

# חבר משרתי הקבע והגמלאים בע"מ

## ומועדון חבר צרכנות בע"מ

---

### ריכוז ממצאים

חבר משרתי הקבע והגמלאים בע"מ (חבר) הינה חברה ציבורית הפועלת כדי לסייע למשרתים בשירות קבע בצה"ל ולגמלאי צה"ל ובני משפחותיהם בעניינים הקשורים ברווחת הפרט והמשפחה. מועדון חבר צרכנות בע"מ (מח"ץ) הוא חברה בת של חבר, המתקשרת עם ספקים ונותני שירותים להשגת הנחות לעמיתי חבר. פירוט הממצאים מביקורת שנערכה בחבר ובמח"ץ יבואו בהמשך, ולהלן עיקריהם:

אין הפרדה מספקת במילוי התפקידים הביצועיים שממלאים אנשי קבע בעת ובעונה אחת, הן בחבר והן בתפקידם במסגרת שירותם הצבאי.

לחבר החזקות בחברות שונות, אך בדוחות הכספיים של חבר באו לידי ביטוי רק חלק מהן - בבנק אוצר החייל בע"מ ובמח"ץ.

חבר לא הקימה ועדת ביקורת, כמתחייב מתקנותיה. תדירות עריכת הביקורת הפנימית היתה נמוכה.

חבר ומח"ץ פעלו ללא נהלים בכל הנוגע לפעילותם השוטפת, כגון התקשרויות עם גופים שונים וגיוס עובדים.



חבר משרתי הקבע והגמלאים בע"מ (להלן - חבר) הינה חברה ציבורית הפועלת כמוסד ללא כוונת רווח, כדי לסייע למשרתים בשירות קבע בצה"ל ולגמלאי צה"ל ומשפחותיהם בעניינים הקשורים ברווחת הפרט והמשפחה.

בחבר עשרות אלפי עמיתים: חיילים בשירות קבע ומקבלי קצבת פרישה מצה"ל. על פי תקנות ההתאגדות של חבר, כל עמית המצטרף לחבר זכאי ליהנות מתכניות חיסכון, מביטוח חיים, מהלוואות ומפעולות כלכליות אחרות שיוזמת חבר למען עמיתה.

מועדון חבר צרכנות בע"מ (להלן - מח"ץ) הוא חברה בת של חבר. המועדון מתקשר עם ספקים ונותני שירותים להשגת הנחות לעמיתי חבר, וכן לקבוצות עובדים נוספות במערכת הביטחון.

בחודשים אפריל עד אוגוסט 1994 ערך משרד מבקר המדינה ביקורת בחבר ובמח"ץ. בביקורת נבדקו, בין היתר, מוסדות חבר, דוחות כספיים, יחסי גומלין בין חבר לבין צה"ל, והתקשרויות עם ספקים ונותני שירותים.

## חבר משרתי הקבע והגמלאים בע"מ

### בעלי המניות והחזקות החברה

ההון הרשום של חבר הינו שני מיליון ש"ח. באסיפה הכללית של חבר 18 בעלי מניות. המניות הוקצו לנושאי תפקידים מסוימים בצה"ל, כל עוד הם ממלאים תפקידים אלה; שתי מניות הוקצו לנציגי אגודת גמלאי שירות הקבע בצה"ל (להלן - "צוות"). בעלי המניות משמשים ברובם בתפקידים באגף כוח אדם שבמטה הכללי (להלן - אכ"א), חלקם משמשים בתפקידיהם בזרועות ובפיקודים השונים בצה"ל כקציני שלישות, וחלקם ממלאים תפקידים במפקדת הפרקליט הצבאי הראשי (להלן - מפצ"ר) ובמינהל התשלומים בצה"ל (להלן - מת"ש).

להלן רשימת שאר החזקותיה של חבר בגופים שונים:

(א) קרן החיסכון לצבא הקבע בע"מ (להלן - קרן החיסכון) - הקרן משמשת כקרן ההשתלמות של חיילי הקבע ונמצאת בבעלותה המלאה של חבר. סכום זכויות העמיתים בקרן נכון ל-31.12.93 היה 922 מיליון ש"ח.

(ב) מגורי מודיעין בע"מ - שהיא חברה משכנת, המטפלת בפרויקטים למגורים עבור אנשי הקבע באזורים שונים בארץ, בעיקר ברעות ובאפק. 62.5% ממניות החברה המשכנת הם בבעלות חבר; השאר בבעלות עמותת נאות מודיעין, שהינה עמותה שהקימו חיילי הקבע לצורך מימוש הקמת פרויקט המגורים באזור מודיעין (רעות). חבר רשומה כחברה בעמותה זו.

