמל"ט. כמו כן, השתתפו בתוכניות מסע השונות עוד 200 משתתפים ממדינות האזור השונות.
- סמינר הוראת ישראל - שיתוף פעולה של הנציגות עם משרד התפוצות, אוניברסיטת הבראיקה ושותפים נוספים, שערכו סמינר הכשרת מורים לעברית ותרבות יהודית, ברשת בתי הספר היהודים במקסימום ובהם השתתפו למעלה מ-130 מורים.
- עבודה עם כל בתי הספר היהודים במקסימום ובמרכז אמריקה בהעברת תכנים וחומרי לימוד ישראלים ויהודים, כולל חידון הציונות, חידון התני"ך ועוד.

הפעילות בנציגות משולבת בפעילות ענפה של הקהילות המקומיות, בהובלת הוועד המרכזי של הקהילות במקסימום שמקיים לאורך השנה פעילויות תרבות כגון תחרויות ריקודים, ספורט ועוד. פעילויות אילו נערכות במרכז תרבות

וספורט במקסיקו סיטי (CDI - Centro Deportivo Israelita), שבו שותפות כל הקהילות.
פעילויות אילו של הקהילות משולבות בפעילויות הסברה ותמיכה בישראל.

12. תוכניות עבודה

12.1 נמצא כי קיימת תוכנית עבודה למקסיקו ולאזור מרכז אמריקה, עבור שנת 2023.

12.2 התוכנית מבוססת על מבנה תוכניות העבודה של הארגון וכללה את הנדבכים הבאים:



12.3 תוכנית העבודה כללה 26 סעיפים שמפרטים פעילויות ומהלכים מרכזיים שונים, בקרב כל היחידות הרלבנטיות למקסיקו ולאזור.

12.4 בחלק המשמעות הכלכלית, של התוכנית, לא הוצגו נתונים כספיים אלא תיאורים בלבד, לדוגמה: בסעיף "גידול בכמות עולים צעירים, מענה וליווי אישי" ובו היעד היה גידול של 10% בסך העולים הצעירים, צוין בתוכנית – "תקציב ייעודי לשיווק (תורמים), אופק, משרד הקליטה, מסע".
דוגמה נוספת בסעיף – "העמקת העבודה עם ארגוני הצעירים ותנועות הנוער" (מהלך מרכזי), שם צוין היעד – "הטמעת תוכניות לישראל, שיפור התוכן וסיפוק של המשתתפים השונים מהתוכן. טיפול וליווי לאורך שנת הפעילות ומעורבות בתוכניות הארוכות בארץ".

בסעיף זה נרשם, כי המשמעות הכלכלית היא – "ארגוני צעירים ותנועות הנוער, בתי הספר, אוניברסיטאות מקומיות".
הביקורת מציינת, שבשתי הדוגמאות לעיל, בחלק של המשמעות הכלכלית של התוכנית, חסר נתון שמבהיר מהו ההיקף הכספי שיאפשר את ביצוע הפעילות, ולכן, המשמעות הכלכלית, למעשה, אינה מוצגת בתוכנית. יתר על כן, גם בסעיפי התוכנית הנוספים, אין ביטוי לערכים כספיים.

12.5 אין התאמה בטרמינולוגיה בה מוצגים סעיפי התקציב (ERP), לבין הטרמינולוגיה של סעיפי תוכנית העבודה.
בשיחות שערכנו עם בעלי התפקיד בנציגות קיבלנו הסברים באשר לתקציב שמיועד לכל אחת מהתוכניות, אולם אין בתוכנית העבודה הפניות לסעיפים כלשהם בתקציב ואין בתקציב הפניות לסעיפים כלשהם בתוכנית העבודה.

12.6 בתום השנה, לא גובש מסמך ובו מוצגים העשייה ופירוט ביצוע תוכנית העבודה, כדי שניתן יהיה לבדוק את רמת הביצוע של פעילות הנציגות וכן את הנושאים השונים שתוכננו, לרבות הצורך בהמשכיות הפעילות ולחלופין – בחינת אפשרויות לשינוי ובחירה בפעילות אחרת.

המסקנה מבדיקת תוכנית העבודה היא שבאופן בו התוכנית מוצגת היא אינה מהווה כלי ניהול יעיל ונוח לשימוש, בהיבט של ניהול הפעילות והממשק עם התקציב.

