

דוח על הביקורת
בחברה - מוזיאון חיפה

דין-וחשבון זה של מבקר המדינה על חברת מוזיאון חיפה (להלן-החברה) מסכם את הביקורת, שנערכה בחברה, לסירוגין, מיוני 1990 עד יוני 1994. חלק מהנתונים עודכן למאי 1995.

ממצאי הביקורת הובאו לידיעת הנהלת החברה; בדין-וחשבון זה מובאים הממצאים העיקריים.

החברה הוקמה על-ידי עיריית חיפה ונרשמה ב-1976 בפינקסי רשם החברות.

החברה הוכרזה ביולי 1987 על-ידי שר החינוך והתרבות כ"מוזיאון מוכר" על-פי חוק המוזיאונים התשמ"ג-1983.

החברה עומדת לביקורת המדינה לפי סעיפים 9(7) ו-9(8) לחוק מבקר המדינה התשי"ח-1958 (נוסח משולב), כגוף שבהנהלתו משתתפת עיריית חיפה וכגוף הנתמך על-ידי העירייה ועל-ידי הממשלה.

ביום ט"ו בסיוון התש"ן (8.6.1990), החליטה מבקר המדינה להפעיל את ביקורת המדינה על החברה בכל התחומים שאליהם מתייחס החוק האמור.

מבוא

חברת מוזיאון חיפה ניהלה, עד ביצוע רה-אירגון על-ידי ההנהלה החדשה (ראה להלן עמ' 224), שישה מוזיאונים. במוזיאון לאמנות עתיקה הוצגו אוספים ארכיאולוגיים בעלי ערך תרבותי והיסטורי ובהם ממצאים שנחשפו בארץ-ישראל ובארצות הים התיכון; במוזיאון לאמנות חדשה הוצגו יצירות אמנות ישראלית חדשה לענפיה: ציור, פיסול, גרפיקה וצילום; המוזיאון למוסיקה ולאתנולוגיה הכיל אוסף עתיק של כלי נגינה עממיים של ארץ ישראל ושל עמי קדם שונים, פסלים, מסכות ואריגים מאפריקה ודרום אמריקה, תשמישי קדושה וכלי בית של עדות ישראל ואוסף של מלבושים ותכשיטים של עדות ועמים וכן אוספים של מגזרות נייר ושל כלי פורצלן. שלושת המוזיאונים האמורים שכנו במרכז במיבנה שבבעלות העירייה, בהדר-הכרמל; מוזיאונים אלה עברו הליכי רה-אירגון, שהתבטאו בשינויים שונים. במוזיאון הימי הלאומי מצויים פריטים על תולדות הספנות בעיקר בים התיכון; מוזיאון טיקוטין לאמנות יפנית מכיל אוספים של חפצי אמנות יפניים מהמאות ה-17 עד ה-19 ואמנות מודרנית. שני המוזיאונים נמצאים במיבנים נפרדים באזורים שונים בעיר; במוזיאון לפרהיסטוריה פריטים הממחישים את תולדות החיים בתקופה הפרהיסטורית, לרבות אמנות פרהיסטורית. המוזיאון נמצא בשטח גן החיות שעל הר הכרמל.

הקמת החברה

בישיבת מועצת עיריית חיפה באוקטובר 1974, נדונה הקמת חברה שתאגד את המוזיאונים, שפעלו עד אז כמחלקה בעירייה. ראש העירייה הסביר שאין המוזיאונים העירוניים פועלים כיאיות, הם סובלים מהעדר שטח לתצוגה וחלק מהמוצגים אף ארוז ואינו מוצג וזאת למרות שהעירייה משקיעה כספים רבים במוזיאונים. ראש העירייה אמר, בהתאם לפרוטוקול: "אנחנו מציעים להפוך את המוזיאונים לחברה. החברה הזו תקים לה קרן תוכל לאסוף כספים, תקבל תרומות, היא תהיה אחראית לכך, שבחיפה גם יבנה משכן נכבד למוזיאון". המועצה קיבלה, ברוב קולות, החלטה לאשר הקמת חברה למוזיאונים - היא חברת מוזיאון חיפה - כמפורט בתזכיר ההתאגדות והתקנות שהומצאו לחברה.

באוגוסט 1975 אישר שר הפנים את ייסוד החברה ובפברואר 1976 היא נרשמה אצל רשם החברות כחברה מוגבלת במניות. החברה שוחררה מהצורך להשתמש "בעירבון מוגבל" בשמה. החברה גם קבלה פטור מתשלום מס הכנסה לפי סעיף 9 לפקודה. ב-30.5.1994 נרשמה החברה אצל רשם ההקדשות במשרד המשפטים בפינקס החברות לתועלת הציבור בהתאם להוראות סעיף 33 לחוק הנאמנות, תשל"ט-1979.

החברה החלה את פעילותה רק באוקטובר 1982. עד אז, לא נקטה העירייה צעדים של ממש להפעלתה. בשנה האמורה נבחרו חברי מועצת המנהלים ומונה מנהל כללי לחברה (להלן - המנכ"ל).

תפקידי החברה כפי שנקבעו בתזכיר שלה הם: להחזיק ולנהל את המוזיאונים בחיפה; לשמור ולהציג חפצים שיש להם ערך אמנותי, ארכיאולוגי, היסטורי, תרבותי או חינוכי; לקיים תערוכות, תצוגות, פעולות הסברה ומחקר ופעולות אחרות שיש בהן כדי לקדם ולהפיץ את ידיעת ואהבת האמנות; לרכוש, למכור, להשכיר ולהחכיר, פריטים אמנותיים; להיות הבעלים של ניכסי המקרקעין של המוזיאונים השונים בחיפה ולרכוש את רכושם; ולנהל הנהלה כללית את כל עסקי המוזיאונים.

ניכסי המקרקעין וניכסי האמנות של המוזיאונים לא הועברו לבעלות החברה. נמצא, כי בין העירייה לבין החברה לא נחתם הסכם שישדיר את היחסים ביניהן ויגדיר את החובות והזכויות של הצדדים, וזאת כאשר העירייה העמידה לרשות החברה מיבנים ותכולה, שערכם הכספי והאמנותי הוא רב.

במהלך שנות פעילותה, לא הכינה החברה תוכנית אב לפיתוח המוזיאונים. מטרותיה של תוכנית כזאת הן, בין היתר: לגבש קווי מדיניות בתחום שעליו היא מופקדת, להגדיר את מטרות החברה ואת יעדיה ולקבוע קווי פעולה שיהוו תשתית לפעולות המחייבות ביצוע. במאס 1990 כתב מנכ"ל החברה למזכיר העיר, כי "החברה מצויה בשלבים הראשונים של הכנת תוכנית אב לפיתוח המוזיאונים והתחדשותם, ובמיסגרת תוכנית זו תבחן גם אפשרות הקמת מרכז מוזיאוני בחיפה". עד למועד סיום תקופת כהונתה של ההנהלה הקודמת, ב-1994, לא חלה התקדמות בנושא.

מועצת המנהלים של החברה הטילה במאס 1990 על ועדת תיכנון ופיתוח הפועלת מטעמה לדון בהכנת תוכנית אב ולהגיש את המלצותיה למועצה. בשנים 1990-1992 קיימה הוועדה ארבע ישיבות בלבד ורק באחת מהן היא דנה בהכנת תוכנית אב לפיתוח החברה. המלצות הוועדה בנושא התוויית קווי המדיניות של החברה היו כלהלן: לשמש מרכז תרבות ואמנות לחיפה ולצפון הארץ, שיהווה גורם חשוב בפיתוח ובטיפוח חיי התרבות בעיר, לשמר ולפתח אוספים ייחודיים לחיפה, לשמש מוקד ידע ומחקר וליישם את הידע והמחקר באמצעות תצוגה, כתיבה ופירסום, לימוד, הרצאות ופעילויות אחרות וכן להוות גורם חינוכי מוביל בחינוך הנוער בעיר ובאזור. הוועדה החליטה להמשיך ולבדוק את נוסח הגדרת המטרות עד לגיבוש הסופי. נמצא, כי עד למועד סיום הביקורת בנושא, יוני 1994, לא המשיכה הוועדה בדיוניה בתחום חשוב זה.

משרד מבקר המדינה העלה בפני החברה את הצורך בהתוויית קווי מדיניות ברורים, שיהוו קווים מנחים לפעולה. קווים אלה מחייבים ביצוע תוכניות מוגדרות להשגת יעדי החברה, להקצאת משאבים ולסידור קדימויות להפעלתן. להחלטותיה של הוועדה נודעת חשיבות גם מחמת פיזורם של המוזיאונים במיבנים שונים ברחבי העיר, וכן בשל העובדה שחלק מהמיבנים לא נועדו מלכתחילה לשמש משכן לאוצרות אמנות, חלקם אף אינם עונים על צרכים שוטפים של המוזיאונים. כתוצאה מכך, מתמודדת החברה עם בעיות מהותיות בתחומי השימור, האחסון והאחזקה של אוספים אמנותיים (ראה להלן בפרק ניהול אוספי החברה, עמוד 225).

כאמור לעיל, אחד השיקולים להקמת החברה היה נעוץ ברצון להקטין את השתתפות העירייה בתקציב המוזיאונים, נוכח האפשרות להגדיל את ההכנסות העצמיות של החברה, בעיקר על-ידי גיוס תרומות. הביקורת העלתה, שמטרה זו לא הושגה. שיעור התרומות בשנים 1990-1993 ירד מ-3.8% מכלל ההכנסות של החברה בשנת 1990 ל-2.4% בשנת 1993, ול-0.8% בשנת 1994.

הון המניות

על-פי מסמכי היסוד של החברה, הון המניות הרשום שלה הוא בסך 10 ש"ח, והוא מורכב משלוש מניות יסוד בנות 0.001 ש"ח כל אחת, שבע מניות חותמים בנות 0.001 ש"ח כל אחת, ו-999 מניות רגילות בנות 0.01 כל אחת. שלוש מניות היסוד ואחת ממניות

החותמים נרשמו על-שם עיריית חיפה. מניות החותמים הוקצו לאישי ציבור תושבי העיר חיפה. 999 המניות הרגילות לא הוקצו כלל.

