

רשות השידור

פעולות ביקורת

נבדקו תהליך הקמת העמותה התזמורת הסימפונית ירושלים ומוסדותיה, תהליך העברתם של עובדי רשות השידור בתזמורת אל העמותה, תקציבי העמותה וביצועם, דוחותיה הכספיים, ומכירה וחלוקה של כרטיסים לקונצרטים. כן נבדקה התקשרות הרשות לשכירת אולפנים.

התזמורת הסימפונית ירושלים, רשות השידור

ריכוז ממצאים

התזמורת הסימפונית ירושלים, רשות השידור, היתה עד שנת 1987 מחלקה ברדיו של רשות השידור. ביולי אותה שנה נרשמה התזמורת כעמותה אצל רשם העמותות. בדצמבר 1990 נחתם הסכם בין הגופים שייסדו את העמותה: רשות השידור, עיריית ירושלים, הקרן לירושלים, ומשרד החינוך והתרבות. ההסכם מפרט את תנאי הקמתה של העמותה, את התחייבויות הצדדים להסכם למימון תקציביה וכללים להפעלתה. באותו מועד אף אושר תקנון העמותה. משנת 1987 ועד דצמבר 1994 הועסקו מרבית הנגנים והעובדים המינהליים ברשות השידור, ומיעוטם - בעמותה. מאחר שהמשא ומתן בין הרשות לבין הנגנים, ובינם לבין הנהלת העמותה, על תנאי העברתם מהרשות לעמותה, התארך ולא הגיע לידי סיכום, היו להנהלת העמותה קשיים לנהל אותה.

תקנון העמותה מטיל על האסיפה הכללית לדון ולאשר את הדוחות על פעולות ועד העמותה ואת הדוחות הכספיים. נמצא שלא התקיימו אסיפות כלליות, וממילא לא נדונו ולא אושרו בהן הדוחות האמורים.

התקנון קובע כי ועד העמותה יתכנס לפחות פעם בחודש וירשום פרוטוקול על הישיבות וההחלטות. לא נמצאו פרוטוקולים מדיוני הוועד במשך חודשים רבים, לעתים ארבעה ואף עשרה חודשים רצופים.

מאז ספטמבר 1991 מתכנסת רק ועדת כספים, למרות שבתקנון נקבע שיש למנות עוד שלוש ועדות קבועות: לרפרטואר, למכרזים ולהתקשרויות, ולקשרים בין-לאומיים.

הדיונים בהצעות התקציב ובדוחות הכספיים ואישורם בידי מוסדות העמותה וכן העברתם אל חברי העמותה נעשו באיחור ולא במועדים הנדרשים בתקנון. גם לא הוקפד, כנדרש בתקנון, שוועדת הכספים תדון בהצעות התקציב לפני שדן בהם ועד העמותה.

מספטמבר 1991 ועד אוקטובר 1993 הועסק המנהל המוסיקלי והמנצח הראשי של התזמורת בלי שהעמותה חתמה עמו על הסכם. לפי בקשתו, לא שולמה לו משכורת, אלא כרטיסו בהנהלת החשבונות זוכה מדי חודש בחודשו בסכום השווה לעלות שכרו. עד דצמבר 1993 הצטבר לזכותו סך של 638,000 ש"ח. במאי 1994 שולמו למנהל 176,000 ש"ח, תרומתה של קרן תרבות אמריקה-ישראל למטרה זו במהלך 1993. בדצמבר 1994 היתה היתרה לתשלום, עבור שנת 1993, בסך 462,000 ש"ח בלא מקור למימונה.

העמותה לא הקפידה לרשום בסעיפי ההכנסות את כל הכנסותיה מפרסום, מתרומות ומהקצבות של גופים ציבוריים למימון פרויקטים, שהגיעו בשנים 1991 - 1993 לסך כולל של כ-933,000 ש"ח. במקום לעשות כן, היא זיכתה סעיפי הוצאות. שיטת רישום זו מקשה לקבל תמונה ברורה על ההוצאות וההכנסות שהיו לעמותה.

העמותה לא נתנה קבלות על הכנסות של כ-151,000 ש"ח שהיו לה בשנת 1993, בניגוד לחובתה לתיתן לפי הוראות מס הכנסה (ניהול פנקסי חשבונות על ידי מוסד), התשנ"ב-1992. בניגוד לאותן הוראות הוצאו קבלות לתשעה תורמים, שתרמו בין ינואר 1993 לפברואר 1994, מפנקס קבלות שממנו ניתנו גם קבלות על הכנסות אחרות.

בעונה 1992/93 חילקה העמותה בחינם כ-12,000 כרטיסי הזמנה לקונצרטים השונים בביצוע התזמורת; על פי חישובי משרד מבקר המדינה, הכרטיסים נאמדו ב-744,000 ש"ח. בכמה מהקונצרטים שהיו מבוקשים מצד הציבור יש שנותרו כרטיסי הזמנה ואזלו כרטיסים לרכישה ואנשים שביקשו לרכושם הושבו ריקם.

בין העמותה לבין משרד ליחסי ציבור נחתם באפריל 1993 הסכם לתקופת ניסיון של שישה חודשים. נמצא שהמשרד לא עמד במלוא התחייבויותיו בהסכם. במארס 1994 המשיכה העמותה להעסיק את המשרד בלא שנחתם עמו הסכם חדש לאחר שתוקפו של הקודם פג באוקטובר 1993.



1. התזמורת הסימפונית ירושלים, רשות השידור (להלן - התזמורת), נוסדה בשנת 1936 כחלק מן המחלקה העברית של "קול ישראל". עם קום המדינה הפכה להיות תזמורת של הרדיו, ועד לשנת 1987, למחלקה ב"קול ישראל".

ביולי 1987 נרשמה התזמורת כעמותה אצל רשם העמותות (להלן - העמותה). בראש העמותה עומד ועד (להלן - הוועד) ובו 12 נציגים: תשעה מהם של רשות השידור (להלן - הרשות), אחד של עיריית ירושלים, אחד של הקרן לירושלים ואחד של משרד החינוך, התרבות והספורט. הוועד הקים מקרב חבריו שתי ועדות משנה קבועות: ועדת כספים וכוח אדם וועדת רפרטואר (שחדלה להתכנס מאז ספטמבר 1991). נוסף על יושב ראש, יש לעמותה מנהל מינהלי (להלן - מנהל העמותה) ומנהל מוסיקלי.

עונת הקונצרטים של התזמורת מתחילה ב-1 בספטמבר ומסתיימת ביולי של השנה שלאחריה. תכנית המנויים לעונה 1993/94 כללה 56 קונצרטים בארבע סדרות: המנוי השלם; המנוי הקלאסי; המנוי הפופולרי; והמנוי לילדים ולמשפחה. נוסף על כך משתתפת התזמורת בכל שנה, בתקופת ראש השנה האזרחית, בסדרת קונצרטים הנקראת "ליטורגיקה". כן מנגנת התזמורת קונצרטים מיוחדים, בדרך כלל לרגל אירועים המתקיימים בירושלים ובפסטיבל ישראל; היא גם

מקיימת סיורי הופעות בחו"ל. לתזמורת גם סדרת קונצרטים בשעות הצהריים, במסגרת "אולפן פתוח", המשודרים בשידור חי בקול ישראל, והקלטות בשביל "קול המוסיקה" של הרשות. הקלטות אחדות נעשו לטלוויזיה הישראלית.

בדצמבר 1993 היו בתקן העובדים של העמותה 98 משרות: 85 של נגנים ו-13 של עובדי מינהל ועובדים טכניים. הרשות מימנה 81 משרות של נגנים (מהם 69 משרות של עובדי הרשות בתזמורת והשאר עובדי העמותה) ו-5.5 משרות של עובדי רשות מינהליים ועובדים טכניים, ואילו העמותה מימנה 7.5 משרות של עובדי מינהל ועובדים טכניים אחרים. 4 משרות של נגנים עולים ממזמורת בידי גופים אחרים (ראה להלן). 29 מעובדי הרשות בתזמורת מועסקים על פי חוזה מיוחד, 2 מהם משנת 1979, והשאר - בין השנים 1980 - 1989.