(ג) בנק אוצר החייל בע"מ (להלן - בנק אוצר החייל) - הון המניות של הבנק מתחלק בין חבר, המחזיקה ב-40% ממניות השליטה וב-24% מן ההון הנפרע; בנק הפועלים בע"מ (להלן - בנק הפועלים), המחזיק ב-50.06% מן ההון הנפרע וב-30% ממניות השליטה; וקרן ההשקעות של עובדי מערכת הביטחון בע"מ (להלן - קרן ההשקעות), המחזיקה ב-30% ממניות השליטה וב-24% מן ההון הנפרע; רשות החברות הממשלתיות ואחרים מחזיקים ב-1.94% מן ההון הנפרע.

(ד) סוכנות הביטוח אוצר ביטוח בע"מ - 10% מן המניות מוחזקות בידי מח"ץ, 45% בידי בנק אוצר החייל ו-45% בידי בעלי מניות אחרים.

### מאזן ודיווח כספי

להלן מאזן חבר נכון ל-31.12.93, באלפי ש"ח מותאמים למדד דצמבר 1993, ובהשוואה לשנת 1992:

1992      1993

#### רכוש שוטף

מזומנים בקופה ובבנקים ורכוש אחר; ובצה"ל - כספים במעבר (במת"ש)      27,732      24,721  
הלוואות למשרתי קבע ולגמלאים      14,146      14,144

#### השקעות

בנק אוצר החייל      34,048      28,596  
ס"ה      75,926      67,461

#### התחייבויות שוטפות

זכאים ויתרות זכות      15,173      12,598  
הון עצמי      60,753      54,863

ס"ה      75,926      67,461

מקורותיה הכספיים של חבר הינם בעיקר דמי חבר חודשיים, ריבית על הלוואות חבר לחבריה, וכן העברות של משרד הביטחון לחבר, שהסתכמו ב-1993, למשל, בכ-19 מיליון ש"ח. עיקר הסכום שמעביר משרד הביטחון לחבר היה מיועד להענקת מלגות לילדי אנשי הקבע, והוא מהווה שני שלישים מסך כספי המלגות שמעניק חבר. המלגות מוענקות באמצעות חבר לכל הילדים של אנשי הקבע, הלומדים במוסדות החינוך השונים, מגן טרום חובה עד בית ספר תיכון; הן אינן מוענקות לילדי גמלאים.

החזקותיה של חבר בחברות השונות מאפשרות הענקת תנאים טובים לעמיתיה בעת התקשרות עם אותן חברות. בדוחות הכספיים של חבר אין אזכור להחזקותיה בחברות אלה, למעט בבנק אוצר החייל ובמח"ץ. חבר הודיעה למשרד מבקר המדינה בנובמבר 1994, כי מאחר שאין ליתר החזקותיה ערך חשבונאי, והחזקת המניות מטרתה רק לאפשר שליטה ניהולית, אין לרשמן בדוח הכספי של חבר. לדעת משרד מבקר המדינה, מן הראוי להוסיף בדוחות הכספיים של חבר ביאורים בנושא, כדי שהדוחות ישקפו נאמנה את היקף השליטה הריאלי של חבר בגופים השונים.

### מוסדות חבר

תקנות ההתאגדות של חבר קובעות את הרכב מוסדותיה ואת דרך פעולתם. מוסדות הארגון הם: אסיפה כללית, המתכנסת לפחות פעם בשנה והכוללת את בעלי המניות בחבר; מועצת המנהלים, המורכבת משבעה מנהלים, מהם שלושה, המכהנים, האחד כראש מחלקת פרט באכ"א (שישמש יו"ר), והאחרים כראש מת"ש וכנציג "צוות". במועד עריכת הביקורת כיהן ראש ענף תנאי שירות קבע באכ"א כמנכ"ל חבר.