המלצות

- 12.7** לשלב בתוכנית העבודה ערכים כספיים, תוך הצגת המשמעות הכלכלית.
- 12.8** לשלב בתוכנית העבודה סנכרון עם סעיפי התקציב, באמצעות הפניות לסעיף התקציבי הרלבנטי ו/או באמצעות הטרמינולוגיה של סעיפי תוכנית העבודה.
- 12.9** לגבש מסמך שיציג בתום כל שנה, את יישום תוכנית העבודה ביחס לתכנון.

התייחסות היחידה לכספים:

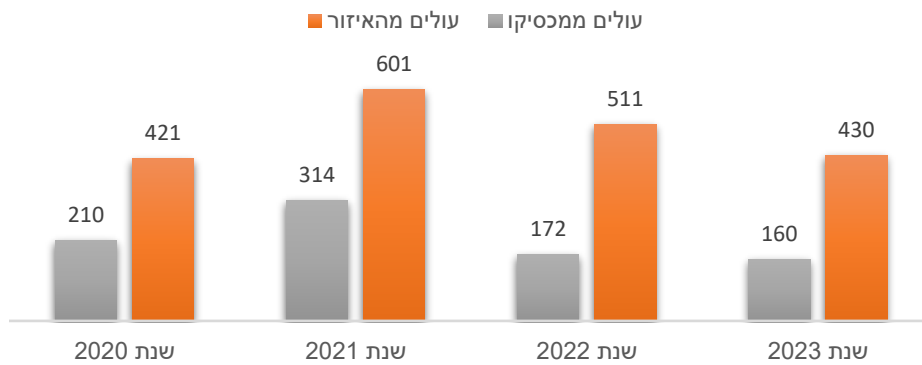
ההמלצות מקובלות. יש לציין שרפרנט מקסיקו ביחידה לכספים בארץ, הגוברית המקומית או גזבר אמלייט לא היו שותפים להכנת קובץ תכנית העבודה ולא היו מודעים לקיומו.

13. עלייה

רקע

להלן נתוני העלייה ממקסיקו וממדינות האזור שבניהול הנציגות בשנים האחרונות:

עלייה ממקסיקו ומדינות האזור



13.1 משיחות עם בעלי תפקידים בנציגות עלה, כי בקהילה במקסיקו שהינה קהילה ציונית מבוססת ומאוחדת מבחינה חברתית, אין הירתמות גדולה למאמצי עידוד העלייה. לכן, קשה לשלב בבתי הספר, מסרים ותכנים שמכוונים לעלייה.

13.2 פעילות אופק בשנת 2022 החלה רק בסוף השנה ובמהלך 2023 לא בוצעה פעילות כלל, היות ולא אושר תקציב (למעט חלק השכר). לכן, פעילות בתחום עידוד העלייה בוצעה באופן מינורי.

13.3 במסגרת פעילות העלייה נעזרים הן אחראי העלייה ורכזת העלייה בנציגות, הן מתעניינים בעלייה ממקסיקו והן מועמדי עלייה באתר <https://www.jewishagency.org/es/> אתר זה מנוהל מבואנוס איירס בשפה הספרדית.

עובדי העלייה בנציגות במקסיקו אינם שותפים לניהול האתר ולפיכך הוא נותן דגש לקהילה היהודית שבארגונינה, תוך הצגה מינורית לתמונות ותוכן שרלבנטיים למקסיקו ולאזור. במסגרת הפעילות השוטפת קיימת סינרגיה טובה בין הגלובל⁴ והזכאות לבין הנציגות במקסיקו.

13.4 לדברי רכז העלייה בנציגות, פותח בשנה האחרונה "בוט" מקומי המספק שירות למועמדי העלייה, טרם פתיחת תיק העלייה והוא פועל באופן יעיל. על אף האמור, הביקורת מציינת שפיתוח ה"בוט", נעשה, ללא תיאום עם יחידת העלייה והקליטה במטה ועל כן, לא נבדקו ההשלכות של פעילות ה"בוט" על המידע שהמועמד מקבל ממערכת המידע הראשית של יחידת העלייה, ה - JAMP.

13.5 המלצה

לודא שיוזמות מקומיות לפיתוח בתחום האינטרנט ומערכות מידע, שיש להן השלכות על מידע המועבר למועמדי העלייה, יבוצעו, רק לאחר תיאום עם היחידה לעלייה והקליטה, במטה בירושלים.

התייחסות מנהלת אגף רצף עלייה ביחידה לעלייה ובקליטה

אנחנו עובדים על הנגשת המידע בכל השפות בסיוע בינה מלאכותית, פרויקט שיושם במהלך 2025. אתרי המידע צריכים להיות בשפות השונות ולא לפי מדינות המוצא של העולים.