2. בספטמבר 1993 החליטה מבקר המדינה, מכוח סמכותה על פי סעיפים 9(7) ו-9(8) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב], להפעיל את ביקורת המדינה על העמותה תזמורת סימפונית ירושלים, רשות השידור, בהיותה גוף שרשות השידור משתתפת בהנהלתה וגוף הנתמך גם בידי הממשלה. הביקורת נערכה, לסירוגין, בחודשים ספטמבר 1993 - מארס 1994. נבדקו תהליך הקמת העמותה ומוסדותיה, תהליך העברתם של עובדי הרשות בתזמורת אל העמותה, תקציביה וביצועם בשנים 1992 - 1993 והדוחות הכספיים לשנים 1991 - 1992. עוד נבדקו תכניות הקונצרטים שלה ומכירת כרטיסים, חלוקת כרטיסי הזמנה חנם וההסדרים הקיימים בין הרשות לבין העמותה בכל הקשור לאולם הנרי קראון - "אולם הבית" של התזמורת.

תהליך הקמת העמותה

בשנת 1986 החלו ברשות דיונים בדבר הוצאתה של התזמורת ממנה בעקבות דרישת משרד האוצר לצמצם את תקן כוח האדם של הרשות ל-1,400 משרות. הוצאת התזמורת יכלה להקטין את תקן כוח האדם בכ-100 משרות. הרשות היתה מעוניינת בהוצאת התזמורת ממסגרתה, גם מהטעם שבשנת 1985 כיסו הכנסות התזמורת רק 10% מהוצאותיה וב-1986 ירד השיעור ל-6.4% ושו של דבר שהרשות תמכה בתזמורת וברוכשי הכרטיסים לקונצרטים בהיקף של כ-90% וזאת בלי להביא בחשבון את ההשקעות בציווד. זאת ועוד, מטרות הרשות הן הפקה ושידור ברדיו ובטלוויזיה, ואילו המטרות העיקריות של התזמורת הן ביצוע קונצרטים ומכירתם לציבור, אגב עמידה בתחרות עם תזמורות אחרות בארץ; גם תנאי העבודה של עובדי התזמורת ושעות העבודה שלהם שונים במידה רבה מאלו של עובדי הרשות האחרים.

בנובמבר 1986 מינה מנכ"ל הרשות ועדה חיצונית לבדיקת מצבה, מעמדה, ועתידה של התזמורת ובראשה את עו"ד י" בייניש (להלן - ועדת בייניש). הוועדה הגישה דוח למנכ"ל הרשות במארס 1987. כדי לחלץ את התזמורת מהמצב הקשה שנקלעה אליו, המליצה הוועדה, בין היתר, לכונן מסגרת משפטית עצמאית, כמו חברה או עמותה, שבה תפעל התזמורת כיחידה אמנותית וכלכלית. למסגרת זו תהיה הנהלה ציבורית שרוב חבריה יהיו נציגי הרשות ומיעוטם נציגים של משרד החינוך והתרבות, עיריית ירושלים, והקרן לירושלים. עוד המליצה הוועדה כי ישונו הסכם העבודה עם הנגנים ותקנון העבודה משנת 1979. גם ועדת החינוך והתרבות של הכנסת דנה בהרחבה במצבה של התזמורת, והניחה את מסקנותיה והמלצותיה על שולחן הכנסת במארס 1987. מרבית המלצות הוועדה היו ברוח ובמגמות של המלצות ועדת בייניש. הוועדה גם המליצה כי הרשות תוסיף לתקצב את התזמורת, לפחות באותו שיעור מתקציבה שמוקצה לסעיף זה וכן שיו"ר ההנהלה הציבורית שתקום ימונה בידי שר החינוך והתרבות.

ביולי 1987 נרשמה העמותה אצל רשם העמותות ואומץ התקנון המצוי שבנספח לחוק העמותות, התש"ם-1980. מנכ"ל הרשות מינה את יו"ר ועדת בייניש ליו"ר העמותה. משרד מבקר המדינה

העיר כי התקנון המצוי, שלפיו פעלה העמותה בשנותיה הראשונות, אינו מגדיר כלל תפקיד של יושב ראש לעמותה. המינוי בידי מנהל הרשות היה אפוא שלא בסמכות. במהלך כשנתיים וחצי לאחר רישום העמותה נשאה ונתנה הרשות עם הגופים השונים לקראת חתימה על הסכם ביניהם להסדרת תנאי הקמתה של העמותה, התחייבויות הצדדים להסכם למימון תקציביה וכללים להפעלתה. הסכם כזה נחתם בדצמבר 1990 (להלן - הסכם האמנה) ועמו גם תקנון חדש לעמותה (להלן - התקנון). בתקנון זה הוסדר מינויו של יושב ראש העמותה.

העברת עובדי הרשות בתזמורת לעמותה

מאז דצמבר 1990 ניהלה הרשות, לסירוגין, משא ומתן עם ועד הנגנים ועם נציגם בהסתדרות במטרה להגיע להסכם העברת עובדיה שבתזמורת לעמותה (להלן - הסכם ההעברה), אולם המשא ומתן התארך והצדדים לא הגיעו לידי חתימה על הסכם כזה. רק ביולי 1993, כשנתיים וחצי לאחר החתימה על הסכם האמנה, נחתם בראשי תיבות הסכם העברה. תקפותו הותנתה בחתימה על הסכם בין הנגנים לבין העמותה. משא ומתן בין הנהלת העמותה לבין העובדים על הסכם שכר ועבודה חדש התנהל במקביל למשא ומתן על הסכם ההעברה. מאחר שגם משא ומתן זה לא נשא פרי, החליט ועד העמותה ביוני אותה שנה להטיל על הסמנכ"ל לכוח אדם של הרשות, שהוא גם חבר בוועד העמותה וניהל מטעם הרשות את המשא ומתן על הסכם ההעברה, לשאת ולתת עם ועד הנגנים על הסכם עם הוועד ולסיימו עד ל-15.10.93. רק ב-28.6.94 נחתם הסכם כזה, ולפיו הנגנים שהרשות מעסיקה יועסקו בידי העמותה החל ב-1.10.94. הדבר הותנה, בין היתר, בכך שהצדדים יתחייבו להגיע עד 31 באוקטובר להסכם העסקה שייכנס לתוקפו ב-1.1.95. בראשית דצמבר 1994 עדיין לא נחתם הסכם העסקה האמור.

מצב זה של שני מעסיקים הקשה על ניהול העמותה, ולכן הגיש מנהל העמותה, שכיחן בתפקידו מאז אמצע 1991, כמה פעמים את התפטרותו ולאחרונה בנובמבר 1993, והיא נכנסה לתוקף בפברואר 1994. במכתבי ההתפטרות ציין המנהל שבעיות כלליות ואישיות של עובדי הרשות בתזמורת מועברות לטיפול הרשות, אך הטיפול מתמשך ויש שאינו מגיע לידי פתרון; כל הנגנים, לרבות עובדי העמותה, קשורים לתקנון עבודה משנת 1979, שהעמותה אינה צד לו, והדבר כובל את ידיו ומונע ממנו לפעול בחופשיות בכל הקשור לענייני משמעת, להעלאת שכרם של הנגנים ולתגמולם ולמספר הפעולות שעל התזמורת לבצע. המנהל הפורש מועסק בידי העמותה כיועץ אמנותי ומטפל בעיקר בהזמנת אמנים אורחים לביצוע יצירות עם התזמורת. מ-1.3.94 מכהן אחד מנגני התזמורת בתפקיד של מנהל העמותה.