מוסדות מנהלים

אסיפה כללית: בתקנות החברה נקבע, כי האסיפה הכללית תתכנס אחת לשנה, או כל אימת שחברי מועצת המנהלים ימצאו לנכון להועיד אסיפה כללית יוצאת מן הכלל. המניין החוקי לקיום ישיבותיה הוא לפחות - שני בעלי מניות יסוד ואחד מבעלי מניית החותמים.

מבדיקת הפרוטוקולים של ישיבות האסיפה הכללית והאסיפה המיוחדת בשנים 1991 - 1994 עולה, כי הן התקיימו ללא מניין חוקי, כנדרש. באסיפה הכללית, שהתקיימה בינואר 1991, השתתפו רק שני מחזיקי מניות יסוד מטעם העירייה; בשלוש ישיבות נוספות נכח ראש העירייה בלבד כמחזיק במניית יסוד של העירייה. ההחלטות שנתקבלו באותן אסיפות התייחסו בעיקר למינוי חברים חדשים למועצת המנהלים, לשינוי תקנות החברה בתחום ביטוח ושיפוי לחברי מועצת המנהלים, ולמינוי רואה-חשבון ועורך-דין לחברה. האסיפה הכללית גם אישרה את הדוחות הכספיים של החברה.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי עליה לפעול על-פי פקודת החברות ועל-פי תזכיר ותקנות החברה.

רק ביולי 1993 החליטה מועצת המנהלים להעביר ארבע מניות חותמים לידי הנבחרים על-ידיה; שניים מהם מכהנים כחברי מועצת המנהלים הנוכחית.

מועצת המנהלים וועדותיה: על-פי תקנות החברה, בעלי מניות היסוד, דהיינו העירייה, ממנים או מפטרים את חברי מועצת המנהלים. מינוי או פיטורין כאמור טעונים אישור מועצת העירייה.

תפקידי מועצת המנהלים על-פי תקנות החברה, הם, בין היתר: לנהל את עסקי החברה, לקבוע את מדיניותה וכן לפקח ולעקוב אחר ביצוע החלטות המועצה. המניין החוקי לישיבותיה הוא חמישה חברים. מועצת המנהלים רשאית להעביר מסמכיותיה לוועדות מטעמה ולקבוע את הרכב החברים בהן. הוועדות חייבות לפעול בהתאם להוראותיה של המועצה. המועצה ממנה גם מנכ"ל לחברה ועליו לבצע את תפקידיו בהתאם להחלטות המועצה.

על-פי התקנות, על מועצת המנהלים לקיים לפחות 12 ישיבות בשנה. הועלה, כי בשנת 1990 קיימה המועצה שמונה ישיבות בלבד ובשנים 1991-1993 תשע ישיבות בלבד, בכל שנה. בשנת 1994 קיימה מועצת החברה 12 ישיבות.

מאז הפעלת החברה ב-1982 כיהנו בה חמישה מנכ"לים, שהאחרון בהם שימש בתפקיד זה מיוני 1991 עד מאי 1993. במשך שנה פעלה החברה ללא מנכ"ל ורק במאי 1994 נבחר מנכ"ל חדש לחברה. הוסכם, כי המנכ"ל יחל בתפקידו באופן חלקי במהלך חודש יולי 1994, ויכהן כמנכ"ל במישרה מלאה מספטמבר 1994.

מועצת המנהלים כוננה במארכ 1990 חמש ועדות מטעמה: ועדת מינהל וכספים, ועדת תיכנון ופיתוח, ועדת מיכרזים ובלאי, ועדת רכישות והשאלות וועדת ביקורת. הבדיקה

העלתה, כי למעט ועדת רכישות והשאלות, התכנסו הוועדות מיספר מועט של פעמים, או לא התכנסו כלל במשך תקופה ארוכה כדלהלן:

מדינת מדינת	מדינת מדינת	מדינת מדינת	מדינת מדינת	מדינת מדינת
מדינת מדינת	מדינת מדינת	מדינת מדינת	מדינת מדינת	מדינת מדינת
1990	5	3	2	-
1991	7	-	-	-
1992	8	1	-	2
1993	6	-	-	-

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי מטרת כינון הוועדות הייתה לסייע למועצת המנהלים בעניינים הקשורים לתפקידיה. אי כינוסן של הוועדות באופן סדיר עלול לפגוע בתפקודה של החברה.

משרד מבקר המדינה העלה, כי החברה לא ערכה מעקב אחר ביצוע החלטות מועצת המנהלים. אומנם נעשו ניסיונות אחדים, שנמשכו כשנתיים, להפעיל מערכת דיווח ובקרה לצורך מעקב אחר הביצוע, אך ללא הצלחה. בישיבת מועצת המנהלים, שהתקיימה בדצמבר 1992, הודיעה היו"ר, כי ענייני המינהל, הדיווחים בכתב ומילוי בקשות של חברי המועצה, לוקים בחסר. יו"ר המועצה חזרה וביקשה מהמנכ"ל שיעקוב אחר החלטות מועצת המנהלים וידווח לה על ביצוען. באותו מועד מינתה יו"ר המועצה את אחת מחברות המועצה, שתקיים מעקב על ההחלטות שבוצעו ועל אלה שטרם בוצעו. עד יוני 1994, לא הוגש דוח מעקב בנושא זה.

מן האמור לעיל עולה, כי עד למועד סיום כהונתה של ההנהלה הקודמת לא הוסדרו פעולות הדיווח, הבקרה והמעקב אחר החלטות המועצה. במצב זה לא היה בידי חברי המועצה מידע עדכני על פעולות החברה ועל מצבה הכספי, שישמש בסיס להפקת לקחים ולקבלת החלטות.

מיבנה אירגוני

למרות תקלות, מהן חמורות, לא ערכה החברה בעשור הראשון לקיומה בדיקה אירגונית מקפת. בישיבת מועצת המנהלים, במאי 1987, הודיעה אומנם יושבת ראש המועצה ש"צורכי המוזיאונים ייבדקו", ברם, בפועל לא נבדקו על-ידי גורם מקצועי האחראיות והכפיפות של כל אחת מיחידותיה ואף כוח האדם בהן וכן דרכי התיאום בין היחידות ותהליכי העבודה העונים על צורכי החברה.

ביוני 1991 הגיש מנכ"ל החברה (שנכנס לתפקידו באותו החודש) למועצת המנהלים הצעה לשינוי המיבנה האירגוני של החברה. מועצת המנהלים דנה בהצעה והחליטה שעליה לבדוק את ההיבטים הכספיים והמשפטיים הכרוכים בשינויים המתחייבים מהמיבנה החדש המוצע. המועצה אישרה באורח עקרוני את ההצעה וציינה, כי מיספר העובדים בכל מוזיאון יופחת ולאחר תקופת ניסיון תיעשה הערכה מחדש.

עד תום הקדנציה של ההנהלה הקודמת (כהונת המנכ"ל ומועצת המנהלים) לא יושמה ההצעה לשינוי המיבנה האירגוני. מועצת המנהלים החדשה של החברה, בישיבתה בנובמבר 1994,

אישרה תוכנית לאירגון מחדש של חברת מוזיאון חיפה. בהתאם לתוכנית תעבור החברה שינויים מינוריים יסודיים ותפעל בשלושה מוקדים מרכזיים:

(א) המוזיאון הימי הלאומי לתרבויות הים התיכון, שיהווה איחוד של שני מוזיאונים שפעלו עד כה בנפרד; המוזיאון הימי הלאומי והמוזיאון לאמנות עתיקה.

(ב) מוזיאון טיקוטין לאמנות יפנית (המוזיאון היפני).

(ג) המוזיאון לאמנות, שימוקם בכל שטח המיבנה המרכזי של החברה.

עד מאי 1995 בוצעה התוכנית ברובה. גם יחידות ההנהלה עברו אירגון מחדש, שהתבטא באיחוד יחידות קיימות ובהוספת יחידות מטה חדשות. פונקציות השימור והרישום של האוספים אוחדו ביחידה לניהול אוספים. במאי 1995 החלו לפעול יחידה לשיווק וליחסי ציבור ויחידה לקשרי חוץ, שמטרתה ליצור חוג תומכים למוזיאונים המאוגדים בחברה.

נהלים

להבטחת פעילותה התקינה של החברה דרוש, שהנהלת החברה תפרסם בכתב לכלל עובדיה, נוהלי עבודה מפורטים ומעודכנים. מטרות הנהלים - לקבוע את האחריות והכפופות של כל אחת מהיחידות שבחברה, להגדיר את דרכי התיאום ביניהן, ולקבוע את דפוסי עבודתן.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי חסר לה נוהל אשר יסדיר את הטיפול בדוחות ביקורת שונים. כמו-כן חסרים נהלים שיסדירו את המעקב הכספי אחר תערוכות ואירועים ונוהל לטיפול בתרומות. מנכ"ל החברה הודיע למשרד מבקר המדינה, במאוס 1991, כי יוכנו נהלים כאלה. באפריל 1992 הודיע מנכ"ל החברה לחברי מועצת המנהלים, כי ספר נהלים מעודכן נמצא בהכנה. עד יוני 1994 מועד סיום הביקורת בנושא זה, לא הושלמה הכנת ספר הנהלים.

ניהול אוספי החברה

בחוק המוזיאונים, התשמ"ג-1983 (להלן - החוק) ובתקנות נקבעו הסדרים לניהולם התקין של מוזיאונים. ההסדרים מתייחסים, בין היתר, לרמת המקצועיות של כוח-האדם במוזיאונים, לרישום פרטי האוספים, לשימורם ולקטלוגם.¹ ביולי 1987 הכריז שר החינוך והתרבות על החברה "כמוזיאון מוכר" על-פי החוק. הפיקוח על ביצוע החוק הוטל על מנכ"ל משרד החינוך והתרבות או מי שהוא הסמיך לכך.

לפי ההגדרה בחוק מוזיאון הוא מוסד ללא מטרות רווח, שיש בו אוסף מוצגים בעל ערך תרבותי, המציג באופן קבוע את כולו או חלק ממנו לציבור, כשמטרות התצוגה הן חינוך, לימוד או עינוג.