14. שליחים ופעילות תנועות הנוער

14.1 ניהול עבודת השליחים ומשימותיהם

משיחות עם השליחים (תנועות נוער, עלייה ועמיתי ישראל) ומניתוח תהליכי העבודה של השליחים (ראה נספח א'), עלו הממצאים הבאים:

14.1.1 מרבית השליחים פעילים בעבודה השוטפת בתנועות הנוער. מרביתם עברו חפיפה שאינה מיטבית (או שכלל לא) ולעיתים, גם ההכשרה טרם היציאה לשליחות, לא הייתה מספקת.

⁴ מרכז שירות גלובאלי ביחידה לעלייה קליטה בירושלים, המטפל באמצעות מערכות תקשורת ומחשוב, בתהליך העלייה והזכאות, מול מועמדי העלייה בכל העולם.

- 14.1.2 לכל השליחים יש ממשקי עבודה שוטפים עם תנועות הנוער במקסיקו וישראל והם מעבירים פעילות מגוונת. יחד עם זאת, אין להם תוכנית עבודה מול הנציגות, אין להם חובות דיווח לראש הנציגות וממשקי העבודה מול הנציגות לא מוגדרים.
- 14.1.3 חסרים נהלי עבודה והיזון חוזר מישראל.
- 14.1.4 חסרים לשליחים מדדי הצלחה ויעדים.

14.2 מפת השליחות התנועתית המקומית

שליחים תנועתיים נשלחים למדינות בהן הם פועלים כתוצאה מהחלטה משותפת של תנועות הנוער והיחידה לשליחים בסוכנות היהודית. ההחלטות מבוצעות לאחר בחינת המאפיינים והצרכים של הקהילות וכן של ההיבטים התקציביים של עלויות השליחות. לאחר קבלת ההחלטה, מעדכנים את ראשי הנציגות בנדון. לראש הנציגות, אין למעשה יכולת להשפיע על ההחלטה של הוצאת השליח ואין לו השפעה על התאמתו של שליח מסוים, לנציגות ולקהילה. לדעת הביקורת, חסר שלב התייעצות עם הנציגות ושל היזון חוזר עימה, בתהליך קביעת מפת השליחות וההחלטות בדבר הצורך בשליח.

14.3 קליטת שליחים בנציגות במקסיקו

עם הגעת השליחים למקסיקו, עליהם להסדיר את מגוריהם. הגורמים שקולטים את השליח, לרבות נושא איתור דירה הם ראש הנציגות, גזבר אמלי"ט ונציגי תנועות הנוער, שמסייעים לשליח, במהלכים ראשוניים אלו. הביקורת מציינת שעם הגעת השליח הוא (ומשפחתו, ככל שרלבנטית), לך/לנים בבית מלון, עד מציאת דירה מתאימה, כאשר פרק זמן זה, אורך לעיתים חודש ואף יותר. לדעת הביקורת, התהליך המתואר לעיל אינו יעיל בהיבט של ניצול זמן השליח והוא כרוך במתחים, פערי ציפיות ואף עוגמת נפש, לכל הנוגעים בדבר.

המלצות

- 14.4 לשפר את תהליך החפיפה של שליחים עם כניסתם לתפקיד ולמסד נוהל בנדון.
- 14.5 למסד תהליך של הכנת תוכנית עבודה של השליחים ובהם מזדי הצלחה ויעדים, שתהווה בסיס לכלי דיווח על הביצוע לראש הנציגות. כמו כן, ראוי למסד ממשקי עבודה ובהם ישיבות עיתיות בין ראש הנציגות לבין כל אחד מהשליחים.
- 14.6 לבחון את האפשרות של קבלת היזון חוזר מראשי הנציגויות, טרם קבלת ההחלטות, בדבר הוצאת שליח, לרבות בדיקת התאמתו.
- 14.7 לבחון את האפשרויות לקדם את תהליך איתור הדירות של השליחים בנציגויות, כך שחלק משמעותי מהתהליך, יבוצע עוד מישראל וזאת על ידי קשר עם מתווכים מבעוד מועד וקבלת מידע והצעות עבור דירות רלבנטיות. כמו-כן, מומלץ להגדיר מיהו הגורם שאמון על קליטת השליח בעת הגעתו, לרבות הצורך בסיוע באוריינטציה מקומית, אדמיניסטרציה נדרשת (למשל היתר עבודה) וכדומה.