מוסדות העמותה ותקנונה

1. העמותה פועלת על פי חוק העמותות, התש"ם-1980, ועל פי התקנון שלה שאושר כחלק מהסכם האמנה מ-1990. החוק קובע כי לכל עמותה יהיו אסיפה כללית, ועד וועדת ביקורת; אסיפה כללית רגילה של חברי העמותה תתקיים במועדים הקבועים בתקנונה ולא פחות מאחת לשנה. התקנון מטיל על האסיפה הכללית לדון ולאשר את הדוחות על פעילות הוועד ואת הדוחות הכספיים. הבדיקה העלתה, כי מאז נרשמה כעמותה ב-1987 לא התקיימו בתזמורת אסיפות כלליות, למעט אחת באפריל 1990, כאשר הוועד התכנס כאסיפה כללית. בתשובתה הודיעה העמותה כי בעקבות הביקורת תקיים אסיפה כללית שנתי שתדון בתקציב השנתי ותאשר אותו.

עוד קובע החוק, כי הוועד ייבחר באסיפה הכללית הרגילה. מאחר שלא כונסה כל אסיפה כללית, ממילא היא לא בחרה בוועד. את חברי הוועד מינה כל אחד מהגופים החברים בעמותה. כאמור, את יושב ראש העמותה מינה מנכ"ל הרשות ב-1987, והמינוי אושר בישיבת הוועד המנהל של

הרשות ביולי 1989. בתקנון נקבע כי יו"ר העמותה ייבחר לתקופה של שלוש שנים עם אפשרות למינוי לתקופה נוספת. במאוס 1994 עדיין כיהן היושב ראש שאושר ביולי 1989, בלי שהרשות מינתה אותו מחדש בתום תקופת כהונתו ביולי 1992. בעקבות הביקורת, אישר הוועד המנהל ב-23.5.94 את חידוש מינויו בדיעבד של יושב ראש העמותה לכהונה נוספת, מיולי 1992 ועד יולי 1995.

2. לפי התקנון, על הוועד להתכנס לישיבותיו פעם בחודש לפחות וכל אימת שיידרשו זאת שליש מחבריו, או יושב ראש הוועד; הוועד ירשום פרוטוקול של ישיבותיו והחלטותיו. לפי הפרוטוקולים מישיבות הוועד שהומצאו למשרד מבקר המדינה הוא לא הקפיד להתכנס כנדרש בתקנון. מאז רישום העמותה ועד לפברואר 1994 לא נמצאו פרוטוקולים במשך חודשים רבים ואף לתקופות רצופות ארוכות של ארבעה ועשרה חודשים. בתשובתה הודיעה העמותה, כי הוועד החליט בישיבתו ב-18.5.94 שיתכנס לפחות שש פעמים בשנה. החלטה זו אינה מתיישבת עם הוראות התקנון.

התקנון אף קובע, כי הוועד ימנה ועדות משנה מקרב חבריו: ועדת רפרטואר, ועדת כספים (תקציב וכוח אדם), ועדת מכרזים והתקשרויות וועדה לקשרים בין-לאומיים. הבדיקה העלתה כי מונו רק שתי ועדות: כספים ורפרטואר. מאז ספטמבר 1991 ועדת הרפרטואר אינה מתכנסת. בתשובתה הסבירה העמותה, כי עבודתה השוטפת אינה דורשת ועדות רבות וכי ועדת הכספים עוסקת גם בענייני כוח אדם, במכרזים ובהתקשרויות; הניסיון שנצבר מלמד שאין צורך בוועדת רפרטואר, והרפרטואר נקבע בידי המנהל המוסקלי, בתיאום עם מנהל העמותה, ומובא לאישור הוועד. לדעת מבקר המדינה, מן הראוי שהוועד ימנה ועדת מכרזים והתקשרויות וועדה לקשרים בין-לאומיים וכנס מחדש ועדת רפרטואר, כנדרש בתקנון.

מן המתואר לעיל עולה, כי ענייני התזמורת לא התנהלו לפי התקנון המאושר וכדורש לפי סדרי מינהל תקין. מבקר המדינה העיר פעמים מספר בעבר, כי יש חשיבות רבה לכך שתהליך קבלת ההחלטות יתקיים בצורה מסודרת, לפי התקנון, ובשיתוף קשת רחבה של בעלי תפקידים הנוגעים בדבר.

לפי הסכם האמנה, תגיש העמותה לצדדים באמנה דוח כספי מאושר בידי רואה חשבון בתוך שלושה חודשים מסיום שנת הכספים. הבדיקה העלתה כי הדוחות הכספיים לשנים 1988 - 1993 לא הוגשו לצדדים במועד הנדרש, בעיקר מפני שרואה החשבון הגיש את הדוחות באיחור של כשנה ואף יותר. העמותה הודיעה כי תזרוז את רואה החשבון להגיש את הדוחות הכספיים בזמן.

מנהל מוסיקלי

בהסכם עם המנהל המוסיקלי והמנצח הראשי של התזמורת נקבע, כי תפקידיו הם להתוות את המדיניות האמנותית שלה, לייעץ בקביעת תכניות הקונצרטים ובהזמנת אמנים להופיע עמה, לנצח ולטפל בנושאים מקצועיים הקשורים בנגנים, להשתתף באופן פעיל ביחסי הציבור של התזמורת ולגייס משאבים בארץ ובחול.

מאז יוני 1986 ועד ל-1.9.91 היו תקופות ארוכות שבהן לא היו לתזמורת מנצח ומנהל מוסיקלי קבוע. במסמכי העמותה ובתשובת הרשות למשרד מבקר המדינה צוין, שהדבר השפיע על האיכות המוסיקלית של התזמורת. במאי 1991 בחר הוועד בישראלי המתגורר בחו"ל לתפקיד המנהל המוסיקלי והמנצח הראשי של התזמורת. אולם בגלל מחויבויות אחרות בחו"ל הוא הודיע שיוכל להיכנס לתפקידו רק בספטמבר 1992. לפיכך אישר הוועד שהוא יכהן כ"מנהל מוסיקלי

מיועד" של התזמורת במשך שנה, מספטמבר 1991, ובתפקיד הזה יכין את הקונצרט וינצח על כמה מהם. עד אוקטובר 1993 הועסק המנהל המוסיקלי בלי הסכם בכתב בינו לבין העמותה. לפי בקשתו, לא שולמה לו משכורת אלא מדי חודש בחודשו זוכה כרטיסו בהנהלת החשבונות בסכום השווה לעלות שכרו. לא נמצא תיעוד המעיד כיצד נקבעו תנאי העסקתו ובידי מי. מראשית העסקתו ועד סוף שנת 1993 הצטבר לזכותו של המנהל המוסיקלי סכום של כ-638,000 ש"ח. נוסף על שכרו מימנה העמותה גם את הוצאות האכסון שלו בארץ וכרטיסי טיסה בסך כולל של 89,000 ש"ח. עד סוף 1993 העבירה קרן תרבות אמריקה-ישראל, כחלק ממימון שכרו של המנהל המוסיקלי, סך של 176,000 ש"ח (60,000 דולר). במאי 1994 שילמה העמותה למנהל המוסיקלי על חשבון החוב שלה רק את תרומתה של הקרן. בדצמבר 1994 נותרו לתשלום, עבור שנת 1993, 462,000 ש"ח בלא מקור למימנם.

באוקטובר 1993 חתמה העמותה על הסכם עם המנהל המוסיקלי, ובו אושרה העסקתו למפרע מ-1.9.91 ועד 31.8.92 כמנהל מוסיקלי מיועד, וכמנהל מוסיקלי קבוע למשך שלוש שנים (שלוש עונות מוסיקליות), החל ב-1.9.92 ועד ל-31.8.95. בכל עונה יועסק 15 שבועות בניצוח על התזמורת ובמילוי תפקידי ניהול, עריכת מבחנים לנגנים, ייעוץ וכו'. שכרו נקבע ל-6,000 דולר לכל שבוע שבו יעבוד עם התזמורת (מ-1.9.91), בתוספת תשלום שייקבע במשא ומתן בעבור סיורים בחו"ל והקלטות מסחריות של התזמורת. נוסף על כך יהיה המנהל המוסיקלי זכאי לקבל כרטיסי טיסה הלוך ושוב מאירופה לישראל לצורך עבודה עם התזמורת כפי שיוסכם בין הצדדים, וכן החזר הוצאות שונות בארץ שיהיו לו בקשר לתזמורת והוצאות שיהיו לו בנסיעות שייסע בענייני התזמורת מחוץ לישראל. יצוין כי מהתיעוד עולה, שמינוי המנהל המוסיקלי הביא ליציבות בפעילותה של התזמורת והעלה את רמתה המוסיקלית.