1. משרד מבקר המדינה העלה שני מקרים, שבהם מונו כממלאי מקום לחברי מועצת המנהלים, עובדים המשמשים בתפקידים ביצועיים בחבר: באפריל 1994 מונה חשב חבר למלא את מקומו של ראש מת"ש, והיועץ המשפטי של חבר - לממלא מקומה של נציגת מפצ"ר. לדעת משרד מבקר המדינה, לא היה מקום למנות ממלאי תפקידים ביצועיים בחבר לחברי מועצת המנהלים, וזאת כדי למנוע ניגוד עניינים אפשרי בין תפקידם כגוף המוציא לפועל את מדיניות החברה לבין תפקידם כגוף הקובע את מדיניותה ומפקח על פעילותה. חבר הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי בעקבות הביקורת אכן החליט הדירקטוריון שלא למנות ממלאי מקום זמניים מקרב בעלי תפקידים ביצועיים.

2. על פי תקנות ההתאגדות של חבר, תמנה האסיפה הכללית מדי שנה בשנה ועדת ביקורת של שלושה אנשים. על הוועדה לחקור את פעולות חבר ומועצת המנהלים ולהגיש מדי שנה לאסיפה הכללית דוח על ממצאי הביקורת. משרד מבקר המדינה העלה, כי ועדת ביקורת זו לא הוקמה. בפברואר 1995 הודיעה חבר, כי הדירקטוריון החליט בדצמבר 1994 על הקמת ועדת ביקורת.

### ביקורת פנימית

ראש מדור ביקורת במת"ש משמש כמבקר הפנימי של חבר וקרן החיסכון. הביקורת בפועל נעשית על ידי אנשי מילואים המגויסים במיוחד לשם כך. למשרד מבקר המדינה נמסר, כי אנשי המילואים מועסקים יחד כ-60 יום לשנה לצורך זה. הביקורת מתקיימת בחבר ובקרן החיסכון לסירוגין.

ב-1993 נערכה ביקורת פנימית, שתוצאותיה נמסרו לדירקטוריון החברה בינואר 1994. הביקורת הקודמת נערכה ב-1989. תדירות הביקורת הפנימית שנערכה בחבר היתה אפוא נמוכה מדי, כך

שהביקורת לא יכלה לכסות את הפעילות ההולכת וגוברת בחבר בשנים האחרונות. חבר הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי מתקיימת ביקורת פנימית אחת לשנה.

## נהלים

חבר פעלה ללא נהלים בכל הנוגע לפעילויות השוטפות בתחומי פעולה שונים, כגון: התקשרויות עם גופים שונים, כדי להשיג הטבות לעמיתים וקבלת הצעות מחיר מספקים וגיוס עובדים. בינואר 1994 התריע המבקר הפנימי של חבר על היעדר נהלים. בנובמבר 1994, לאחר סיום הביקורת, הודיעה חבר למשרד מבקר המדינה, כי הפיצה טיוטת נהלים לעיון הדירקטוריון לאישורו.

## חשבות

ראש ענף חשבונאות במת"ש משמש כחשב חבר. במסגרת תפקידו משמש החשב כגורם המנהל את כל התחייבויותיהם הכספיות של חבר ומח"ץ. משרד מבקר המדינה העלה, כי תפקידי החשב לא הוגדרו בכתב. לדברי החשב, הוא גם לא היה מעורב באופן שוטף ועקבי בהחלטות הקשורות להתחייבויות הכספיות של חבר. במאוס 1994 מסר החשב ליו"ר מועצת המנהלים של חבר, כי הוא אינו נוטל חלק בהחלטות על התכניות והמבצעים של חבר, והדבר מקשה עליו את העבודה והפיקוח. משרד מבקר המדינה העיר, כי בנוגע לחלק מן ההתחייבויות של חבר, לא הועבר לחשב מלוא המידע, ולפיכך הוא שימש כגזבר המבצע רק תשלומים והתחייבויות, ולא כחשב. חבר הודיעה למשרד מבקר המדינה בנובמבר 1994, כי נושא מעורבות החשב בפעולות חבר תוקן ביוני 1994, עם הקמת פורום הנהלה פעילה בחבר, המתכנס פעם בשבוע, ואשר החשב חבר בו.

## יחסי גומלין בין חבר לבין צה"ל

חבר הינה חברה בע"מ, וככזו היא בעלת אישיות משפטית נפרדת. עם זאת, מנהליה הם קצינים, הממלאים בד בבד גם תפקידים בצה"ל, בהתאם לפקודות מטכ"ל.

חלק מן הפעולות, שקצינים אלה אחראים לביצוען עבור חבר, מהווה גם חלק מביצוע תפקידיהם הצבאיים. הם גם משתמשים לעתים בתוארם הצבאי ובנייר מכתבים צבאי לצורך התכתבויות עם גורמים אזרחיים הנוגעים לפעולות חבר. משרדיהם של נושאי התפקידים בצה"ל משמשים אותם גם כמנהלים בחבר, ובעצם כמשרדיה של חבר.