מוזיאון מוכר חייב לנהל רישום מסודר של המוצגים שברשותו ולערוך ספירות מלאי. על הנהלת מוזיאון למנות רשם, שיהיה אחראי לרישום כל המוצגים הנכנסים למוזיאון, אלה המצויים בו ואלה המוצגים ממנו. הרישום צריך לכלול תיאור של כל מוצג, בעליו, הדרך בה

¹ בנושא "רישום יצירות אמנות המוזיאונים ושימורן" ראה גם דוח שנתי 39 של מבקר המדינה, עמ' 286.

הגיע למוזיאון וסימן זיהויו. לגבי מוצגים המצויים במוזיאון דרך קבע, יש לקטלג ולפרט את המידע המקצועי והמדעי עליהם. כמו-כן יש לצלם את כל המוצגים. על הנהלת מוזיאון למנות אוצר אחד לפחות, שיהיה ממונה על שימור האוספים ועל הכנת תצוגות במוזיאון.

אם נראה למנכ"ל משרד החינוך והתרבות שהנהלת מוזיאון מוכר אינה שומרת על המוצגים ואינה דואגת להחזקתם ולהצגתם לציבור בצורה נאותה, ולדעתו נשקפת למוצגים סכנת פגיעה - נזק, השמדה או אובדן - רשאי הוא לפנות לבית-המשפט המחוזי בבקשה להורות על העברת המוצגים למשמורת של המדינה או למוזיאון אחר.

קטלוג: תקנות המוזיאונים קובעות, כי לגבי מוצג הנמצא דרך קבע במוזיאון ייעשה, בנוסף לרישום, גם קטלוג שיכלול את מירב המידע המקצועי והמדעי לגביו. כמו-כן ייערך צילום בדרך שיהיה את המוצג ויתעד את מצבו הפיזי. בצילום ייכלל גם הסימן המזהה של המוצג (מיספרו בספר המצאי).

בדיקת משרד מבקר המדינה, שנערכה במארכ 1993, העלתה, כי החברה לא נקטה צעדים של ממש להכנת הכרטסות המדעיות, והן הוכנו לכ-15% מהאוספים בלבד.

עוד הועלה, כי אין לחברה נוהל המסדיר את זכותו של המתעניין - איש האקדמיה או המבקר האקראי - לעיין בכרטסות המדעיות של אוספי החברה. הנושא נדון עם ההנהלה הקודמת של החברה, אך נוהל המעגן את זכות המתעניין להשתמש בכרטיסיות, הן למחקר והן להעשרת ידע, לא פורסם. בנובמבר 1994 הביא מינהל התרבות שבמשרד החינוך התרבות והספורט לידיעת החברה, שהוחל בביצוע פרויקט מיוחד לתיקשוב המוזיאונים בישראל (פרויקט תמו"ז). המדובר במערכת ממוחשבת לניהול אוספים, שתונהג, אחרי שלב הניסיון, בחברה, כמו גם בכל המוזיאונים בישראל. המערכת החדשה תמלא, בין היתר, את הפונקציות של רישום וקטלוג האוספים - לרבות תמונות הפריטים - רישומי השאלות, קבלות, מעקב מיקום, ספירות מלאי, הצורך בביצוע פעולות שימור ועוד. בהנהגת המערכת החדשה והפעלתה כיאות, יהיה משום תיקון ליקויים רבים, עליהם עמד משרד מבקר המדינה בפניותיו לחברה, ואשר פורטו בסעיפים הקודמים.

החזקת אוספים: על-פי התקנות, חובתה של הנהלת מוזיאון מוכר לשמור ולשמר את המוצגים ולדאוג להחזקתם ולהצגתם לציבור ברמה נאותה; לשמור על טמפרטורה, כמות אור, אוורור ולחות, שיבטיחו שהמוצגים לא ייפגעו; לנקוט פעולות תקופתיות להדברת מזיקים, ולהיוועץ במומחים לשימור בעניין תיקון פגמים במוצגים, אם יתגלו כאלה.

החברה התקינה במיבנה המרכזי של המוזיאון עשרות מזגנים - באולמות התצוגה ובמחסנים. משרד מבקר המדינה העלה, כי המזגנים שבאולמות פעלו רק כחמש שעות ביממה - בשעות ביקור הקהל. מצב זה עלול לגרום נזקים למוצגים, בשל שינויים והפרשים גדולים ברמת הלחות ובטמפרטורה. מנכ"ל החברה מסר למשרד מבקר המדינה עוד במארכ 1991, כי בעיקבות הערתו נמסר הנושא לבדיקה. עוד הודיע המנכ"ל, שתוך התייעצות עם גורמים מקצועיים יוכן נוהל, שיסדיר את השימוש במזגנים בהתאם לתנאים האקלימיים הדרושים לשימור נאות של המוצגים. עד למועד סיום הביקורת, יוני 1994, לא נמסר הנושא לבדיקה ולא הוכן נוהל בעניין זה.

מבדיקת מעקב בנושא זה, שנערכה במאי 1995, עולה, שמועצת המנהלים אישרה תוכנית עבודה ל-1995, שבמיסגרתה ימוזג המיבנה בו נמצאים המוזיאון הימי והמוזיאון לאמנות עתיקה. למשרד מבקר המדינה נמסר שהביצוע יושלם במהלך שנת 1995.

את אוספי המוזיאונים שאינם נמצאים בתצוגות, החברה מאחסנת במחסנים שבמיבנה המרכזי שלה ובמיבנים אחרים ברחבי העיר. בביקורת שערך משרד מבקר המדינה במחסני החברה הועלה, כי המחסנים לא נבחרו לפי מידת התאמתם לייעודם. להלן פירוט הממצאים:

בתקופה אליה מתייחס הדוח היה למוזיאון לאמנות חדשה, מחסן קטן בבניין המרכזי, בו אוחסנו יצירות אמנות, הכוללות גם עבודות פיסול רבות, בצפיפות גדולה. הפסלים היו מונחים זה על-גבי זה והגישה אליהם הייתה קשה.

למוזיאון למוסיקה ולאתנולוגיה היו בתקופה זו שלושה מחסנים. בבניין המרכזי אוחסנו מוצגים יקרי ערך, חפצי פורצלן עדינים ושברים, שהיה חשש כי ייפגעו עם כל תזוזה במחסן. בעיקבות הערת משרד מבקר המדינה, שופרו תנאי האחסון - הותקנו רשתות מגן על המדפים ונעטף חלק מהמוצגים. במחסן נוסף שבשטח בניין המוזיאון הימי אוחסנו כלי מוסיקה, שלא היו מוגנים מאבק. היו בו מוצגים העשויים חומרים אורגניים, העלולים להיפגע משינויי טמפרטורה ולחות, בשל קרבת המחסן לים. קיר וריצפה מפורצלן - מתנה שנתקבלה מתורם - היו ארוזים בארגזי עץ, החשופים לפגיעת אש, והפריעו למעבר.

עוד הועלה, כי במחסן השלישי, הנמצא בדירת מגורים בשכונת הדר הכרמל, הונחו המוצגים ישירות על מדפי מתכת. כתוצאה ממגעם הישיר עם המתכת, פיתחו כמה מהמוצגים ריאקציה כימית. במחסן לא הותקן מיזוג אוויר והוא היה מאובק ומלוכלך. טיח נשר מן התיקרה והקירות, ועובש ורטיבות כיסו את הקירות המתקלפים.

מנכ"ל החברה מסר למשרד מבקר המדינה, כי פתרונות לשיפור תנאי האחסון במחסנים כרוכים בהשקעות ניכרות במיבנים, או לחילופין - במעבר למחסנים אחרים מתאימים יותר. שתי החלופות נבחנו, אך ללא תוצאות. עוד מסר המנכ"ל, כי בעיקבות הערות משרד מבקר המדינה, אין מאחסנים את המוצגים האמורים על מדפי מתכת.

מכירת מוצגים: בחוק נקבע, כי "תמורה שנתקבלה ממכירתו של מוצג תשמש לרכישתם של מוצגים אחרים עבור המוזיאון, אלא אם כן החליטה הנהלת המוזיאון אחרת מנימוקים שיירשמו. אישור למכירה חייב להינתן מהנהלה של המוזיאון או ממי שהיא הסמיכה לכך. הסכם למכירת המוצג ייערך בכתב".

בהתאם לתזכיר החברה, אין לשעבד או למכור את ניכסי החברה אלא לאחר אישור האסיפה הכללית, ולאחר שניתנה הודעה לכל חברי מועצת עיריית חיפה, שהאסיפה הכללית עומדת לדון במכר נכס או בשעבודו. רק אז - באסיפה הכללית (שהיא המניין החוקי) המתקיימת בעיקבות הודעה כזאת צריך להינתן האישור כתנאי למכירה. גם החלפת מוצגים של החברה תיעשה רק לאחר קבלת אישור בעלי מניות היסוד.

במחסני החברה אוחסנו, במשך שנים, פריטים אשר לא הוצגו במיסגרת תערוכות הקבע או התערוכות המתחלפות מאחר שלא השתלבו בתחומי ההתמחות של המוזיאונים המאוגדים בחברה. חלק מפריטים אלה הינם בעלי ערך כספי לא מבוטל, כמו תמונות של ציירים, מהמאות ה-17 וה-18 וכן שטיחים פרסיים. משרד מבקר המדינה העלה בפני הנהלת החברה נושא זה, בהצביעו על ערכם הכספי של הפריטים, מחד-גיסא, ועל אחסונם בתנאים לא מתאימים, מאידך - גיסא.

משרד מבקר המדינה המליץ בפני הנהלת החברה, שתבקש את אישור מועצת המנהלים שלה, ושל העירייה למכור פריטים אלה השייכים לעיריית חיפה. בכך תושגנה שתי מטרות: שיפור מצבה הכספי של החברה וחסיכון בהוצאות האחסון. בעיקבות הערות משרד מבקר המדינה,

אכן המליץ, מנכ"ל החברה למועצת המנהלים, בשנים 1991 ו-1992, לבקש אישור כזה אולם בפועל לא נעשה דבר.