תקציב העמותה וביצועו וענייני כספים

כאמור, הרשות היא המממנת את שכרם של הנגנים וכמה מעובדי המינהל. תקציב העמותה, הכולל את תקציב הרשות לשכר לשנת 1993, היה 7.7 מיליון ש"ח. לפי דוח ביצוע תקציב העמותה לאותה שנה, היו הכנסותיה כ-9 מיליון ש"ח (גידול של כ-17% לעומת התקציב) והוצאותיה כ-9.3 מיליון ש"ח (חריגה של כ-21% מהתקציב). החריגה העיקרית היתה בהוצאות לשכר.

1. בתקנון נקבעו התהליך והמועדים לאישור של התקציב במוסדותיה. נמצא כי הדיונים בהצעות התקציב ואישורן במוסדות העמותה נעשו לאחר המועדים שנקבעו בתקנון ולא בסדר הנדרש.

2. הכנסותיה של העמותה באות מהרשות, מהקצבות של גופים ציבוריים ומהכנסות עצמיות. לפי נתוני העמותה בדוחות ביצוע התקציב, היו הכנסותיה העצמיות ב-1992 כ-13% מכלל הוצאותיה (כולל הוצאות הרשות על שכר) וב-1993 כ-15%. שיעור מימון השכר בידי הרשות מכלל ההוצאות היה כ-60% ב-1992 וכ-64% ב-1993, והשיעור של ההכנסות מהקצבות מכלל ההוצאות – כ-23% וכ-18%, בהתאמה. יוצא אפוא, שיותר מ-80% מהוצאות העמותה מומנו מכספי ציבור. ראוי לציין כי לא הובאה בחשבון העלות לתזמורת של הקונצרטים שהרשות משדרת בקול ישראל, שהיה בה כדי להקטין את שיעור הוצאותיה של הרשות, מאחר שעל פי הסכם האמנה, השידורים הללו הם בלא תשלום.

3. בדיקת נתוני הרשות על תקציביה לשכר הנגנים ועובדיה המינהליים בתזמורת העלתה, כי נתונים אלו אינם זהים לנתונים שהובאו בדוחות העמותה. לפי דוח ביצוע תקציב הרשות לשנת 1992 היא הקצתה לשכר 4.07 מיליון ש"ח והוציאה 5.4 מיליון ש"ח, ואילו בדוחות העמותה נקבע תקציב זה ל-3.54 מיליון ש"ח והוצאה ל-4.03 מיליון ש"ח. בהצעת התקציב של הרשות ל-

הוקצו לשכר 6.4 מיליון ש"ח, לעומת כ-6 מיליון ש"ח בהצעת התקציב של העמותה. מן הראוי שתהיה התאמה בין נתוני התקציב וההוצאות בפועל של העמותה לבין אלו של הרשות.

4. בשנת 1992 זקפה העמותה סך של 16,386 ש"ח הכנסות שהיו לה מפרסום של גופים מסחריים - בעיקר מפרסום בתכנייה של קונצרטים - ומהשאלת כלי נגינה - לסעיפי הוצאות ולא לסעיפי ההכנסות המתאימים. באותה השנה נרשמו כ-60,000 ש"ח בסעיף ההכנסות מתרומות ואילו משרד מבקר המדינה מצא עוד כ-55,000 ש"ח שנתקבלו בקונצרט מיוחד ולא נרשמו בסעיף זה אלא בסעיף הוצאות שיוחד לקונצרט האמור. שיטת רישום זו מקשה על קבלת תמונה ברורה על ההוצאות וההכנסות שהיו לעמותה. בשנת 1993 לא רשמה העמותה הכנסות מפרסום בסך כ-17,700 ש"ח ואף לא הוציאה קבלות בהיותה קשורה בעסקת חליפין (ברטר) בלתי כתובה עם החברות המפרסמות.

5. בניגוד להוראות מס הכנסה (ניהול פנקסי חשבונות על ידי מוסד), התשנ"ב-1992, לא הוציאה העמותה קבלות על הכנסות בסך כ-151,000 ש"ח, שהיו לה החל בינואר 1993. הכנסות אלו היו מנגינת התזמורת בכמה קונצרטים מיוחדים מחוץ לירושלים, מהשאלת כלי נגינה ומתרומות. לתשעה תורמים שתרמו לעמותה בין ינואר 1993 לפברואר 1994 הוצאו קבלות על תרומתם, אך מפנקס קבלות ששימש למתן קבלות על הכנסות אחרות, ולא כנדרש בהוראות - מפנקס שוברי קבלות נפרד.

6. עיריית ירושלים, הקרן לירושלים ויד אבי היישוב-יד הנדיב החליטו לסייע לעמותה להגדיל את מספר נגניה על ידי העסקת נגנים עולים, ואישרו מענקים שמימנו את שכרם של ארבעה נגנים עולים במשך שלוש שנים, החל בספטמבר 1991. במשך שנתיים היו בסעיף זה עודפי הכנסות על הוצאות בסך כולל של 52,700 ש"ח, עודפים שנבעו בעיקר מהעובדה שהיו תקופות שבהן הועסקו שלושה נגנים עולים בלבד. בהצעת התקציב לשנת 1994, שכללה גם דוח ביצוע תקציב לשנת 1993 ושאושרה בידי הוועד בסוף ינואר אותה שנה, צוין בהערה, כי כל היתרות בסעיפים השונים יועברו להגדלת סעיף הוצאות פרסום ויחסי ציבור. ביתרות כלולה גם יתרה של כ-30,000 ש"ח מהכנסות למימון שכרם של הנגנים העולים. יוצא, שבמענקים שנועדו למימון נגנים עולים השתמשה העמותה למטרות אחרות.

מיוני 1993 הפסיקה העמותה לשלם את משכורתו של אחד הנגנים העולים בעקבות עזיבתו את הארץ. החל בספטמבר אותה שנה העסיקה העמותה נגן עולה אחר, אולם דיווחה עליו ברשימת הנגנים עובדי העמותה שאת שכרם היא מקבלת מהרשות. מכאן שלתשלום שכרו של אותו נגן קיבלה העמותה מימון כפול: הן במסגרת המענקים המיוחדים שנועדו לכך והן מהרשות. בעקבות הביקורת, החלה העמותה לשלם את שכרו של הנגן מכספי המענקים האמורים בלבד.

הקצבות של גופים ציבוריים

כאמור, הצדדים להסכם האמנה, פרט לעמותה, הם: הרשות, עיריית ירושלים, הקרן לירושלים (להלן - הקרן) ומשרד החינוך והתרבות. ההסכם מפרט את סכומי ההשתתפות של כל צד במימון תקציב העמותה והמטרות אשר להן מיועדים כספים אלו וכן את דרכי עדכונם. נוסף על הקצבות של הגופים הללו, קיבלה העמותה הקצבות מגופים אחרים, כמו: משרדי התיירות והחוף וקרן תרבות אמריקה-ישראל, שנועדו למטרות מסוימות.

1. כ-60% מההקצבות הקבועות של הקרן לשנים 1991 - 1993 היו למימון עלות שכרו של מנהל העמותה שהגיעו באותן שנים לכ-465,000 ש"ח. בהסכם האמנה נקבע, כי תנאי העסקתו של המנהל ייקבעו בידי ועד העמותה במסגרת תקציבה. התברר כי הסכם העסקתו של מנהל

העמותה היה בינו לבין הקרן, ולא נמצא כי אושר בידי הוועד. העמותה הסבירה בתשובתה, כי המנהל היה עובד הקרן והיא השאילה אותו לתזמורת. עוד הסבירה, כי ועדת המכרזים שבחרה את המנהל סיכמה עמו את שכרו וזה אושר בידי ועדת הכספים. הבדיקה העלתה, כי עם חברי ועדת המכרזים נמנתה גם נציגת הקרן בוועד העמותה. לא נמצא פרוטוקול שיעיד כי שכרו ותנאי העסקתו של המנהל נדונו ואושרו בוועדת הכספים.