חבר אינה מנהלת ארכיון כלשהו, ושיטת איסוף המסמכים שלה ושמירתם אינה אחידה. כמו כן, רבים מן המסמכים מוחזקים ומתויקים יחד עם מסמכים השייכים לתפקידו הצבאי של המנהל בחבר, ללא הפרדה, ולכן לא ניתן היה לאתר חלק מן המסמכים שמשרד מבקר המדינה ביקש לעיין בהם במהלך הביקורת; ולא היה מידע בדבר קיומם ומקום הימצאם. חבר הודיעה למשרד מבקר המדינה, כי יוקפד להפריד בין המסמכים.

חבר וצה"ל הודיעו למשרד מבקר המדינה בנובמבר 1994 ובינואר 1995, בין היתר, כי צה"ל נדרש לדאוג לרווחת חייליו; חובה זו הוטלה על אכ"א, אשר בשיתוף עם מפצ"ר מצא את הדרך החוקית המאפשרת לבצע פעילויות בתחום זה; ההתאגדות בדרך של חברה באה לתת מענה לפעילות שבדרך כלל מקיימים הנהלות ונציגי עובדים. פתרון זה נובע, בין היתר, מהאיסור החל על חיילים להתאגד בוועד עובדים.

במסגרת בדיקה זו בדק משרד מבקר המדינה את תפקודו של הדרג הביצועי של עובדי חבר. לדעת משרד מבקר המדינה, מתחייבת הפרדה ברורה במילוי התפקידים הביצועיים, כך שאנשי הצבא בדרג זה לא יעסקו בתפקידים הצבאי ובתפקידים בחבר, שאף כרוך בפעילות רבה, בעת ובעונה אחת. זאת ועוד, דרושה היערכות מתאימה ליצירת סדרים נאותים לריכוז מסמכיה וענייניה של חבר, כך שניתן יהיה לפקח עליהם בנפרד.

### החזקות חבר בבנק אוצר החייל

חבר, קרן השקעות ובנק הפועלים מחזיקים, כאמור, במרבית מניות בנק אוצר החייל. עד 1980 החזיק כל אחד משלושת בעלי המניות העיקריים של בנק אוצר החייל בכשליש מהון המניות הנפרע. ב-1980 הוחלט על הקצאת מניות בכורה למחזיקי המניות, אך רק בנק הפועלים מימש את זכותו זו ורכש כ-18% מהון המניות הנפרע של בנק אוצר החייל. באוגוסט 1981 נחתם הסכם בין קרן החיילים בשירות קבע בע"מ (שמה הקודם של חבר), לבין קרן השקעות, בנק הפועלים ובנק אוצר החייל. הצדדים הסכימו ביניהם, כי הון בנק אוצר החייל יוגדל מדי פעם בפעם בהתאם לצורך; בכל מקרה של הגדלת ההון יונפקו מניות, כך שחלקו של בנק הפועלים בכלל המניות המונפקות של הבנק לא יפחת מ-50.01% מכלל ההון המונפק של הבנק, כפי שיהיה מפעם לפעם. תוקף ההסכם נקבע לשבע שנים - עד יולי 1988.

מחוות דעת משפטית שהוכנה עבור חבר בינואר 1994 עולה, בין היתר, כי אין בהסכם התייחסות ליחסי ההחזקות במניות לאחר תום תקופת ההסכם; אך מפרוטוקולים ומעדויות של אלה שנטלו חלק במשא ומתן שקדם להסכם עולה, כי סוכם שבתום התקופה יתאפשר לחזור ליחס ההחזקות המקורי בהון המניות, וזאת במחיר שבו רכש בנק הפועלים את חלקו העודף כשהוא משוערך בהתאם לעליית המדד או בהתאם למחיר הריאלי של המניות בשנת 1988 כשהוא צמוד למדד; לפי אותה חוות דעת, אין כל דרישת כתב פורמלית במקרה מעין זה, ואף קיימות ראיות ועדויות, שזכות החזרה אכן ניתנה והיוותה את אחד השיקולים המרכזיים של חבר וקרן השקעות לחתימת ההסכם. כמו כן, קובעת חוות הדעת, כי "אין ספק, שההקצאה לטובת בנק הפועלים ב-1980, בוצעה כנגד תמורה שהיתה פחותה בהרבה משוויין של המניות באותה עת, דבר המחזק את המסקנה שלא היתה כוונה למכור 18% מהון המניות של בנק אוצר החייל, אלא להביא לשינוי זמני במבנה ההחזקות בהון הבנק". במועד סיום הביקורת, אוגוסט 1994, נשאר יחס ההחזקות במניות הבנק בעינו, כפי שנקבע בהסכם מאוגוסט 1981.