התייחסות היחידה לשליחים

המלצה 14.4 - מהלך ההכשרה לפני היציאה לשליחות אומנם קצרה מאד ביחס לעומס התכנים שאמורים השליחים לקבל, עם זאת יחידת השליחות מקבלת את המלצת הביקורת בנוגע לעיבוי החלק של "ארץ היעד" בכלל ואת החלק של הנציגות כבר בשלב ההכשרה.

המלצה 14.5 - ההמלצה מקובלת על היחידה לשליחים.

המלצה 14.6 - תהליך בחירת המועמדים לשליחות נעשה ע"י מערך המיון של היחידה לשליחים בתיאום עם תנועות הנוער, הקמפוסים והקהילה. לאחר החלטת מערך המיון על התאמת השליח לשליחות ולפני השמתו הסופית בתפקיד מתקיימת שיחה אישית של המועמד עם הנציג למטרת הכירות ראשונית וקבלת ברכת הדרך מהנציג. אנו משתדלים ככל הניתן להגיע להבנות ולהסכמות עם כל הגורמים הרלוונטיים לשליחות.

המלצה 14.7 - לא ניתן לבצע הליך שכירת דירה מראש כשהם עוד בישראל ממספר סיבות: תקנות מס הכנסה מגדירות כי ההעסקה של עובד חו"ל ובהתאמה תשלום שכר וזכאויות נלוות (שכר דירה) הם מיום תחילת ההעסקה (הגעה לחו"ל בתחילת ההעסקה) ולכן לא ניתן להתחייב ולשלם החזר הוצאות דיור טרם ההעסקה וההגעה בפועל.

לרוב שליחים לא מוכנים לשכור דירה ללא בדיקה בפועל. אנו כן ממליצים להתחיל לבצע בדיקות מקדימות של אזורים ודירות באתרים כדי לבחון דירות פוטנציאליות. מקובלת ההמלצה לחדד את הצורך הנ"ל הן כחלק מתפקידו של הנציג ולקבוע נוהל במסגרת ההכשרה ותיאום מפגשים טרם ההגעה בין הנציג, גזבר, מנהלת התיק והשליח/ה. היחידה לשליחים מתריעה על החוסר שיש בגורם מקצועי מלווה משא"ני, בכלל, ובוודאי במקסיקו סיטי שאין גזברות פעילה בפועל, ללא קשר לדוח זה, אך דוח זה (על כלל ההמלצות), מאשש את הצורך במענה משא"ני. אנו חושבים שיש צורך להגדיר המלצה להעסקת עובד/ת מקומית (בחלקיות משרה) למתן מענה משא"ני לתהליך הקליטה והליווי השוטף בחיי השליח

TEN פרויקט 15.

רקע

15.1 מרכז TEN נמצא בפאתי העיר מקסיקו סיטי, כאשר פעילות ההתנדבות מתקיימת בבתי ספר שונים. הפרויקט מבוצע מזה כעשר שנים, עם הקהילה היהודית במקסיקו סיטי, במטרה לפתח ולהעשיר את הפעילויות החינוכיות באזור, כלפי הקהילה הלא יהודית. הפעילות נעשית תוך שיתוף פעולה עם הנציגות, עם הרשות המקומית ובתמיכת הקהילות היהודית בעיר.

הפעילויות כוללות מפגשים של המתנדבים, עם ילדי הקהילה מספר פעמים בשבוע בבתי הספר (יסודי ועל יסודי). עיקר הפעילות עם הילדים והמורים המקומיים מבוססת על משחקי חשיבה ביקורתית, ספורט, מוזיקה וקריאה, תוך שילוב ילדים ובני נוער מכל הגילאים.

15.2 קדנה (CADENA) היא ארגון לא ממשלתי (NGO), שפועל בתחום הבריאות והסיוע לאוכלוסיות מוחלשות. התשתית הניהולית של קדנה במקסיקו, מספקת ל- TEN שירותים, מזה כעשר שנים ובהם תשלומים עבור שכר הרכזים וכלי הרכב של המתנדבים.

ממצאים

15.3 TEN איננה ישות משפטית שרשומה במקסיקו ולכן חלק מההוצאות מבוצעות באמצעות ישות מקומית (CADENA). וחלק באמצעות BITUI

15.4 תשלומים אחרים עבור פעילות TEN שאינם מבוצעים באמצעות BITUI

נערכים בדרכים הבאות:

- תשלומים באמצעות CADENA ישות מקומית.
- תשלומים המבוצעים ישירות ממטה TEN בישראל.
- תשלום במזומן, שנמשך מכספומטים מקומיים, באמצעות כרטיס דביט על שם מנהל TEN בישראל. הכרטיס נמצא בידי מנהלת TEN במקסיקו ועליה לדווח להנהלת TEN במטה על הוצאותיה, ללא התערבות של היחידה לכספים.