2. העמותה לא רשמה בסעיפי ההקצבות העברות נוספות שהעבירו חברי העמותה וגופים ציבוריים אחרים למימון פרויקטים, כי אם זיכתה בהן סעיפי הוצאות; כתוצאה מכך נרשם היקף קטן יותר של הקצבות. כך לא נרשמו בסעיף ההכנסות מההקצבות האלה: הכספים שהועברו, בשנים 1991 - 1993, למימון שכרם של ארבעה נגנים עולים בסך כולל של 362,000 ש"ח; השתתפות הקרן במימון הופעות התזמורת בחו"ל בשנים 1991 ו-1993 בסך כולל של כ-400,000 ש"ח ובמימון שני קונצרטים מיוחדים בסכום כולל של 58,000 ש"ח; השתתפות משרד החינוך והתרבות בשנת 1992 בסך 15,000 ש"ח במימון "ליטורגיקה 1991"; השתתפות קרן תרבות אמריקה-ישראל בהוצאות קונצרט ובמימון עלותו של נגן מחליף בסך כולל של כ-9,000 ש"ח.

גירעון

לפי הדוחות הכספיים המבוקרים בידי רואה חשבון, צברה העמותה גירעון כספי כבר משנת 1988, השנה הראשונה לפעילותה כעמותה. באותה שנה היה הגירעון בסך של כ-280,000 ש"ח והוא הגיע לכ-1,221,000 ש"ח בסוף שנת 1990. את השנים 1991 ו-1992 סיימה העמותה בעודף הכנסות על הוצאות, והגירעון הנצבר צומצם בסוף שנת 1992 לכ-571,000 ש"ח. לפי טיוטה של הדוח הכספי לשנת 1993, הגירעון הנצבר לסוף השנה הגיע לסך של 1,090,000 ש"ח.

סדרות הקונצרטים ומכירת כרטיסים

תכניותיה של התזמורת כוללות, כאמור, קונצרטים למנויים, קונצרטים מיוחדים והקלטות, בעיקר לקול ישראל, וכן סיורי הופעות בחו"ל. בין העונות 1990/91 ל-1993/94 היו הקונצרטים למנויים השונים בין 50%-ל-60% מכלל הקונצרטים שניגנה התזמורת בעונה. מספר הקונצרטים שהוקלטו בשביל הטלוויזיה הישראלית היה מזערי, למרות שבהסכם האמנה נקבע, כי הרשות תשדר קונצרטים חיים ומוקלטים ברדיו ובטלוויזיה, וכי התזמורת כולה, או קבוצת נגנים שלה, יעמדו לרשות הרשות להפקות טלוויזיה ורדיו, לא רק לנגינת מוסיקה קלאסית, לפחות לעשר תכניות בשנה. עוד נקבע בהסכם, שכל הקונצרטים של התזמורת יועמדו לרשות הרשות לצורך הקלטה ושידור ברדיו ובטלוויזיה בלא קבלת תשלום כלשהו. נמצא, כי הרשות משדרת קונצרטים בשידור חי וקונצרטים מוקלטים של התזמורת ברדיו בלבד.

מכירת כרטיסים

לקונצרטים נמכרים כרטיסי מנוי וכרטיסים רגילים. להלן מובאים בטבלה מספר כרטיסי המנוי שנמכרו לפי עונות וסדרות, בלא מספר הכרטיסים הרגילים שנמכרו, מפני שלעמותה אין נתונים מרוכזים על כך:

<u>1991/92</u>	<u>1992/93</u>	<u>1993/94</u>	<u>*1994/95</u>	<u>הסדרה</u>
774	694	649	683	הקלאסיות
563	517	718	786	הפופולריות
199	838	1,077	1,514	ילדים ומשפחה
		50		מנויים לסטודנטים
1,536	2,049	2,494	2,983	ס"ה

* עד לדצמבר 1994

1. מן הטבלה עולה, כי מספר כרטיסי המנוי שנמכרו לשלוש הסדרות הקלאסיות - שבמסגרתן מרבית הקונצרטים למנויים שמנגנת התזמורת - ירד בעונה 1992/93 בכ-10%, לעומת המספר בעונה 1991/92, וירד עוד בכ-6% בין העונות 1992/93 ל-1993/94. התפוסה הממוצעת בסדרות אלו בחודשים ספטמבר 1993 - פברואר 1994 היתה 59%, לעומת 84% בקונצרטים הפופולריים, ו-100% בקונצרטים לילדים ולמשפחה. נוכח נתונים אלו החליט הוועד בפברואר 1994, כי לקראת עונה 1994/95 יצומצם מספר הסדרות הקלאסיות משלוש לשתיים; מספר הסדרות לקונצרטים לילדים ולמשפחה יוגדל משתיים לשלוש; תורחב המסגרת של "אולפן פתוח". לאחר שבוצעו השינויים האמורים גדל מספר כרטיסי המנוי שנמכרו לכל הסדרות לעונה 1994/95 ביותר מ-19%, ומספר כרטיסי המנוי לסדרות הקלאסיות גדל בכ-5%. השינויים אף הביאו לכך שמספר כרטיסי המנוי שנמכרו לסדרות לילדים ולמשפחה הגיעו ליותר ממחצית מכלל כרטיסי המנוי שנמכרו לאותה עונה, גידול של כ-8% לעומת העונה הקודמת.

2. ביולי 1992 וביוני 1993 נחתמו שני הסכמים לעסקות חליפין (ברטר) בין העמותה לבין חברה פרטית ועיתון יומי למכירת כרטיסי מנוי לקונצרטים של התזמורת תמורת חבילת פרסום בעיתון במשך 45 שבועות, בכל אחד מההסכמים. מאחר שהחברה לא מכרה כרטיסי מנוי, אלא רק כרטיסים רגילים לקונצרטים למנויים, איפשר לה מנהל העמותה למכור גם כרטיסים לקונצרטים בסדרות הליטורגיקה, שלא היו חלק מההסכמים. העמותה לא תמיד הקפידה לרשום את עלות הפרסומים במסגרת הוצאות לפרסום, מצד אחד, ואת ההכנסות ממכירת הכרטיסים על ידי החברה במסגרת ההכנסות מהקונצרטים השונים, מצד שני. בהעדר נתונים אלה לא יכלה העמותה לבחון את כדאיותה הכלכלית של העסקה.

חלוקת כרטיסי הזמנה חינם

העמותה נוהגת לחלק חינם כרטיסי הזמנה לקונצרטים השונים. הכרטיסים מחולקים לנגנים, לחברי הנהלת העמותה לעובדיה ולאורחיהם, ואף לאורחי המנצח והסולן בקונצרט, לעיתונאים מבקרי מוסיקה ולעיתונאים אחרים, לעובדי הרשות ולאחרים. כל נגן המופיע בקונצרט זכאי לשני כרטיסים לסדרה (הכוללת שניים או שלושה קונצרטים), על פי החלטה של ועדה פריטטית, החלטה שאושרה בידי מנכ"ל הרשות ויו"ר האגף לאיגוד מקצועי שבהסדרות הכללית.

1. על פי נתוני העמותה אמד משרד מבקר המדינה את מספר כרטיסי החינם שהיא חילקה בעונה 1992/93 בכ-12,000: כ-6,000 לנגנים, כ-1,600 לרשות על פי הסכם האמנה (ראה להלן), וכ-4,400 למוזמנים אחרים, בהם גם עובדים ברשות. הבדיקה העלתה, כי לעובדי הרשות - בהם כתבים, מפיקים ועובדי מינהל - חולק המספר הגדול ביותר של כרטיסי הזמנה לקונצרטים מבוקשים במיוחד מצד הציבור. נמסר למשרד מבקר המדינה, כי בכמה קונצרטים נותרו כרטיסי הזמנה ואזלו כרטיסים

לרכישה, והמבקשים לרוכשם הושבו ריקם. אומדן שווים של 12,000 הכרטיסים שחולקו לפי מחיר ממוצע של כ-62 ש"ח לכרטיס, הוא 744,000 ש"ח.