### מועדון חבר צרכנות בע"מ

כאמור, הוקם מועדון חבר צרכנות (מח"ץ) במחצית 1993 כדי לקדם את המטרות של חבר בנושאי צרכנות. מח"ץ נמצא בבעלות מלאה של חבר. הנהלתו ומועצת המנהלים שלו זהות בהרכבן לגופים מקבילים בחבר, ונושאי התפקידים במח"ץ משמשים באותם תפקידים בחבר. שיטת העבודה במח"ץ מתבססת על התקשרות עם שתי חברות כרטיסי אשראי, ועל הקמת מועדון של מחזיקי כרטיסי אשראי מטעם חבר. ההנחות שמשגיגים מח"ץ וחבר בבתי עסק שונים בגין רכישות של מוצרים ושירותים, ניתנות רק לבעלי כרטיסי האשראי של חבר. ההנחה ניתנת בעת חיוב חשבונם בבנקים.

תקנות ההתאגדות של מח"ץ אינן מחייבות להקים ועדה מפקחת וגם לא ועדת ביקורת. משרד מבקר המדינה העיר, כי מן הראוי היה למסד מוסדות אלו, ולשנות את תקנות מח"ץ, כך שיחייבו הקמת ועדת ביקורת. בעקבות הביקורת, בדצמבר 1994, החליט הדירקטוריון על מינוי ועדת ביקורת. נוכח העובדה שהמדובר במתן שירותים לקציני צה"ל וחייליו על ידי גופים שבראשם עומדים בפועל אנשי צבא, ראוי שתיבחן האפשרות שמח"ץ יהיה נתון גם לביקורתו של מבקר מערכת הביטחון.

## הסכמים עם יבואני כלי רכב

החל באוקטובר 1992 נחתמו הסכמים עם יבואני כלי רכב למכירת כלי רכב לעמיתי חבר בהנחות. מאז סוף 1993, כאשר הנושא הועבר לטיפולו של מח"ץ, התחייב כל יבואן, בהסכם שנחתם אתו, להעמיד לרשות מח"ץ כלי רכב אחד ומכשיר טלפון סלולארי אחד מתאריך חתימת ההסכם עמו ועד 60 יום לאחר המועד הקבוע למסירת כלי הרכב שבמבצע ההנחות; יצוין שכל העלויות והביטוחים הקשורים לכלי הרכב ולמכשיר הטלפון האמורים חלים על היבואן. בעת עריכת הביקורת היו בתוקף שני הסכמים כאלה. מח"ץ מסר את הטלפונים ליו"ר הדירקטוריון ולמנכ"ל מח"ץ. אחד מכלי הרכב נמסר למנהל מח"ץ, והשני - לרכז הצרכנות שניהל את המשא ומתן עם היבואנים (להלן - רכו הרכב). משרד מבקר המדינה העיר, כי יש טעם לפגם בכך שבמסגרת התקשרות מח"ץ עם יבואני כלי הרכב, תיכלל התחייבות הנוגעת לשימוש בכלי רכב ובמכשירי טלפון סלולאריים על ידי ממלאי תפקידים במח"ץ. בפברואר 1995 הודיעה חבר למשרד מבקר המדינה, כי בסוף ינואר 1995 החליט הדירקטוריון לרכוש מכספי החברה טלפונים סלולאריים ולחלקם לבעלי התפקידים הרלוונטיים.