15.5 ניהול הפעילות השוטפת של TEN, נעשה על-ידי מנהלת הפרויקט שמבצעת

התקשרויות עם ספקים, בהתאם להנחיות ואישורים שהיא מקבלת ממנהלי TEN בישראל. בעזרת מנהליה בישראל, מתקבלות החלטות על אחת מדרכי התשלום המתאימות. להלן דוגמאות להתנהלות הקיימת:

15.5.1 לא ניתן לשלם באמצעות BITUI עבור דלק והוצאות כלי רכב

שרשומים על-שם קדנה. כמו כן, BITUI לא יכולה להעסיק את הרכזים של הפרויקט, שמועסקים נכון להיום, באמצעות קדנה.

15.5.2 תשלומים שוטפים עבור דלק, אוכל למתנדבים ותשלום שכר

למבשלת של הפרויקט, נערכים במזומן (נמשך כאמור מכספומטים מקומיים) וללא קבלות בכל המקרים.

15.6 על רקע הדרכים השונות, בהן מבוצעים התשלומים, עלתה האפשרות ש-

BITUI תנהל את מערך הכספים של הפרויקט ותשלם עבור הוצאותיו, תוך ויתור על שירותיה של קדנה.

מהלך זה, אמור לצמצם את הסיכונים הכרוכים בעבודה עם תשלומים במזומן ויגביר את תהליכי הפיקוח על הוצאות הפרויקט, באמצעות הנציגות. יש להדגיש ש - TEN פועל בתחום השליטה הגיאוגרפי של הנציגות והפרויקט היווה עד לסוף 2024 חלק ממארג התוכניות של הסוכנות היהודית.

יש לציין שלמועד עריכת הביקורת, ראש הנציגות היה מעורב בפעילות TEN וראה בו חלק מהפעילות של הנציגות.

על רקע הדברים ניתן לציין שקדנה פועלת בתחום של תמיכה והצלחה, בעוד ש - TEN ביצע פרויקטים בתחום החינוך ואין התאמה מלאה בין אופי

פעילות הפרויקט, לאופי פעילות הארגון שנושא בהוצאותיו. עובדה זו, מהווה סיכון להמשך המצב הקיים.

15.7 בהמשך לתיאור ההתנהלות בנושא ההוצאות של הפרויקט עלה הנושא של הסכם השכירות של הדירה (למתנדבים). ההתנהלות נערכה בשיתוף של ראש הנציגות יחד עם מנהל TEN בישראל ובסופה נחתם הסכם שכירות, בין דרומה צפונה מישראל⁵ לבין בעל הנכס במקסיקו סיטי. בעל הנכס, שלא מכיר את דרומה צפונה מישראל, שרשומה בהסכם כשוכר, פנה אל ראש הנציגות, כדי לקבל מקדמה, או ערבות להבטחת התשלומים. לדברי ראש הנציגות, הוא העביר לבעל הנכס מקדמה מכיסו, בסך של כ- 10,000 דולר, עד להסדרת העניין. בהמשך הועברה לבעל הנכס ערבות של דירקטור BITUI שהוא מראשי הקהילה במקסיקו סיטי. הביקורת מדגישה, כי תשלום המקדמה כמתואר לעיל, אינו תקין ועלול ליצור חשיפה של ראש הנציגות ושל BITUI.

פרויקט TEN סיים פעילותו בסוף שנת 2024 ונסגר, ובהתאם גם המתקן במקסיקו. על-כן, לא יינתנו המלצות לפרק זה.

התייחסות היחידה לכספים:

תשלום המקדמה נעשה ללא ידיעה וללא הסכמה של הגזברות ועם גילוי המקרה הגזבר הסביר לנציג את חומרת האירוע.

⁵ דרומה צפונה תיקון עולם בע"מ (חל"צ) היא חברה לתועלת הציבור ומנהלת בין השאר את פרויקט TEN.