2. לפי הסכם האמנה, שורה 14 (29 מושבים) באולם הנרי קראון עומדת לרשותה של הרשות בלבד. העמותה לא תמכור או תמסור כרטיסים לשורה זו, למופעיה ולכל תכניות שהן, אלא בהסכמת הרשות. הבדיקה העלתה, כי לפני כל קונצרט, האחראית מטעם הרשות על אולם הנרי קראון מעבירה ללשכת הסמנכ"ל לכספים של הרשות 25 כרטיסים. ארבעה כרטיסים נותרים ברשותה והיא מחלקת אותם לפי ראות עיניה. נמסר למשרד מבקר המדינה, כי הכרטיסים המועברים לרשות מיועדים בעיקר להנהלת הרשות. נמצא, כי כמה ממנהלי הרשות, בעיקר אלה החברים בוועד העמותה, מקבלים דרך קבע כרטיסי הזמנה ישירות מהעמותה. כתוצאה מכך, כרטיסי ההזמנה המועברים ללשכת הסמנכ"ל לכספים מחולקים לפי ראות עיניהם של עובדיה.

על פי הסדר בין הרשות לבין העמותה, מקבלים עובדי הרשות הנחות ניכרות בקניית כרטיסי מנוי וכרטיסים רגילים: בהסדר לעונה 1992/93 נע שיעור ההנחה בין 57% ל-89%, ולעונה 1993/94 - בין 53% ל-60%. שיעורי ההנחה המרביים נקבעו לסדרת הקונצרטים לילדים ולמשפחה המבוקשים במיוחד. על כרטיסי יחיד זכאים העובדים לקבל הנחה של 20%. יוצא אפוא, שעובדי הרשות נהנים הן מכרטיסי חינוך והן מהנחות ניכרות ברכישת כרטיסי מנוי.

3. מתוך כלל התפוסה בכל קונצרט שניגנה התזמורת באולם הנרי קראון בחודשים ספטמבר 1993 ועד פברואר 1994, נע שיעור כרטיסי ההזמנה שחולקו לסדרות הקלאסיות בין 7% ל-18%; לסדרות הפופולריות - בין 6% ל-14%; ולסדרות לילדים ולמשפחה - בין כ-1% לכ-7%. בסדרות לילדים ולמשפחה קיימת תופעה של הוספת 9 - 33 כיסאות למוזמנים. יצוין כי השורות באולם ארוכות ואין ביניהן שטח מעבר, דבר הנוגד את כללי הבטיחות.

חלוקת כרטיסי הזמנה חינוך בידי עמותה הנתמכת בכסף ציבורי צריך שתעשה רק משיקולים ענייניים, כגון קידום המכירות, והבאת התזמורת למודעותם של קהלי יעד נוספים. ממצאי הביקורת מראים כי ניתנו כרטיסי חינוך גם לקונצרטים שהיה להם ביקוש רב. חלוקה של כ-12,000 כרטיסים בשנה מקטינה את ההכנסות בכוח של העמותה. לדעת מבקר המדינה, יש לראות בחומרה חלוקה כה נרחבת של כרטיסים כאלה, בלא שנשקלו שיקולים ענייניים ובלא קריטריונים. הרשות הודיעה בתשובתה, כי הנהלת העמותה לקחה לתשומת לב את הערות הביקורת וקיבלה עליה לקבוע נוהל לחלוקת כרטיסי הזמנה חינוך. בינואר 1995 הודיעה העמותה למשרד מבקר המדינה, כי בעקבות הביקורת, החל בעונה 1994/95 יחולקו לנגנים, שיבקשו, שוברים הניתנים להחלפה לכרטיסים; לחברי ההנהלה, למוזמניהם ולאנשי יחסי ציבור יינתנו כרטיסי הזמנה בקופה, על פי בקשתם.

קופה למכירת כרטיסים

לעמותה יש קופה למכירת כרטיסי מנוי לפני פתיחת העונה ולמכירת כרטיסים רגילים לכל הקונצרטים. המכירה נעשית באמצעות מחשב. בקופה מועסקות שלוש קופאיות, אחת במשרה מלאה בלא שהיה לה חוזה עבודה, ושתיים - לפי שעות.

1. במאוס 1991 ניסח מבקר הפנים של העמותה נוהל קופה שהתאים לתנאים של אותם ימים, דהיינו לפני שמוחשבה מכירת הכרטיסים. במבוא לנוהל ציין המבקר שעם הפעלת תוכנה להנפקת כרטיסים יהיה צורך לקבוע נהלים חדשים מתאימים. ממועד מחשוב הקופה ועד סיום הביקורת עברו כשנתיים ועדיין לא הוכן נוהל חדש. אחדות מהוראות הנוהל הקיים מתאימות גם

לקופה ממוחשבת. נמצא כי כמה מהן אינן מבוצעות: לא תמיד נקבע אחראי למשמרת בקופה; המעטפה המכילה את הפדיון היומי אינה נחתמת לאורך תפר הסגירה בצורה שתאפשר לדעת אם נפתחה; ספיחי הכרטיסים אינם נבדקים כנגד הפדיון בערב הקונצרט, כי אם למחרת בבוקר; המעטפות המכילות את הפדיון ואת דוחות ההתאמה הממוחשבים מוכנסות לכספת הנמצאת בחדר הספרייה של התזמורת, והמפתח שלה נמצא במקום גלוי למדי.

2. בידי הקופאיות נמצאת דרך קבע קופה ובה 300 ש"ח, למתן עודף לרוכשי כרטיסים, וכן קופה לשמירת הפדיון היומי שהצטבר. נמצא, כי משתי הקופות הוצאו מפעם לפעם מאות שקלים, ואף סכום של 1,200 ש"ח, לא למטרות אשר להן יועדו. בתשובתה הודיעה העמותה, כי בעקבות הביקורת הוצא נוהל קופה זמני ובו הוראות ברורות, שיש להפקיד יום יום את כספי הפדיון בבנק ולהפסיק את השימוש בכספי הקופות למטרות שלא נועדו להם. נוהל קבוע יוכן בהקדם.

מחשוב הקופה

בשנת 1991 הזמינה הרשות מחברה לניתוח מערכות פיתוח של תוכנה לניהול כרטיסי מגוי ותוכנה לתמחיר ותקציב. לא נמצא כי הרשות ביקשה הצעות גם מחברות אחרות, לפני שהתקשרה עם החברה האמורה. ההתקשרות לא עוגנה בחוזה בכתב.

הבדיקה העלתה, כי הפעלת התוכנה היתה רצופה בעיות שעיקרן הפקת דוחות לא אמינים. העמותה סברה שהמחשב שלה אינו מתאים לצרכים, וכדי לפתור את הבעיות שהתעוררו, היא רכשה באמצע שנת 1993 מחשב חדש עם זיכרון מוגדל ותוכנת הפעלה מתאימה בעלות של כ- 4,000 ש"ח. בנובמבר אותה שנה הגישה העמותה לחברה רשימה של ליקויים שהתגלו בהפעלת התוכנה. עד מועד סיום הביקורת תוקנו כמה מהליקויים, אך בכמה מהדוחות עדיין היו נתונים לא אמינים.

הכרטיסים מודפסים באמצעות המחשב. הכרטיסים אינם ממוספרים, אף לא הספחים. מאחר שכרטיס הוא למעשה קבלה על תשלום, מן הראוי היה למספר את הכרטיסים לצורכי ביקורת ובקרה. העמותה הודיעה כי במסגרת השינויים במערכת הממוחשבת תיבדק גם האפשרות לפתור את הבעיות בתוכנה שלא נפתרו ואת מספור הכרטיסים.