## תשלומי הוצאות בגין שימוש במכשיר טלפון סלולארי

רכו הרכב החזיק בבעלותו הפרטית מכשיר טלפון סלולארי. חבר החליטה להשתתף בהוצאות החזקת מכשיר הטלפון של העובד, על סמך טענתו שהוא משתמש בו רבות לצורך עבודתו. משרד מבקר המדינה העלה, כי מיוני 1993 ועד ספטמבר באותה שנה שילמה חבר לעובד את הוצאותיו בגין השימוש במכשיר זה, שהסתכמו ב-7,132 ש"ח. מאוקטובר 1993 הועסק העובד על ידי מח"ץ, ששילם לו עבור השימוש במכשיר עד ינואר 1994 17,399 ש"ח. התשלומים ששולמו לעובד כוללים את גילום מס ההכנסה החל על תשלומים לעובדים. בפברואר 1994 העביר מח"ץ את המינוי על שמו. מפברואר 1994 ועד יוני אותה שנה שילם מח"ץ 11,153 ש"ח. סך כל הוצאותיהם של חבר ומח"ץ בגין מכשיר טלפון זה בתקופה יוני 1993 - יוני 1994 הסתכמו ב-36,684 ש"ח. החל במאי 1994, לאחר שבוטל התשלום עבור שיחות נכנסות, קטנו ההוצאות. משרד מבקר המדינה העלה, כי התשלומים בוצעו ללא בדיקה של פירוט השיחות שבוצעו ונחיצותן.

## העסקת עובדים על ידי חבר ומח"ץ

חבר ומח"ץ משלמים משכורות ל-14 עובדים אזוריים. שלושה מעובדים אלה הינם בעלי תפקידים במת"ש, אך חבר משלמת את משכורתם כהשתתפות בהוצאות מת"ש בגין השירותים שהם נותנים לחבר ולמח"ץ. מח"ץ מדווח על היעדרות עובדיו לחשבות של מח"ץ שמתנהלת במת"ש. משרד מבקר המדינה העלה, כי מח"ץ אינו מנהל רישום קבוע ומסודר של נוכחות העובדים והגעתם לעבודה. הדיווח למת"ש כולל מספר ימי היעדרות כפי שדווחו על ידי העובדים עצמם, אך ללא תאריכי ההיעדרות. באין תאריכים, מח"ץ אינו יכול לנהל בקרה ומעקב אחרי עבודתם של העובדים שהוא מעסיק. מח"ץ הודיע למשרד מבקר המדינה, כי בעקבות הביקורת מצא ליקוי זה את פתרונו בנוהלי מח"ץ. משרד מבקר המדינה העיר, כי עד סוף נובמבר 1994 לא אישר דירקטוריון החברה נהלים אלה.

## הסדר נסיעות לחו"ל

מח"ץ פנה למספר סוכנויות נסיעות לקבלת הצעות מחיר לחבילות נופש בחו"ל המיועדות לעמיתי חבר. עובד מח"ץ, הממונה על ארגון הנסיעות לחו"ל, סיכם עם אחת הסוכנויות על מתן

הנחות ממחיר של חבילת נופש בקפריסין. ב-24.7.94 נחתם ההסכם עם החברה. ב-28.7.94, ארבעה ימים לאחר שאושר ונחתם ההסכם על ידי הנהלת מח"ץ, יצא העובד שניהל את המשא ומתן לסיור בקפריסין על חשבון אותה סוכנות נסיעות. מנכ"ל מח"ץ, בהתייעצות עם יו"ר מועצת המנהלים, אישר את נסיעתו של העובד. לדעת משרד מבקר המדינה, יש לראות בחומרה את נסיעת העובד על חשבון סוכנות הנסיעות: מח"ץ וסוכנות הנסיעות הגדירו סיור זה כסיור מקצועי לבחינת האתרים ובתי המלון שהוסכם עליהם, ואילו הנסיעה נערכה לאחר שההסכם כבר נחתם וההתקשרות אושרה.



חבר ומח"ץ מצליחים להשיג למשרתי הקבע, לגמלאים ולבני משפחותיהם, בדרך של ייזום התקשרויות עם גורמים שונים, הנחות והטבות ברכישת מוצרים ושירותים שונים.

מתחייבת הפרדה ברורה יותר במילוי התפקידים, כך שאנשי צבא הממלאים תפקידים ביצועיים בחבר לא יעסקו בעת ובעונה אחת בתפקידים הצבאי ובתפקידים בחבר, שאף הוא כרוך בפעילות רבה.

חוסר ההפרדה בין פעולות צה"ליות לבין פעולות חבר ומח"ץ גרם, בין היתר, לחוסר אפשרות לאתר חלק מן המסמכים שמשרד מבקר המדינה ביקש לעיין בהם במהלך הביקורת. מכל מקום, לא יתכן להמשיך במצב שבו מסמכיה של חבר אינם מנוהלים כהלכה ואי אפשר להפיק מהם תמונה מהימנה על פעילותה. יש מקום לבחון קיומה של ביקורת שוטפת על פעולות חבר ומח"ץ על ידי הגופים במשרד הביטחון המיועדים לכך.