נושא ג' – שאלון לעובדים ושליחים

16. שאלון לעובדים

רקע

הביקורת ניסחה שאלון אשר הועבר אל העובדים והשליחים, במהלך ימי הביקורת בנציגות. טרם קבלת המענה לשאלון, ערכנו שיחה עם כל אחד מהמשיבים ובה הסברנו את השאלות שעבורן ביקשנו לקבל התייחסותם. בחלק מהשאלות, ביקשנו מהמשיבים לבחור באחת מהאפשרויות שציינו בשאלון (דרוג) ובחלק אחר בשאלון, הצענו למשיבים מענה "פתוח" בו התייחסו לשאלות במלל חופשי. בשאלות בהן נדרש לדרג, הוצגו 4 אפשרויות והן: מצוין, טוב, בינוני וטעון שיפור. התייחסות המשיבים שמוצגת בדוח היא אנונימית, תוך שמירה על פרטיות המשיבים.

המענה לשאלון, התקבל מ - 7 עובדים ומ- 4 שליחים. סה"כ 11 משיבים.
השאלון עסק בנושאים הבאים:

- הדרכה/חפיפה עם כניסת העובד לתפקיד
- ביצוע שיחות הערכה וקבלת משוב ממנהל
- כתובת לתלונות
- נושאים לשיפור בעבודת הנציגות


מניתוח התשובות לשאלון עלו ההיבטים הבאים:

- א. חסר תהליך מובנה של הדרכה/חפיפה עם הכניסה לתפקיד.
- ב. חסרה כתובת לפניות בנושא תלונות עובדים.
- ג. יש לשפר את תהליך עריכת משוב/הערכת עובד.
- ד. יש להקפיד על מיסוד תהליכי עבודה מובנים ולוחות זמנים.




נספחים

נספח א' – ניהול משימות השליחים

שליחת עמיתי ישראל	
<ul style="list-style-type: none"> עברה הכשרה של יומיים בישראל בלבד (בדרך כלל מדובר בפרק זמן של שבוע ואף יותר) 	הכשרה בישראל 
<ul style="list-style-type: none"> הכינה לעצמה תוכנית עבודה. אין לה יעדים ומדדי הצלחה 	תוכנית ויעדים עבודה 
<ul style="list-style-type: none"> ללא פגישות עבודה שוטפות עם ראש הנציגות אין דרישות מהשליחה לדיווחים, הן לנציגות והן למטה הסוכנות היהודית בישראל. אין לה היזון חוזר מישראל (טלפון, ווטסאפ מייל) לא יודעת מי אחראי עליה וחשה מנותקת 	ניהול שוטף פעילות 
שליח בני עקיבא	
<ul style="list-style-type: none"> קיבל הכשרה מקיפה של 10 ימים בישראל. החפיפה עם קודמו הייתה בת שעות בודדות בלבד 	הכשרה בישראל 
<ul style="list-style-type: none"> אין תוכנית עבודה. מנהל באופן יזום רישומים של הפעילות, כדי לבנות בהמשך תוכנית עבודה. השליח אינו דובר ספרדית ולא מבצע ראיונות עלייה, על אף שביצוע הראיונות הוא חלק בלתי נפרד מתפקידו. 	תוכנית ויעדים עבודה 
<ul style="list-style-type: none"> במהלך הפעילות השוטפת, הוא נמצא בקשר עם ראש הנציגות ובפרט במפגשים השבועיים של כל הצוות. כמו כן הוא מקבל סיוע ותמיכה שוטפת מהנהלת בית הספר שבו הוא פועל, במסגרת התנועה (בני עקיבא). מקיים שיגרת פעילות בימים קבועים בתנועה, לרבות מפגשי צוות בתנועה (מדריכים) מעביר אחת לחודש סיכום פעילות בכתב לתנועה 	ניהול שוטף פעילות 
שליח השומר הצעיר ומכבי צעיר	
<ul style="list-style-type: none"> לא הייתה לו חפיפה. הכניסה לתפקיד התבצעה לאחר כשנה שבה לא היה שליח השומר צעיר ומכבי צעיר. השליח ערך עם כניסתו לתפקיד, שיחות טלפון עם שליחים שהיו בעבר בנציגות. 	הכשרה בישראל 
<ul style="list-style-type: none"> לתנועה יש מסגרת לתוכנית עבודה ובעזרת השליח, משלבים תוכן רלבנטי. עבודה מול רכז דסק של התנועה שיושב בישראל, והמזכ"ל (של התנועה), עימם יש קשר שוטף, לרבות שיחות על הפעילויות עם רכז הדסק. 	תוכנית עבודה ויעדים 

<ul style="list-style-type: none"> • קיימת שיגרת עבודה ומפגשים מול ראש הנציגות 	
<ul style="list-style-type: none"> • בתנועות השומר הצעיר כ 40 חניכים מתוכם 12 מדריכים, במכבי צעיר, יש כ - 150 חניכים שמקיימים עימם פעילות קבועה בשבתות. • מתכנן עם המדריכים ומנהל את מחנות החורף והקיץ, לרבות היבטי תקציב ולוגיסטיקה. 	ניהול שוטף 