שיווק, פרסום ויחסי ציבור

פרסום תכניות הקונצרטים של התזמורת בכלי תקשורת שונים ובעיתוי הנכון חשוב לקידום המכירות ולהגדלת ההכנסות. כאמור, עונה בתזמורת נפתחת בספטמבר ומסתיימת ביולי. העמותה נהגה לסיים את הכנת תכנית המנויים השנתית ולהתחיל בשיווק בחודש אוגוסט, כחודש לפני פתיחת העונה, ולאחר שמוסדות תרבות אחרים סיימו זה כבר את שיווק תכניותיהם. רק לקראת עונת 1994/95 פרסמה העמותה לראשונה את תכנית הקונצרטים למנויים כבר בסוף מארס 1994, לפני מוסדות תרבות אחרים.

העמותה מפרסמת את תכנית הקונצרטים למנויים ותכניותיהם של קונצרטים מיוחדים בשני עיתונים יומיים ובמקומון ירושלמי. בסמוך למועדו של קונצרט מפיצה העמותה גם כרזות בקרב מוסדות תרבות שונים ובמוסדות ציבור. בערב הקונצרט מופצת בקרב המאזינים תכנייה המפרטת את התכנית של אותו ערב. מראשית עונת 1992/93 עסקה בפעולות הללו חברת פרסום מתל אביב שנבחרה בלי שנבחנו הצעות אחרות. בין העמותה לבין החברה לא נחתם הסכם.

באפריל 1993 נדון בוועד העמותה הצורך להרחיב ולהגביר את פעולות יחסי הציבור ולשווק את הקונצרטים למגויים בצורה נמרצת יותר. באותו חודש חתמה העמותה עם משרד ליחסי ציבור על הסכם לגיוס מודעות פרסום של חברות פרטיות בתכנייה; לגיוס חסויות שיקבלו ביטוי במודעות בעיתון, במודעות רחוב, בעלונים וכו'; לגיוס תרומות וקידום מכירות של כרטיסי מנוי וכרטיסים רגילים. הוסכם, כי המשרד יקבל עמלה בשיעור 15% מההכנסות נטו מגיוס מודעות וחסויות ומסכום התרומות נטו שיתקבלו בעמותה הודות לפעילות המשרד וכן דמי ייעוץ חודשיים. המשרד יועסק לתקופת ניסיון של שישה חודשים. במועד סיום הביקורת, במאוס 1994, המשיכה העמותה להעסיק את המשרד בלי שנחתם הסכם חדש לאחר שפג תוקפו של ההסכם כחמישה חודשים קודם לכן. למשרד נמסר פנקס קבלות של העמותה והוא חתם עליהן בשמה אף כי רק היא רשאית לחתום עליהן. רק בינואר 1994 דרשה העמותה לקבל את הפנקס ואת דפי המקור של קבלות שבוטלו. מן התייעוד שהיה לפני משרד מבקר המדינה עולה, שהמשרד ליחסי ציבור לא עמד בהתחייבויותיו לגייס חסויות ותרומות ולקדם את מכירתם של כרטיסים לקונצרטים של התזמורת.

אולם הנרי קראון

הרשות חכרה מידי עיריית ירושלים, הקרן לירושלים ותיאטרון ירושלים ע"ש שרובר את האגף שבו גם אולם הקונצרטים על שם הנרי קראון, המכיל 784 מושבים, משרדים ומחסנים, תמורת דמי חכירה בסך מיליון דולר לתקופה של 25 שנה לפי הסכם ביניהם מיום 13.2.83. בהסכם נקבע, כי הרשות תשתמש במוחכר לצרכיה לפי שיקול דעתה הבלעדי, בהתאם לייעודו של כל חלק ממנו. כן נקבע בהסכם, כי הרשות תישא בכל הוצאות החשמל והמים של האגף וכן תישא, בשיעור יחסי, בכל שאר הוצאות התחזוקה של פנים האגף.

1. במהלך השנים מאז 1986, כשנקבע שהאולם יהיה משכנה הקבוע של התזמורת, והמשרדים הצמודים לו ישמשו אותה, התגלו ליקויים מבניים רבים הנעוצים עוד בשלבי הבנייה, קצתם אינם ניתנים לתיקון. הליקויים שכן ניתנים לתיקון לא תוקנו משום שהעירייה, הקרן והתיאטרון לא הגיעו לכלל הסכמה מי יבצע את התיקונים ויממנם. במאי 1994 דנה הרשות עם הקרן בדבר ביצוע שיפוצים שאין לגביהם חילוקי דעות והוסכם לבצעם בין אמצע יולי לסוף ספטמבר אותה שנה. בדיקה של משרד מבקר המדינה בספטמבר 1994 העלתה, כי בתקופה האמורה בוצעו שיפוצים חלקיים בלבד.

2. באפריל 1993 כתב מנהל האגף לתרבות בעירייה וחבר ועד העמותה אל יו"ר הרשות, כי הפעלת האולם בידי הרשות בתוך מתחם המנוהל בידי תיאטרון ירושלים הסבה קשיים רבים לרשות, לתיאטרון ולתזמורת; מאחר שתכנית העבודה של אולם הנרי קראון ואולמות אחרים במתחם נקבעת בידי גורמים שונים, נקבעו לא פעם שני אירועים לאותו אולם באותה שעה; לעתים קיימו התיאטרון והתזמורת אירועים מתחרים זה בזה. עוד ציין במכתב, כי לא אחת פנה מנהל התזמורת אל הנהלת הרשות בעניין כלשהו, והוא הופנה לתיאטרון והתיאטרון הפנה אותו חזרה לרשות, וחוזר חלילה. אין כתובת מוגדרת לפתרון בעיות תחזוקה שוטפות ואין גוף שאחראי למימון השיפוצים הדרושים. מנהל האגף הציע להעביר את האחריות לתפעול האולם לידי התיאטרון, והתזמורת תשלם לו את שהיא נוהגת לשלם לרשות בעד השימוש באולם. בשיבת ועד העמותה ב-11.10.93 דיווח יו"ר הרשות, החבר גם בוועד, כי הרשות הסכימה עקרונית שעד יולי 1995 יועברו האחריות לאולם וניהולו לידי תיאטרון ירושלים.



התזמורת הסימפונית ירושלים, רשות השידור, היתה מחלקה ברדיו של רשות השידור, עד שנרשמה כעמותה ביולי 1987. מאז ועד לדצמבר 1994 עדיין לא עברו עובדי הרשות בתזמורת אל העמותה. השנים הראשונות לכינונה של העמותה לא היטיבו עמה, שכן במשך פרקי זמן ארוכים לא היה לתזמורת מנצח ומנהל מוסיקלי קבוע, ודבר זה השפיע על איכותה המוסיקלית. מאמצע 1991, עם מינויים של מנהל מינהלי ומנהל מוסיקלי קבועים, הסתמנה יציבות בפעילותה של העמותה ורמתה המוסיקלית של התזמורת עלתה. עם זאת, בין העונות 1991/92 ל-1993/94 היתה ירידה מתמדת במכירת כרטיסי מנוי לסדרות הקלאסיות של התזמורת. הגירעון הנצבר, שצומצם לכ-570,000 ש"ח בסוף 1992, עלה ליותר ממיליון ש"ח בסוף 1993. כ-80% מהוצאותיה של העמותה, מומנו מכספי ציבור. הממצאים שהועלו מצביעים על ליקויים בניהול העמותה, בעיקר בעניינים כספיים. היקף חלוקת הכרטיסים בחינם אינו סביר, והעדר קריטריונים לחלוקתם אינו תקין. בינואר 1995 הודיעה העמותה למשרד מבקר המדינה שהיא קבעה קריטריונים לחלוקת כרטיסים חינם, אשר יביאו לצמצום בהיקף החלוקה.