אחרי כניסתו לתפקיד, הורה המנכ"ל החדש של החברה לרשם להכין רשימה של ציורים, פרי מכחולם של אמנים בינלאומיים שציוריהם לא השתלבו באוספי המוזיאונים. ציורים אלה הוערכו על-ידי שתי חברות בינלאומיות ידועות למכירות פומביות. בהתאם לנתוני החברה, בסכומים הנעים מ-370,000 דולר עד 610,000 דולר. תוצאות ההערכה הובאו בפני מועצת המנהלים של החברה וזו החליטה להעמיד את הציורים למכירה פומבית. הנהלת העירייה אישרה את ההחלטה ובמאוס - 1995 גם מועצת העירייה. בעיקבות זאת, התקשרה החברה עם חברת מכירות פומביות ידועה וזו מכרה את הציורים בחו"ל בחודשים יוני - יולי 1995, בסכום של כ-300,000 דולר.

ניהול תערוכות ואירועים

בתזכיר החברה נקבע, כי עליה לקיים תערוכות, תצוגות, פעולות הסברה ופעולות אחרות שיש בהם כדי לקדם, לטפח ולהפיץ את ידיעת ואהבת האמנות.

עיקר חשיבותם של המוזיאונים נובע מהאוספים שברשותם. האוספים, יהיו אלה חפצי אמנות או אומנות, מהווים חלק משמעותי ממרקם התרבות האנושית על גווניה. המוצג המוזיאלי מהווה חלק ממכלול תרבותי או מדעי; יש, איפוא, חשיבות רבה בהצגת קשר זה ובהבהרתו. איסוף פריטי האוספים ושמירת מידע עליהם בצורה מסודרת וקלה לאיתור, באמצעות ניהול כרטיסיות ורשימות, משמשים את החוקר איש האקדמיה המתעניין במידע ספציפי, מחד-גיסא ומספקים מידע למבקר האקראי בתצוגה, מאידך-גיסא. כאמור, תונהג בחברה מערכת תמו"ז, שנועדה לענות על צרכים אלה.

המוזיאון מציג את אוספיו בשתי צורות עיקריות: תצוגות קבע ותערוכות מתחלפות. לתצוגת הקבע ולהצגת אוספים במיסגרת תערוכות המוקדשות לנושא מסוים, או לאירוע או אף לרעיון, קודמת הכנת פרוגרמה, שמטרתה, בין היתר, למצוא את הדרך הטובה ביותר להצגת הפריטים בהתחשב בחללים העומדים לרשות המוזיאון. מטרת התצוגות, קבועות או מתחלפות, היא למשוך את קהל המבקרים. במאה הקודמת ובעשורים הראשונים של המאה העשרים, היו המוזיאונים מוסדות סטטיים ושמרניים שקהל היעד שלהם היה אליטסטי ובהכרח גם מצומצם. בעשורים האחרונים הגישה השתנה. המוזיאונים הפכו להיות דינמיים, תוססים ומדברים אל קהל רחב. למבקר כיום במוזיאונים, מוגשות תערוכות ערוכות היטב ובסביבה המאפשרת לו גם בילוי.

בשורה התחתונה, הצלחת מוזיאונים נמדדת במיספר המבקרים לא פחות מאשר בטיב האוספים וברמת התערוכות המוצגות. למחקר, ליצירתיות ולרמה המוזיאלית המקצועית נוספים, כיום, מאמצי השיווק והפירסום: על המוזיאון "למכור" את עצמו ולהביא את הנעשה בו לידיעת קהל יעד גדול ככל האפשר. הדבר נעשה, בין היתר, באמצעות פירסום קטלוגים הערוכים בצורה מושכת.

בתקופה אליה מתייחס דוח זה קפאה חברת מוזיאון חיפה, במידה רבה, על שמריה, מצב שיתואר בהמשך. המוזיאונים המאוגדים בה, על אף מוצגיהם הייחודיים - כמו, למשל, המוזיאון הימי הלאומי - לא תפסו את המקום הראוי בחיי התרבות של הקהילה. לאחרונה, עם קום ההנהלה החדשה, מסתמנת כוונה לשינוי מצב זה.

להלן נתונים על מיספר התערוכות והאירועים, שהתקיימו בשנים 1987 - 1994 בשישה המוזיאונים של החברה. שנת 1994 הייתה השנה בה התחלפו המנכ"לים ומועצת המנהלים של החברה. פעילות החברה, בשנה זו, הוקפאה למעשה:

שנה	מוזיאון טיקוטין לאמנות יפנית	מוזיאון הימי הלאומי	המוזיאון הפרהיסטורי	מוזיאון לאמנות עתיקה	מוזיאון לאמנות חדשה	המוזיאון למוסיקה ולאתנולוגיה	סה"כ תערוכות	אירועים**
1987/88	5	6	1	1	9	1	23	222
1988/89	6	5	-	-	10	3	24	243
1989/90	1	5	1	-	13	2	22	233
*1991	-	-	-	-	7	-	7	105
1992	-	-	2	1	7	1	11	220
1993	-	1	1	-	5	3	10	153
1994	-	1	-	-	8	2	11	159

(*) שנת מלחמת המפרץ.

(**) אירועים כוללים קונצרטים, סדנאות, הצגות ילדים, תיאטרון ועוד.

מהטבלה עולה שבתקופה הניסקרת חלה ירידה במיספר התערוכות שהחברה קיימה. יצויין, כי משנת 1989 מוזיאון טיקוטין לאמנות יפנית היה סגור לקהל (ראה להלן עמוד 235). רק בדצמבר 1995, לאחר מועד סיום הביקורת, נפתח המוזיאון מחדש לקהל.

להלן נתונים על מיספר המבקרים במוזיאונים בתשלום בשנים 1987 - 1994:

השנה	מוזיאון טיקוטין לאמנות יפנית	המוזיאון הימי הלאומי	המוזיאון הפרהיסטורי	המיבנה המרכזי	סה"כ המבקרים
1987/88	5,056	13,224	19,595	51,450	89,325
1988/89	4,626	15,818	19,080	50,163	89,687
1989/90	2,903	10,941	11,373	20,335	45,552
*1991	-	10,780	6,796	13,415	30,991
1992	-	10,026	5,514	17,859	33,399
1993	-	9,914	9,567	12,943	32,424
1994	-	-	6,418	10,005	22,798

(*) שנת מלחמת המפרץ.

הנתונים מצביעים על מגמת ירידה הן במיספר התערוכות והן במיספר המבקרים.

ניהול מעקב תקציבי וכספי לתערוכות ואירועים

תקצוב תערוכות ואירועים משמש כלי בקרה ופיקוח ניהולי, שתפקידו לשמור על היקף ההוצאות, על-פי מסגרת מאושרת מראש. מנכ"ל החברה מגיש בראשית כל שנה, לאישור מועצת המנהלים, תוכנית תערוכות לשנה הקרובה, יחד עם הצעת התקציב.

משרד מבקר המדינה העלה, כי החברה לא נהגה להכין תחשיב המבוסס על נתוני עלות מתוכננת ולא קבעה את המקורות למימון התערוכות. זאת ועוד, לא הוכנו כנדרש אומדני עלויות של התערוכות שתוכננו ורישום ההוצאות בפועל בסיפרי החברה, של כל תערוכה ואירוע בנפרד לא היה נכון. לא היו בידי הנהלת החברה הכלים הנאותים לקבלת החלטות ולקיום מעקב אחר ביצוען. להלן הפרטים:

בסיפרי החשבונות של החברה נרשמות ההוצאות לכל אחד מהמוזיאונים בנפרד. נמצא, כי בין סעיפי ההוצאות נרשמים, ללא אבחנה, ההוצאות בגין התערוכות המוצגות במוזיאון, ובגין ההוצאות השוטפות. המעקב אחר העלות של כל תערוכה נעשה באופן ידני, על-גבי דפים. בכמה מקרים נעשה המעקב על-ידי שלושה עובדים - המנכ"ל, עוזר המנכ"ל ועוזר למינהל. סמכויות עובדים אלה לא הוגדרו לעניין זה, ולעתים הייתה עבודתם חופפת, אך לא זהה בתוצאותיה. עיקר עבודת המעקב בוצע על-ידי העוזר למינהל.

הבדיקה העלתה, כי המעקב הידני לא היה יעיל. לא היה בו כדי לשמש כלי לבקרה ולפיקוח, וגם לא כדי לסייע בניהול הכספי השוטף של התערוכות.

בבדיקה נמצא, כי הוצאות שונות, שנרשמו במערכת הנהלת החשבונות, לא מצאו את ביטוין ברישומי המעקב; לא נקבעו הסדרים בדבר ניתוב החשבונות ששולמו כדי שתהיה זהות בין הרישומים בהנהלת החשבונות לבין אלה שבדוחות המעקב. הבדיקה העלתה, כי הוצאות שונות לא נרשמו במעקב הידני כיוון שהחשבונית המתאימה להוצאה לא הובאה לידיעתו של עורך המעקב. למשל, תערוכה שעל-פי הרישום הידני הייתה ההוצאה בגינה נמוכה מזו שבתקציב, למעשה חרגה הימנו.

1. במוזיאון למוסיקה ולאתנולוגיה הוצגה תערוכה, שתקציבה המאושר היה 29,000 ש"ח; תרומות שנתקבלו למימונה הסתכמו ב-6,000 ש"ח.

הבדיקה העלתה, כי המעקב אחר הוצאות התערוכה נעשה הן על-ידי העוזר למינהל והן על-ידי עוזר המנכ"ל. נמצא, כי לא הייתה התאמה חשבונית בין שני דוחות המעקב. בבדיקה שערך משרד מבקר המדינה התברר, כי בדוחות המעקב לא נרשמו כל ההוצאות. לפי סיכומי החשבונות הסתכמה ההוצאה ב-40,000 ש"ח - חריגה של 38% מהתקציב המאושר.

2. במוזיאון לאמנות חדשה הוצגה תערוכה, שתקציבה המאושר היה 34,000 ש"ח. משרד מבקר המדינה העלה, כי בדוח המעקב היו ליקויים ברישום ההוצאות בהשוואה לרישומים שבהנהלת החשבונות. סיכומי החשבונות הצביעו על חריגה של 11% מן התקציב המאושר.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי רצוי לנהל רישום נפרד של ההכנסות וההוצאות של כל תערוכה או פרויקט, כדי לאפשר פיקוח ובקרה יעילים.