שליח תנועתי - הנוער הציוני, דור חדש, החלוץ למרחב והבונים דרור.
 המדובר על שליח במסלול ייחודי, המשלב פעילות מול ארבע תנועות נוער

<ul style="list-style-type: none"> • עבר הכשרה מלאה • החליף שליח קודם ועימו ביצע שבוע חפיפה הכולל היכרויות של הפעילות ובעלי תפקידים. • הקליטה בתחילת עבודתו, ארכה זמן רב והוא סבל ממספר בעיות לוגיסטיות (דירה ועוד) 	הכשרה בישראל וחפיפה בשטח 
<ul style="list-style-type: none"> • ישנה תוכנית חינוכית שהמדריכים בכל התנועות מכינים אחת לחודש וכן אקסל תוכנית עבודה שנתית. • השליח אינו מדווח בכתב לראש הנציגות, או לישראל, באשר לפעילויות שהוא מבצע. • לשליח לא נקבעו יעדים או KPI. 	תוכנית ויעדים עבודה 
<ul style="list-style-type: none"> • קיים קשר רצוף מול מנהלי מדורים של כל התנועות בישראל ועימם נמצא בקשר שבועי שוטף באמצעות זום. • הנוער הציוני ותנועת דור חדש – יש מפגש שנתי של כל השליחים, ופעילויות בימי שבת (חניכים) ורביעי (תכנון עם המדריכים). • חלוץ למרחב – פעילות שוטפת. • עבודה מול הבונים דרור אינה ברורה לו, גם לאחר כשנה בתפקיד ואין לו הנחיות. • בעיות שעלו/עולות במהלך הפעילות השוטפת. • על אף שלדבריו, הוא מכיר את עולם תנועות הנוער, לא ברור לו מה תפקידה של הסוכנות היהודית בפעילות עם תנועות הנוער במקסימום, לרבות תפקיד הסוכנות היהודית ופעילותה בתחום ההסברה על ישראל ובפרט מאוקטובר 2023. • חסרים נהלים שמגדירים דרכי פעולה וכיצד לבצע תהליכים. • אין ישיבות אישיות עם ראש הנציגות בנושא הפעילות, על אף שישנן ישיבות צוות בנציגות. • משולב יחד עם גזברי התנועות בתכנון התקציבים של פעילויות התנועות. • מתכנן ומנהל את מחנות הקיץ והחורף (כ - 150 משתתפים) 	ניהול שוטף פעילות 

ריכוז המלצות

המלצות	סעיף בדוח
<p>4.9 לאפשר לבעלי התפקידים הרלבנטיים בנציגות, להפיק ישירות ממערכת ה- ERP דוח ניהולי של תקציב מול ביצוע.</p> <p>4.10 לבנות דוח תקציב אחוד שיציג את כל התקציבים שמופעלים באמצעות נציגות מקסיקו.</p>	<p>4 תקציב</p>
<p>5.5 להוסיף מורשה חתימה אחד לפחות בחשבון הבנק ובמידת האפשר, למנות שני מורשי חתימה נוספים, כדי שלביצוע תשלומים יידרש אישור של שניים מתוך שלושה מורשי חתימה.</p> <p>5.6 להגביל את הסכום המירבי שניתן לשלם/להעביר מחשבון הבנק.</p>	<p>5 בנקים ומורשי חתימה</p>
<p>6.9 לבחון את האפשרות של מעבר לביצוע הזמנות רכש ממוחשבות ב- ERP, יחד עם אישור ממוחשב של ההזמנה, באמצעות הגורמים המורשים. עד לבחינת אפשרות זו מומלץ, כי הזמנת הרכש תמולא במחשב ללא צורך בהדפסה וסריקה מחדש.</p> <p>6.10 לבחון את האפשרות שראש הנציגות יקבל את דוח התשלומים, לאחר ביצוע הפעולה בבנק, לצורך בקרה.</p> <p>6.11 לעדכן את הנוהל ולהגדיר את ייעוד המזומנים שבכספת והמקרים בהם ניתן להשתמש בהם או, אם אין בהם צורך, להחזירם ארצה, לרבות הצורך של תיעוד פרוטוקול ספירת הקופה, בתוך הכספת.</p> <p>6.12 לוודא, כי לפחות שני גורמים בנציגות יחזיקו בקוד לפתיחת הכספת וביחד יבצעו ספירת קופה תקופתית.</p>	<p>6 תשלומים</p>
<p>7.7 לעגן נהלי רכש המותאמים לנציגות במקסיקו על בסיס נהלי הרכש וועדת הרכש של מטה הכספים בירושלים</p>	<p>7 רכש</p>