הסכם לשכירת אולפנים

במסגרת ההיערכות של הטלוויזיה הישראלית לקראת שנת 1994, עקב הפריסה הנרחבת של הטלוויזיה בכבלים והפעלת שידורי הערוץ השני החדש, שונתה התשתית של מערכת האולפנים שלה, ונכרת הסכם בין רשות השידור ולחברה פרטית לשכירת אולפנים בנווה אילן. בחודשים אוגוסט - ספטמבר 1994 בדק משרד מבקר המדינה את ההתקשרות.

1. לטלוויזיה הישראלית שלושה אולפנים בירושלים: אולפן בשטח של כ-148 מ"ר שהוסב ב-1993 לאולפן החדשות המרכזי ולתכניות ספורט; אולפן בשטח של כ-64 מ"ר, המיועד בעיקר לתכניות ילדים ולהקלטת תכניות שהיקפן קטן ולתכנית "בוקר טוב ישראל"; אולפן בשטח של כ-498 מ"ר, שהוקם בשנים האחרונות במטרה להקליט ולשדר תכניות שהיקפן בינוני, בתחום בידור ואירוח בהשתתפות קהל. לטלוויזיה גם אולפן קטן בתל אביב בשטח של כ-70 מ"ר לצורכי ראיונות לחדשות ו"יומן תרבות". עד אמצע 1993 שכרה הטלוויזיה דרך קבע גם ימי אולפן מחברות פרטיות לצורך הפקת תכניות.

2. ביולי 1993 החלה רשות השידור (להלן - הרשות) במשא ומתן לשכירת אולפני טלוויזיה מחברה, שהיתה חלק מקבוצה שהפסידה במכרז לקבלת זיכיון לשידורי הערוץ השני החדש (להלן - החברה). להחלטת הרשות להתקשר בהסכם לשכירת אולפנים היו כמה סיבות: הקמת קריית רשות השידור במתחם בית החולים שערי צדק הישן בירושלים, שבה ירוכזו כל מתקני הרשות, עדיין לא התחילה והיא עתידה להימשך לפחות חמש שנים; האפשרות המוגבלת לשכור אולפנים חיצוניים, שאחדים מהם עברו לשימוש זכייני הערוץ השני; גידול בשעות שידור, בעיקר של תכניות ילדים, עקב העברת שעות שידור מהטלוויזיה החינוכית לרשות; וכן החלטות של דרג ההנהלה להפיק תכניות גדולות יותר בהשתתפות קהל, הדורשות אולפנים גדולים מאלו הקיימים ברשות או שבאפשרותה לשכור.

3. בנובמבר 1993 נחתמו שני הסכמים בין הרשות לבין החברה, שתוקפם לחמש שנים מאוקטובר אותה שנה עם אופציה להאריכם בחמש שנים. העלות השנתית של ההסכמים מגיעה לכ-7.4 מיליון ש"ח:

(א) **הסכם האולפנים**: ההסכם מעניק לרשות זכות שימוש בלעדית בשלושה אולפנים, לרבות הציוד והמערכות המצויים בהם: אולפן גדול ששטחו כ-1,000 מ"ר ובו חדרי בקרה והפקה; אולפן בינוני ששטחו כ-700 מ"ר, בלי חדרי בקרה והפקה, המתאים בעיקר לסדרות טלוויזיה; ואולפן קטן ששטחו כ-300 מ"ר, שיכלול ציוד של חדרי בקרה והפקה החל באפריל 1994. בהסכם נקבע שעל הרשות לשלם לחברה בעד השימוש באולפנים, תחזוקת ציוד, שירותי שמירה ומחסן תפאורות סך של כ-190,600 דולר לחודש, דהיינו כ-2.3 מיליון דולר בשנה. עד מועד סיום הביקורת, נובמבר 1994, לא השלימה החברה, כנדרש בהסכם, את התקנת חדרי הבקרה לאולפן הקטן. הרשות הודיעה למשרד מבקר המדינה בסוף נובמבר 1994, כי היא פנתה אל חברה בדרישה לקבל פיצוי על האיחור בהתקנת חדרי הבקרה.

(ב) **הסכם המשרדים**: על פי ההסכם, השכירה החברה לרשות כ-1,200 מ"ר משרדים (30 חדרים) לשם ביצוע עבודות הנלוות להפקה. בתמורה לשכירת המשרדים ולקבלת השירותים הנלווים משלמת הרשות דמי שכירות המגיעים לכ-160,000 דולר בשנה. עד מועד הביקורת באוגוסט 1994, כעשרה חודשים לאחר חתימת ההסכם, נוצלו רק שלושה חדרים. בנובמבר אותה שנה הודיעה הרשות למשרד מבקר המדינה, כי לאחר מועד הביקורת אוכלסו רוב החדרים, וכי מתוכנן שיחידות נוספות של הרשות יועברו בשבועות הקרובים לחדרים שנותרו פנויים.

4. לא נמצא כי מנהל חטיבת מבצעים ושירותי הפקה ומנהל מחלקת תיאום והקצאות בחטיבת ההנדסה בטלוויזיה - האחראים לתכנון ולתיאום האמצעים להפקות, לשיבוץ אולפנים ולמעקב אחר ניצולם - התבקשו להכין נתונים בדבר הצרכים של הטלוויזיה ולנתח אותם.

5. על פי הסכם האולפנים, על הרשות לשלם בעד השימוש בשלושת האולפנים 166,667 דולר בחודש, דהיינו כ-2,000,000 דולר בשנה. משרד מבקר המדינה בדק באיזו מידה מנצלת הטלוויזיה את האולפנים שלה ואת אולפני החוץ ששכרה; הבדיקה נעשתה על פי הדוחות החודשיים שמחלקת הביצוע הכינה לתשעת החודשים מיום כניסת ההסכם לתוקף ועד יוני 1994.

(א) מהבדיקה עולה, כי שלושת האולפנים יחד נוצלו בממוצע כ-22 יום בחודש. בדוחות החודשיים אין רישום על ניצול כל אולפן בנפרד ואין רישום כמה שעות ביום נוצלו האולפנים. למשרד מבקר המדינה נמסר, כי מאז חתימת ההסכם לא נוצל כמעט האולפן הקטן להפקת תכניות, ואילו האולפן הבינוני נוצל להפקת כמה תכניות דרמה גדולות. הרשות הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי התרחבות ההפקות והתחלת שידורים סדירים במשך כל ימות השבוע בערוץ 3 של הרשות יביאו לשימוש יום-יומי באולפן הקטן.

(ב) לא היה אפשר להשוות את עלות הפקת תכניות באולפני הרשות לעלותן באולפנים שנשכרו. משרד מבקר המדינה כבר עמד בעבר לא אחת על כך, שאין ברשות מערכת חשבונאות תמחירית לשירותי הפקה המייחסת עלויות פנימיות ועלויות חיצוניות לכל תכנית. בהעדר מערכת כזאת, אין ברשות אפשרות לחשב את העלות הממוצעת של הפקה לפי סוגי התכניות באולפנים שלה, ולהשוותה לעלות ההפקות באולפנים ששכרה.

6. האולפנים שנשכרו היו אמורים להיות מופעלים באמצעות עובדי הטלוויזיה של הרשות. אולם התברר, כי עקב עיצומי העובדים ברשות - על רקע משא ומתן לקביעת סדרי העבודה ותנאיה באולפנים החדשים - היא שוכרת מהחברה עובדים לתפעול האולפנים, מאז חתימת ההסכם באוקטובר 1993. כך למשל, לפי הנתונים בהנהלת החשבונות של הרשות, שילמה הרשות בעד שכירת כוח אדם ממחלקת וידאו וממחלקת אומנות של החברה בחודשים ינואר - יוני 1994 סך של כ-1,160,000 ש"ח.



רשות השידור חתמה באוקטובר 1993 על הסכמים לחמש שנים לשכירת אולפני טלוויזיה ומשרדים בעלות שנתיית של כ-7.4 מיליון ש"ח. ממצאי הביקורת מראים, כי בשנה הראשונה לחתימת ההסכם לא הצליחה הרשות להגיע לניצול מלא ויעיל של האולפנים והמשרדים שבהם הושקעו סכומים ניכרים.