על החברה גם לקבוע בנוהל מי מאשר הצגת תערוכות לקהל ומי מוסמך לנהל מעקב אחרי הפקתן; כמו-כן עליה להסדיר את ניתוב החשבונות שהוצאו לאותה מטרה.

באוקטובר 1991, הוטל ניהול המעקב אחר הפקת תערוכות על מחלקת ההפקות של החברה. מבדיקת מעקב שערך משרד מבקר המדינה במארכס 1993 עולה, כי לא הייתה התאמה חשבונית בין דוחות המעקב לסיפרי החשבונות ולא נרשמו כל ההוצאות הישירות בגין התערוכות, לא בסיפרי החשבונות ולא בדוחות המעקב.

ההוצאות על הצגת תערוכות הסתכמו בשנת 1992 בכ-500,000 ש"ח, מהן כ-100,000 ש"ח הוצאות בגין תערוכות שהחברה החלה בהפקתן אך הן לא הוצגו לציבור. ביקורת משרד

מבקר המדינה בינואר 1993 העלתה ליקויים בתחום ניהול התערוכות והתשלומים בגין. למשל, במוזיאון לאמנות עתיקה, תוכננה תערוכה "תסרוקות בעת העתיקה", שאמורה הייתה להיפתח במארכ 1989. התערוכה נפתחה רק כעבור שלוש שנים, במאי 1992. בתערוכה הושקעו, במשך השנים, כ-250,000 ש"ח ואילו ההכנסות מהשתתפויות ומתרומות הסתכמו ב-180,655 ש"ח.

העיקובים בפתיחת התערוכה נבעו, בין היתר, מדיונים ממושכים בגין תקציב התערוכה ומחילוקי דעות בין מנהל המוזיאון למעצבת התערוכה, שבגין היא הפסיקה את עבודתה. כתוצאה מכך, הופסקו עבודות ההכנה עד לבחירת מעצב חדש לתערוכה.

הוצאת עיתון

1. החל בנובמבר 1991, הוציאה החברה לאור עיתון חודשי בנושאי תרבות ואמנות שיועד לאיזור חיפה והצפון. עורך העיתון היה המנכ"ל. בישיבת מועצת המנהלים באותו חודש נקבע, כי מאחר שהחברה אינה מעוניינת לממן את הוצאות העיתון מכספיה יצא העיתון לאור רק לתקופת ניסיון של שלושה חודשים. אולם המועצה לא ערכה בתום שלושת החודשים מעקב, ולא בחנה תקופתית את כדאיות ההשקעה הכספית בעיתון.

בנובמבר 1992, דיווח המנכ"ל למועצת המנהלים כי העיתון נושא את עצמו. המנכ"ל הוסיף, כי הוצאות המימון של העיתון מכוסות כמעט במלואן על-ידי מודעות פרסומת. בדיקת נתוני יחידת החשבונות של החברה, שנערכה על-ידי משרד מבקר המדינה, העלתה, כי מינואר 1992 ועד פברואר 1993 - הוצאו לאור 12 עיתונים חודשיים. ההוצאות לתקופה האמורה הסתכמו בכ-110,500 ש"ח; ואילו ההכנסות מפרסומים ומודעות שנכללו בעיתונים הסתכמו ב-37,190 ש"ח בלבד. הגירעון בגין הוצאת העיתון הסתכם ב-73,310 ש"ח. יוצא, איפוא, שהמידע שנימסר לחברי מועצת המנהלים היה שגוי והטעה את מקבלי ההחלטות לגבי המשך דרכו של העיתון. במארכ 1993 הופסקה הוצאת העיתון.

2. בנובמבר 1992, קנתה החברה בהוראת המנכ"ל 1,000 עותקים של עיתון לענייני אמנות, בסכום כולל של 1,770 ש"ח. בדיקות שנערכו בינואר ובמאי 1993 העלו, כי ערימות העיתונים היו מונחות בבניין המרכזי של החברה, ללא שימוש. נמצא, כי בעיתון לא הייתה התייחסות כלשהי לחברה או למוזיאונים המאוגדים בה. המנכ"ל מסר למשרד מבקר המדינה במארכ 1993, כי מטרת העסקה הייתה כלכלית וכי החברה מוכרת כל עיתון במחיר של 2.5 ש"ח. מבדיקה שערך משרד מבקר המדינה עולה, כי העיתונים לא נמכרו באזורי המכירה שבבניין המרכזי של החברה ובשלוחותיה. עוד הועלה, כי ביחידת החשבונות של החברה לא נרשמה כל הכנסה ממכירת העיתונים.

ניהול כוח - אדם

בחודש מאי 1995 העסיקה החברה, בהתאם לנתונה, 53 עובדים.

מנכ"ל החברה: בתקופה הניסקרת בדוח כיהנו בחברה שני מנכ"לים. במאי 1991 פרש המנכ"ל ובאותו חודש בחרה מועצת המנהלים במנכ"ל חדש. הוא החל את עבודתו ביוני 1991, וכעבור חודש נחתם עימו הסכם העסקה. בהסכם נקבע, כי שכרו יהיה בהתאם לשכר המקובל למנהלים כלליים, בשירות המדינה. במאי 1993 סיים המנכ"ל את תפקידו. להלן הפרטים:

בהסכם העבודה שנחתם עם המנכ"ל נקבע, בין היתר, שאסור לו לעסוק בכל עבודה שהיא מחוץ למיסגרת עבודתו בחברה אלא באישור מוקדם של מועצת המנהלים. עוד נקבע בהסכם, כי על המנכ"ל להודיע ליו"ר מועצת המנהלים, ללא דיחוי, על כל עניין או נושא אשר יש לו עניין אישי בו או העלול ליצור ניגוד אינטרסים עם תפקידו כמנכ"ל.

בנובמבר 1992 הביא משרד מבקר המדינה לתשומת לב החברה, כי מפרסומים בעיתונות עולה, שהמנכ"ל מלא בחודשים ספטמבר ואוקטובר 1992 תפקיד אוצר תערוכה בגוף אחר, שאין לו כל קשר עם החברה והנמצא מחוץ לחיפה. הבדיקה העלתה, כי המנכ"ל לא ביקש, וממילא גם לא קיבל, את אישור מועצת המנהלים, כנדרש. הוא עסק בעבודה פרטית ללא אישור מועצת המנהלים, ובכך הפר תנאי יסודי בהסכם העבודה עימו.

בישיבת מועצת המנהלים מנובמבר 1992, התריעו חברי מועצה על כך, כי המנכ"ל אינו משקיע את מירב מירצו, זמנו וכישוריו, לטובת החברה ולקידומה, כפי שציפו ממנו. הם קבלו על העדר פעילות במוזיאון בחג הסוכות ועל העבודה הפרטית בה עסק המנכ"ל באותה התקופה, בניגוד להסכם עימו, ותוך ניגוד אינטרסים עם תפקידו. עוד צוין, כי המנכ"ל ביצע גם בעבר עבודות פרטיות נוספות ללא אישור מוקדם של מועצת המנהלים. בישיבת מועצת המנהלים, בינואר 1993, הודה המנכ"ל שהייתה זו טעות מצידו וכי היה עליו לקבל אישור מוקדם לעיסוקו הנוסף. מועצת המנהלים נזפה בו והחליטה לנכות שיבעה ימי חופשה ממכסת ימי החופשה שלו.

באפריל 1993, הפנה משרד מבקר המדינה את תשומת לב יו"ר מועצת המנהלים, כי מפרסומים בעיתונות עולה החשש, שהמנכ"ל מבצע פעם נוספת עבודה פרטית כאוצר תערוכה של גורם חיצוני פרטי, וגם כעורך של ספר התערוכה. החשש אכן התאמת כפי שעלה מהפרוטוקולים של מועצת המנהלים.

יש לראות בחומרה את מעשיו של המנכ"ל, המהווים הפרה בוטה של הסכם העבודה עימו, וזאת - חרף אזהרת מועצת המנהלים, מינואר 1993, שנהגה בו ביד רכה - ועל אף התחייבותו לא לחזור יותר על מעשים כאלה.

באפריל 1993, הודיע המנכ"ל על כוונתו להביא את עבודתו לסיום מוקדם. בו בחודש קיימה מועצת המנהלים דיון שבמהלכו קבעה שהיא רואה בהתנהגותו האמורה, הפרה בוטה של ההסכם, והתעלמות מהחלטותיה הקודמות, מההתראות שקיבל ומהבטחות שנתן. המועצה החליטה לפטר את המנכ"ל מתפקידו. פיטוריו יכנסו לתוקף במאי 1993.

כאמור לעיל, רק שנה לאחר סיום תפקידו של המנכ"ל היוצא נבחר מנכ"ל חדש לחברה.

מוזיאון טיקוטין לאמנות יפנית

במוזיאון טיקוטין לאמנות יפנית (להלן - המוזיאון היפני) מצויות יצירות אמנות שנתרמו לעיריית חיפה על-ידי מר פי' טיקוטין (להלן-התורם). בין התורם לבין העירייה נחתמו, בשנים 1957-1960, שלושה הסכמים שהסדירו את הקמת המוזיאון ואת הפעלתו על-ידי העירייה.

המוזיאון היפני פועל, כאמור, במיסגרת החברה ומנהלו כפוף למנכ"ל החברה. עם זאת יש לשני גופים עצמאיים, בנוסף לעירייה ולחברה, השפעה רבה על פעילות המוזיאון - חבר נאמנים של המוזיאון והקרן על-שם אוה טיקוטין - ליכט.

בהסכמים שנחתמו בין התורם לבין העירייה נקבע, כי תפקידי חבר הנאמנים, המורכב מאנשי ציבור, הם: לפקח על הרמה האמנותית, המדעית והחינוכית של המוזיאון, לייעץ למנהל המוזיאון ולעירייה, לגבש הצעות לבניית תקציב שנתי למוזיאון ולפקח על מכירת פרסומיו.