<p>ונהלי היחידה לכספים - גזברות אמל"ט, לרבות עדכון מדרג הצעות המחיר הרלבנטי.</p> <p>7.8 להקפיד על קבלת הצעות מחיר ותיעודן, בהתאם לנוהל שיעוגן, לרבות תהליכי ההזמנות מספקים מהם רוכשים שירותים, או ציוד באופן שוטף ולאורך זמן.</p>	
<p>8.4 להמליץ ל - BITUI לשקול הגדלת מספר חברי הדירקטוריון, כך שימנה לפחות 3 חברים.</p> <p>8.5 להמליץ ל - BITUI לשקול להקפיד על כינוס הדירקטוריון, כדי לדון ולאשר את הדוח הכספי שלה.</p>	8 דירקטוריון ביטוי
<p>9.8 לשקול עריכת הסכם העסקה, עבור העובדים המקומיים על-ידי BITUI, כאשר ההסכם יכלול את פירוט תנאי ההעסקה ויימסר לעובד.</p> <p>9.9 להנהיג שימוש בשעון הנוכחות שבנציגות, לרבות דיווח שעות עבודה, ימי מחלה וימי חופשה.</p> <p>9.10 לשקול למנות אחראית בנציגות לנושא של מניעת הטרדה מינית ואחראית לפניות/תלונות עובדים, שתקבל הנחיות מהממונה במטה בישראל.</p>	9 שכר ומשאבי אנוש
<p>10.5 לעגן ולהפיץ נוהל, או מסמך הנחיות המגדיר את פירוט הסכומים, להם זכאים העובדים בנסיעות בתפקיד, מחוץ למקסיקו ובתוכה.</p> <p>10.6 להקפיד על ביצוע ההחזרים עד סוף החודש הרלבנטי ולאחר הצגת הקבלות עבור ההוצאות בתפקיד.</p>	10 החזרי הוצאות
<p>12.7 לשלב בתוכנית העבודה ערכים כספיים, תוך הצגת המשמעות הכלכלית.</p> <p>12.8 לשלב בתוכנית העבודה סנכרון עם סעיפי התקציב, באמצעות הפניות לסעיף התקציבי הרלבנטי ו/או באמצעות הטרמינולוגיה של סעיפי תוכנית העבודה.</p> <p>12.9 לגבש מסמך שיציג בתום כל שנה, את יישום תוכנית העבודה ביחס לתכנון.</p>	12 תוכניות עבודה

<p>13.5 לוודא שיוזמות מקומיות לפיתוח בתחום האינטרנט ומערכות מידע, שיש להן השלכות על מידע המועבר למועמדי העלייה, יבוצעו, רק לאחר תיאום עם היחידה לעלייה והקליטה, במטה בירושלים.</p>	<p>13 עלייה</p>
<p>14.4 לשפר את תהליך החפיפה של שליחים עם כניסתם לתפקיד ולמסד נוהל בנדון.</p> <p>14.5 למסד תהליך של הכנת תוכנית עבודה של השליחים ובהם מדדי הצלחה ויעדים, שתהווה בסיס לכלי דיווח על הביצוע לראש הנציגות. כמו כן, ראוי למסד ממשקי עבודה ובהם ישיבות עיתיות בין ראש הנציגות לבין כל אחד מהשליחים.</p> <p>14.6 לבחון את האפשרות של קבלת היזון חוזר מראשי הנציגויות, טרם קבלת ההחלטות, בדבר הוצאת שליח, לרבות בדיקת התאמתו.</p> <p>14.7 לבחון את האפשרויות לקדם את תהליך איתור הדירות של השליחים בנציגויות, כך שחלק משמעותי מהתהליך, יבוצע עוד מישראל וזאת על ידי קשר עם מתווכים מבעוד מועד וקבלת מידע והצעות עבור דירות רלבנטיות. כמו-כן, מומלץ להגדיר מיהו הגורם שאמון על קליטת השליח בעת הגעתו, לרבות הצורך בסיוע באוריינטציה מקומית, אדמיניסטרציה נדרשת (למשל היתר עבודה) וכדומה.</p>	<p>14 שליחים ופעילות תנועות הנוער</p>