לקרן על-שם אוה טיקוטיין-ליכט (להלן - הקרן) יש תפקיד מרכזי בכל הקשור להקמת אגף חדש במוזיאון. זו אגודה עותומנית, שהוקמה בשנת 1979 והפכה לעמותה לפי חוק העמותות בשנת 1987. מטרת הקרן הן: לקיים, להרחיב ולהפעיל את המוזיאון היפני ולעודד את לימוד האמנות היפנית והבנתה בישראל וכן את אמנות מזרח אסיה. הקרן מהווה ישות משפטית עצמאית ובתור שכזאת היא אינה עומדת לביקורת מבקר המדינה או מבקר העירייה או החברה. מנהלו לשעבר של המוזיאון היפני היה עובד עירייה והוא חבר בקרן.

בנובמבר 1989, בפריצה למוזיאון היפני, נגנבו כמאתיים פריטים מאולם התצוגה שלו. יצויין, כי סידרי הבטיחות והשמירה במוזיאון היפני היו לקויים לאורך שנים. מן התיעוד עולה, כי בין השנים 1983 עד 1988 חזר והתריע מנהלו לשעבר של המוזיאון היפני פעמים רבות, בפני מנכ"ל החברה ומועצת המנהלים שלה על ליקויי השמירה וסידורי הביטחון במוזיאון. ראש העירייה מינה ועדה שתבדוק את הנסיבות לפריצה ולגניבת האוסף, תבחן את נוהלי הביטחון והבטיחות ותקבע "האם האירוע קרה מאי הקפדה על נהלים ו/או הזנחה ו/או רשלנות מצד הממונים על המוזיאון היפני" (להלן - ועדת הבדיקה).

לפי נתוני דוח ועדת הבדיקה היו במוזיאון היפני לפני הפריצה כ-6,000 מוצגים. הם כללו פסלונים מיניאטוריים, עבודות לכה ומתכת וחפצי אמנות שימושית. חלק מהמוצגים היו מהמאות ה-17 עד ה-19 וחלקם חפצי אמנות יפנית מודרנית. כן נמצאו באוסף ציורים, הדפסים, רישומים, ספרים מעוטרים עתיקים, חפצי קרמיקה ובדים, חלקם נדירים ובעלי ערך אמנותי, מדעי וכספי רב.

בדוח לראש העירייה, שהגישה ועדת הבדיקה, בינואר 1990, הועלו ליקויים רבים בכל התחומים שהועדה בדקה: בין היתר, לא קוימו הוראות חוק המוזיאונים. מעשיו של מנהל המוזיאון "שמו לאל את האפקטיביות של השמירה" על המוזיאון; מעשים אלה, בהתאם לדוח הוועדה, היו: "מסירת המפתח של הדלת האחורית של אולם התצוגה לידי פועלת הניקיון; העדר סגירתם של תריסי הגלילה (אולם התצוגה נמצא בקומה קרקע - הערת משרד מבקר המדינה). הריסת קיר המגן בגובה 3 מ', אשר הגן על החצר הפנימית של אולם התצוגה, ובניית קיר אחר במקומו בגובה 2 מ'".

במסקנותיה ראתה ועדת הבדיקה "פסול חמור במסירת המפתחות של המוזיאון לפועלת הניקיון" ובאשר לאי סגירתם של תריסי הגלילה - לגביהם קבעה הוועדה שהם "האמצעי היחיד אשר הגן על מיבנה אולם התצוגה מן הצד המזרחי" - ציינה ש"זהו מחדל שאין לו כפרה".

על רקע יחסים עכורים והעדר שיתוף פעולה בין שניים ממנכ"לי החברה לבין מנהל המוזיאון - "הוקרבו הביטחון והבטיחות של המוזיאון היפני". בדוח גם פורטו מסקנות הוועדה באשר לאחריותם האישית של הגורמים השונים במוזיאון היפני ובחברה.

בעיקבות דוח ועדת הבדיקה החליטה מועצת המנהלים של החברה, בישיבתה בפברואר 1990, להמליץ בפני ראש העירייה להעביר מתפקידו את מנהל המוזיאון היפני. מועצת המנהלים

הטילה על מנכ"ל החברה להכין הצעה מיידית ליישום המלצות הוועדה המתייחסות לביטחון ולבטיחות. נוסח החלטת מועצת המנהלים הועבר לידיעת ראש העירייה.

במאס 1990 הודיע ראש העירייה למנהל המוזיאון על פיטוריו, מחמת אי-התאמה. בעיקבות ערעור של המנהל התקיימו דיונים בערכאות השונות של בתי-המשפט שלא מצאו פסול בהליכי הפיטורין. ובסופו של דבר הושג הסכם פשרה לפיו יצא מנהל המוזיאון לגמלאות בינואר 1993.

בנובמבר 1990 החליטה מועצת העירייה למנות ועדה נוספת מטעמה, בהרכב של חברי הוועדה לענייני ביקורת של העירייה, לבדיקת הפריצה למוזיאון. במאי 1992 הגישה הוועדה דוח לראש העירייה. במסקנותיה קבעה הוועדה הנוספת, בין היתר, שהפריצה למוזיאון הייתה פועל יוצא של רשלנות וסידרי ביטחון לקויים, שליוו את החברה במשך שנים רבות. עוד קבעה הוועדה, כי העירייה ומועצת המנהלים של החברה, למעט היו"ר שלה, "אחראים בכל עת למחדל". זאת ועוד, על אף שהעירייה הייתה מודעת למערכת היחסים העכורה בין מנכ"ל החברה לבין מנהל המוזיאון היא לא פעלה לתיקון המצב. הוועדה גם קבעה, שעל מנכ"ל החברה והעירייה להגיש למועצת העירייה, בפרק זמן קצוב, תוכנית מפורטת לתיקון הליקויים ו"תוכנית הבראה" למוזיאון.

הבדיקה העלתה שהדוח האמור לא הובא לדיון במועצת העירייה. בתשובתה לפניית משרד מבקר המדינה, הסבירה עיריית חיפה, בדצמבר 1992, שהדוח לא יובא לדיון במועצה מאחר שראש העירייה מצא, כפי שגם הודיע ליושב ראש ועדה זו, ש"פעולת הוועדה והדוח הונחו, לדעתו, משיקולים ומניעים פוליטיים שאינם קשורים לנושא".

ספירת מצאי: החל ביולי 1991 ערכה רשמת החברה בדיקה מקיפה של המצאי במוזיאון ושל אופן רישומו. מדוח שהגישה למנכ"ל החברה, ביולי 1992, עולה שהיו ליקויים רבים, הן ברישום המוצגים וביהויים והן בטיפול השוטף במוצגים ובתנאי שימורם. הרשמת דיווחה כי בבדיקתה היא נאלצה להתייחס רק למסמכים ולתיעוד שהמציאו לה עובדי המוזיאון, ואין כל דאות שמסמכים אלה אכן משקפים נכונה את המציאות.

עוד עולה מהדוח, שהטיפול במוצגים היה רשלני ובניגוד לתקנות. כתוצאה מהתחזוקה הלקויה נפגע חלק מהמוצגים וכמה מהם סבלו נזק בלתי הפיך. חלק מהמוצגים היו נגועים בפטריות בעובש וסיכנו את המוצגים שלידם (בעניין זה ראה גם להלן עמוד 235).

על-פי דוח הרשמת, רישום המוצגים בכרססת המדעית (המשמשת מאגר מידע של המוצגים לצורכי זיהוי ומחקר) ובסיפרי המצאי לא נערך באופן כרונולוגי, בהתאם למועדי קבלתם במוזיאון. הרישומים נעשו על-גבי דפים בודדים, ולא בספר כרוך. בעניין זה העירה הרשמת, כי זוהי "שיטה פסולה ופותרת פתח לטעויות חמורות". הרישום המקורי, משנותיו הראשונות של המוזיאון, לא נשמר. על אף ששיטת המספור של המוצגים במוזיאון שונתה, לא דאגה הנהלתה לשמור את הרישומים הקודמים. צילום המוצגים בכרטיסיות המדעיות היקשה על "קריאתם". שמירה על הרישומים המקוריים הייתה חשובה במיוחד, בשים לב לכך ששיטת המספור של המוצגים במוזיאון שונתה.

במחסן המוזיאון אוחסנו חפצי אמנות שלא הוצגו בתערוכה או בתצוגה המתמדת. נמצא, שלא היו הוראות ברורות באשר לצורת ולשיטת סימון המוצגים, ורבים מהם סומנו במדבקות. השימוש במדבקות לצורכי זיהוי וסימון, כפי שקבעה רשמת החברה, היא שיטה פסולה, הן משום שמדבקות אינן עמידות לאורך זמן, וניתן בנקל להסירן כך שהמוצג הופך ל"אנונימי"

והן משום שמדבקה עלולה לגרום לחלק מהמוצגים נזק בלתי הפיך. לפי דוח הרשמת ניזוקו מסיבות שונות כמאה ציורי קליגרפיה למניפות.

גם מדוח שהגיש הרסטורטור של החברה למנכ"ל, בדצמבר 1991, עולה שסידור המוצגים, במחסן של המוזיאון היפני לא היה נאות. המחסן לא היה מאוורר, שרר בו אי סדר ונמצאו בו חומרים שהיה צורך לפנותם מיידית. ניהול המחסן היה משך שנים ללא ידע מקצועי ולכן הרסטורטור קבע שעקב כך נשקפה למוצגים סכנת פגיעה חמורה. מצבם של מוצגים העשויים נייר וכן של הספרים - חלקם יקרים ונדירים - היה גרוע והופיעו בהם פטריות. מן התיעוד עולה, שלפחות חלק מן הנזק נגרם בשל העובדה, כי כ-10 שנים לפי כן נסגר המחסן למשך מיספר חודשים, מבלי שניתן היה לטפל באוסף. סגירת המחסן נעשתה לפי דרישת התורם שהיה באותם תקופה בהליכי בורות עם מנהל המוזיאון. משנפתח המחסן, נתברר, כי פריטים ניזוקו כתוצאה מדליפת מים.

בבדיקה שערך משרד מבקר המדינה, במאי 1993, במוזיאון היפני ובמחסן בו אוחסנו אוספיו, נמצא שבמוצגים לא נעשו עבודות השימור שעל ביצועם הומלץ עוד ב-1991. פריטים שונים היו מגובבים ללא סדר, וקשה היה לאמת - באמצעות הצלבה - בין הרישומים לבין הפריטים במחסן כדי לוודא אם כל הפריטים הרשומים אכן נמצאים בעין ואם הפריטים הנמצאים אכן רשומים.

ההזנחה, האחזקה הלא תקינה של האוסף וגניבת מיבחר ממוצגיו האמנותיים, גרמו לכך שהמוזיאון נסגר לקהל לאחר הפריצה, ונפתח מחדש רק בדצמבר 1995.



מן האמור לעיל מצטיירת תמונה של ליקויים חמורים בניהול חפצי האמנות של המוזיאון היפני. המדובר אינו רק בניכסי אמנות ותרבות שהם רכוש הציבור, אלא גם בנכסים שהם בעלי ערך כספי רב. משרד מבקר המדינה העמיד את העירייה והחברה על חומרת הליקויים ועל מחויבותן לשמור, כנאמנים של הציבור, על אוספי המוזיאון.

נוכח הממצאים החמורים שהועלו בניהול המוזיאון היפני, ביקש משרד מבקר המדינה מעיריית חיפה ומהנהלת החברה להמציא להם את תגובת מנהלו לשעבר של המוזיאון.

בינואר 1995 המציא האחרון לגופים האמורים את התייחסותו המפורטת, שבה חלק כמעט בכל על ממצאי הדוח של רשמת החברה ושל הרסטורטור, ועל אחריותו למחדלים שהועלו בניהול המוזיאון.

לדעת משרד מבקר המדינה, התפקיד לקבוע על מי יש להטיל את האחריות על המחדלים שגרמו להיווצרות המצב שתואר לעיל, הוא בידי העירייה והנהלת החברה. מכל מקום, על גופים אלה לבדוק את המצב לאשורו ולנקוט את הצעדים המתבקשים כדי למנוע בעתיד הישנותם של ליקויים חמורים כאלה.

בפברואר 1995 הודיעה העירייה למשרד מבקר המדינה, כי חברת המוזיאונים לומדת את הממצאים שהועלו על-ידי משרד מבקר המדינה ו"עורכת עצמה לתיקון ליקויים ולמניעת הישנותם בעתיד".

במארס 1995 הודיעה העירייה למשרד מבקר המדינה, כי ראש העירייה החליט למנות מומחה שיבדוק את טענותיו של מנהלו לשעבר של המוזיאון. תוצאות הבדיקה שנערכה על-ידי

הרשם הנוכחי של החברה, שמונה לתפקיד זה, הומצאו למשרד מבקר המדינה ביוני 1995 והן תואמות, במהותן, את האמור לעיל.

במכתב למשרד מבקר המדינה מ-19.12.1995 השיג המנהל לשעבר גם על ממצאי הרשם וגם על עצם מינויו, בטענה שחתם יחד עם הרשמות (בתפקידו כעוזר לרשם החברה) על דוח הבדיקה מיולי 1992.

כפי שנאמר לעיל, אין משרד מבקר המדינה שם עצמו בורר בעניינים מסוג זה. על הנהלת העירייה ועל החברה לדאוג לכך שהמוזיאון היפני יתנהל כיאות וכדרוש, לרווחת שוחרי האמנות והתרבות שבעיר.

המוזיאון הימי

המוזיאון הימי הוקם בשנת 1952 ביזמתו של איש חיל הים המנוח א' בן-אלי, אשר תרם את אוספיו למוזיאון. בשנת 1954 עבר המוזיאון הימי לרשות העירייה והוא נוהל כיחידה עירונית עצמאית. ב-1972 הועתק משכנו למיבנה חדש שהוקם לצורך זה, מכספי תרומות של ידידי המוזיאון בחו"ל ובהשתתפות עיריית חיפה. עם המעבר למשכן החדש הוסב שם המוזיאון ל"מוזיאון הימי הלאומי" (להלן - המוזיאון הימי). משנת 1982 פועל המוזיאון הימי במיסגרת החברה.

תצוגת הקבע שבמוזיאון סוקרת את תולדות התפתחות הספנות והקשר בין האדם לים בערש התרבות של העולם המערבי: הים התיכון, ים סוף, הנילוס, הפרת והחידקל. התצוגה ערוכה בשני מסלולים מקבילים: הכרונולוגי - החל בשושלות הראשונות של מלכי מצרים הקדומה וכלה בספנות בת ימינו, והנושאי - העוסק, בין היתר, במיתולוגיה ימית ובמטבעות בנושאים ימיים. התצוגה מורכבת, בין השאר, מדגמי ספינות, ציורים, תחריטים, אביזרי ניווט ומדידה.

כמו-כן מתקיימות במיסגרת המוזיאון תערוכות מתחלפות בנושא הים, וניתנות בו הרצאות. הוא מוציא לאור פרסומים מחקרים-מדעיים. במוזיאון סיפרייה הכוללת למעלה מ-6,000 ספרים וכיתבי עת בנושאי התמחותו. אוספי המוזיאון כוללים מוצגים ייחודיים כמו אטלסים ומפות עתיקים, לרבות מוצג יחיד מסוגו - איל ניגוח מברונזה של ספינה מהתקופה ההלניסטית.

מיגון ואבטחה: עוד באוגוסט 1991 התריע מנהל המוזיאון על הצורך הדחוף בהתקנת מערכת מיגון במוזיאון. מועצת המנהלים, שדנה בנושא, החליטה לאשר עקרונית את ההתקנה, אולם היא לא בוצעה. מנהל המוזיאון חזר והעלה את נושא מיגון המוזיאון ואוספיו בפניותיו למנכ"ל החברה במהלך 1992. עד למועד סיום הביקורת, יוני 1994, לא נעשה דבר בתחום המיגון.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה שעליה להפיק לקחים מהפריצה שארעה במוזיאון היפני ומגניבת מאות ממוצגיו, ולמנוע אירוע מסוג זה במוזיאון הימי. במיסגרת בדיקת מעקב, שנערכה במאי 1995, נמסר למשרד מבקר המדינה שמערכת המיגון תבוצע במהלך שנת 1995 במוזיאון הימי. במאי 1996 הודיע מנכ"ל החברה למשרד מבקר המדינה, כי אכן הותקנה במוזיאון מערכת המיגון.

תערוכת גנואה : בקיץ 1992 נערכה בעיר גנואה שבאיטליה - במיסגרת אירועי שנת ה-500 לגילוי אמריקה - תערוכה בינלאומית "כריסטופר קולומבוס: האנייה והים". מנהל המוזיאון הימי הוזמן, ביולי 1991, על-ידי העמותה הישראלית לתרבות ואמנות לאצור את התערוכה בגנואה, בה הוצגו מוצגים מאוספי המוזיאון הימי. נמצא, כי מנהל המוזיאון נענה להזמנה האמורה מבלי שהביא את הנושא לידיעת מנכ"ל החברה ומועצת המנהלים שלה, וממילא - מבלי שביקש את אישורה המוקדם של המועצה, כנדרש. מועצת המנהלים של החברה דנה בתערוכה בגנואה רק בישיבה שנערכה בינואר 1992. יושבת ראש המועצה קבעה כי מאחר שכבר הוחל באירגון התערוכה אין לסגת מההסכמה להשתתף בה.

ביוני 1992 החליטה מועצת המנהלים לאשר עקרונית פתיחת תערוכה במוזיאון הימי בנושא "ארץ-ישראל הימית", בה יוצגו פריטי האוספים, שהוצגו בגנואה, אחרי החזרתם ארצה.

אחרי שמוצגי התערוכה הוחזרו מגנואה, בספטמבר 1992, התברר שלחלק מהם נגרמו נזקים ואין אפשרות להציגם עוד. כמו-כן עולה מהבדיקה, שרק בשלב מאוחר זה - חודש לפני המועד שנקבע לפתיחת תערוכת "ארץ-ישראל הימית" - התברר לחברה שעלות התערוכה גדולה מהאומדן בעת שהוחלט לקיימה. זאת ועוד, התברר, שכל עוד לא הוסדרו בעיות המיגון והאבטחה אין כלל אפשרות לקיים תערוכה במוזיאון הימי. בינואר 1993 החליטה מועצת המנהלים לבטל את התערוכה.

בישיבתה מנובמבר 1994 אישרה מועצת המנהלים של החברה תוכנית לאירגון מחדש של החברה. התוכנית, המקיפה שינויים מיבניים יסודיים, רואה במוזיאון הימי אחד משלושה המוקדים המרכזיים; שני האחרים הם המוזיאון לאמנות חדשה והמוזיאון היפני. בהתאם לתוכנית, הנמצאת למועד סיום הביקורת, מאי 1995 בביצוע, יהווה המוזיאון הימי, שיתמחה בתרבויות הים התיכון, איחוד של שני מוזיאונים שפעלו, עד ביצוע התוכנית החדשה, כשני מוזיאונים נפרדים: המוזיאון הימי והמוזיאון לאמנות עתיקה.

התוכנית נמצאת, כאמור, בשלבי ביצוע, יודגש כי הביקורת בסעיפים דלעיל מתייחסת למצב המוזיאון הימי בתקופת כהונתה של ההנהלה הקודמת.

מינהל הכספים

המקור העיקרי להכנסות החברה הוא הקצבת עיריית חיפה. הצעת התקציב של החברה לשנת 1992 הסתכמה ב-6,088,000 ש"ח. סכום זה כלל את השתתפות העירייה, שנאמדה ב-4,615,000 ש"ח, השתתפות משרד החינוך התרבות והספורט - ב-363,000 ש"ח, הכנסות עצמיות - ב-1,045,000 ועודף הכנסות משנה קודמת - ב-65,000 ש"ח. מועצת המנהלים של החברה החליטה לאשר את הצעת התקציב בכפוף לאישור ההקצבה השנתית. רק ביוני 1992 אישרה העירייה את השתתפותה בתקציב החברה בסכום של 3,870,000 ש"ח. על אף שהשתתפות של העירייה קוצצה ב-745,000 ש"ח, לא קיימה מועצת המנהלים דיון חוזר בתקציב של החברה, כדי לקבוע סידרי עדיפויות חדשים ולהתאים את הוצאותיה להכנסה הריאלית הצפויה.

הצעת התקציב לשנת 1993 אושרה על-ידי מועצת המנהלים, במארכ 1993, בסכום כולל של 5,953,000 ש"ח, מזה השתתפות העירייה בסכום של 4,890,000 ש"ח - גידול של 26%, לעומת השתתפותה בפועל בשנה שעברה, השתתפות משרד החינוך התרבות והספורט בסכום של 363,000 ש"ח, והכנסות עצמיות בסכום של 700,000 ש"ח.

למשרד מבקר המדינה לא ניתן הסבר מניח את הדעת על מה התבססה החברה, בהצעות התקציב שלה לשנים 1992 ו-1993, באשר לחלקה של העירייה במימון תקציבה. יתרה מזו, בכל אחת מהשנים שקדמו להצעות התקציב הייתה ההשתתפות בפועל של העירייה נמוכה בהרבה מזו שנקבע בהצעות התקציב שאושרו על-ידי החברה. יוצא, איפוא, שלסכומים שנקבעו על-ידי החברה לא היה ביסוס כלשהו. משרד מבקר המדינה העיר לחברה, כי הגשת תקציב שאינו מבוסס על אומדן הכנסות ריאלי פוגע ביעילות הניהול ובמהותו של התקציב, האמור לשמש כלי לדיווח ולבקרה למוסדות המנהלים של החברה.

הצעת התקציב לשנת 1994 אושרה על-ידי מועצת המנהלים במארכ 1994, בסכום כולל של 5,526,000 ש"ח, מזה השתתפות העירייה בסכום של 4,335,000 ש"ח, השתתפות משרד החינוך התרבות והספורט בסכום של 391,000 ש"ח והכנסות עצמיות בסכום של 800,000 ש"ח.

הצעת תקציב החברה לשנת 1995, בסך 9,717,000 ש"ח, אושרה במועצת המנהלים בנובמבר 1994 ולפיה השתתפות העירייה תהיה 6,975,000 ש"ח, השתתפות משרד החינוך התרבות והספורט - 1,400,000 ש"ח, והכנסות עצמיות - 1,342,000 ש"ח.

לפי הצעת התקציב, תגדלנה הקצבות העירייה ומשרד החינוך התרבות והספורט בשנת 1995 לעומת 1994, ב-77%. כאמור, אחת הסיבות להקמת החברה הייתה הקטנת השתתפות העירייה בתקציב החברה; כפי שעולה מהנתונים דלעיל, מטרה זו טרם הושגה.

שירותי מיכון: החברה מפעילה מערכת ממוחשבת לניהול חשבוניותיה. עבוד משכורות עובדי החברה והפקת תלושי המשכורות מבוצעים באמצעות החברה לאוטומציה במינהל השילטון המקומי בישראל בע"מ.

באוקטובר 1991 אישרה ועדת מינהל וכספים של החברה, במיסגרת מחשוב מערך הכספים של החברה, רכישת תוכנה לצורך ניהול החשבונות והמעקב התמחירי על-ידי יחידת החשבונות של החברה. משרד מבקר המדינה העלה ליקויים בהפעלת התוכנה שנרכשה וביישומה. כך לדוגמא, ההוצאות הישירות שהיו על תערוכות או פרויקטים, נכללו בסעיפי מינהל כללי. תערוכות אחדות כלל לא הוצגו בנפרד, ולא נעשה שימוש באופציות נתונות של המערכת, שהומלצו על-ידי ספקי התוכנה, כמו תימחור עלויות לתערוכות ולתוכניות. קליטת התוכנות לא לוותה בהדרכה נאותה של עובדי החברה, והדוחות שהופקו לא יכלו לשמש כלי ניהולי אמין למקבלי ההחלטות בחברה. כתוצאה מכך, התעכבה ביקורת החשבונות של רואה החשבון של החברה לשנת 1992, והוחל בה רק ביוני 1993.

בדצמבר 1993 הודיעה החברה למשרד מבקר המדינה, כי היא פועלת לתיקון הליקויים שהועלו בתחום זה.

בדיקת מעקב, שנערכה ביוני 1995, העלתה כי החברה מפעילה מינואר 1995, תוכנה חדשה לעיבוד נתוני יחידת החשבונות ולצורכי מעקב תקציבי.

דוחות כספיים: הביקורת העלתה, כי הדוחות הכספיים של החברה אושרו, מדי שנה בשנה, באיחור. הדוח הכספי של החברה לשנת 1990 אושר על-ידי האסיפה הכללית של החברה רק במארכ 1992 והדוח הכספי לשנת 1991 אושר רק בפברואר 1993.

משרד מבקר המדינה העיר לחברה בינואר 1993, שעליה לפעול לביקורת חשבוניותיה בסמוך למועד סיום שנת הכספים, שכן איחור בהכנת הדוחות הכספיים מקשה על הנהלת החברה

לקיים פיקוח תקציבי וכספי על פעולות המוזיאונים ולקבל החלטות לשנת הפעילות הבאה. באסיפה הכללית של החברה, שהתקיימה בפברואר 1993, הוחלט לבקש מרואה החשבון להגיש לה, עד מאי 1993, את הדוח הכספי לשנת 1992. הדוח האמור הוגש לאסיפה הכללית ואושר על-ידה רק בספטמבר 1993. בעיקבות הביקורת, החישה החברה את הכנת הדוח הכספי לשנת 1993, שהוגש למועצת המנהלים ואושר על-ידה ביוני 1994. האסיפה הכללית אישרה את הדוח הכספי לשנת 1993 רק במארס 1995. עד מאי 1995 טרם הוגש הדוח הכספי לשנת 1994 למועצת המנהלים של החברה.

מאזני החברה ודוחות ההכנסה וההוצאה שלה נבדקו על-ידי רואה החשבון של החברה בהתאם לכללי החשבונאות המקובלים, והם משקפים את מצב החברה ואת תוצאות פעולותיה לשנה שמסתיימת ב-31 לדצמבר. ממאזני החברה עולה כי בשנים 1990 עד 1993 נותר בסוף כל שנה גירעון ניצבר נומינלי שהגיע לסוף שנת הכספים 1993 ל-998,206 ש"ח (ראה בטבלה להלן).

החברה רוכשת יצירות ופריטים אמנותיים ומאז הפעלתה (באוקטובר 1982) הם נרשמים במאזני החברה כרכושה הקבוע. ואולם, ליצירות ולחפצי אמנות, שנתקבלו בחברה כתרומות לא ניתן ביטוי במאזני החברה. התרומות האמנותיות נרשמו עם קבלתן בספר רישום כניסה, כולל הערכים הכספיים שלהן וכן בספר מצאי נכסיה, וכי קבוצת נכסים זו תשתקף במאזניה.

הכנסה והוצאה : בטבלה שלהלן מובאים נתונים על ההכנסה וההוצאה בפועל של החברה ועל העודף והגירעון שלה, השנתי והמצטבר, לפי הדוחות הכספיים השנתיים שלה בשנים 1990 עד 1993 באלפי ש"ח. ההכנסה וההוצאה השנתית מוצגים במחירים שוטפים ובמחירים קבועים על בסיס עליית מדד המחירים לצרכן (ממוצעים שנתיים) בשנת 1993 לעומת שנת 1992 (11%), לעומת שנת 1991 (24.2%), ולעומת שנת 1990 (47.8%).

הכנסה והוצאה בשנים 1990 - 1993

1990		1991		1992		1993	שנת הכספים
מחירים קבועים	סכום	מחירים קבועים	סכום	מחירים קבועים	סכום	סכום	
5,494	3,717	5,383	4,334	5,308	4,782	4,557	הכנסה
5,200	3,518	4,979	4,009	5,234	4,715	4,991	הוצאה
294	199	404	324	74	67	(434)	עודף הכנסות (הוצאות)
-	171	-	368	-	97	155	עתודות וקרנות
-	363	-	335	-	379	409	גירעון ניצבר נומינלי לתחילת השנה
-	335	-	379	-	409	998	גירעון ניצבר נומינלי לסוף שנת הכספים

התפלגות ההכנסה: בטבלה שלהלן מובאים נתונים על התפלגות ההכנסה למקורותיה ועל מישקלו של כל מקור בכלל ההכנסה בשנות הכספים 1990 עד 1993, במחירים שוטפים (באלפי ש"ח):

התפלגות ההכנסה למקורותיה בשנים 1990 - 1993

1990		1991		1992		1993		שנת הכספים מקור ההכנסה
%	סכום	%	סכום	%	סכום	%	סכום	
10.8	401	8.4	363	10.5	500	13.0	594	עצמי
81.5	3,030	80.2	3,477	82.0	3,927	80.0	3,634	עיריית חיפה
7.7	286	11.4	494	7.5	355	7.0	329	משרד החינוך
100.0	3,717	100.0	4,334	100.0	4,782	100.0	4,557	ס"ה

מן הטבלה עולה, כי בשנת 1993 הגיעה ההכנסה ממקורות עצמיים ל-13% מכלל ההכנסה. בשנת 1991 חלה ירידה חריגה בהכנסות העצמיות עקב מלחמת המפרץ. חלקה של העירייה בהכנסות לשנת 1993 הסתכם ב-80%.

אחת הסיבות העיקריות להחלטת העירייה על ייסוד החברה הייתה להקטין, באמצעות החברה, את נטל ההשתתפות הכספית שלה בהוצאות המוזיאונים ולהגדיל את מקורות המימון העצמיים שלה. הרכב מקורות ההכנסה, כפי שעולה מהטבלה, מצביע על כך שמטרה זו לא הושגה. מן הראוי, שנהלת החברה תפעל לשינוי המגמה האמורה, ותשקוד על הגברת פעילות המוזיאונים, אשר עשויה להביא גם להגדלה משמעותית של הכנסותיה העצמיות.



ממצאי הביקורת שהועלו בבדיקת פעולות חברת מוזיאון חיפה מצביעים על כך, שבתקופה הניסקרת בדין-וחשבון זה לא הצליחה החברה להנהיג דפוסים אירגוניים וסידרי עבודה ומינהל תקינים. במוזיאונים המאוגדים בחברה אוספים בעלי ערך אמנותי וכספי רב, ובהם פריטים רבים שהם יחידים במינם. הביקורת העלתה ליקויים רבים, חלקם כבדי מישקל, בניהולה ובתפקודה של החברה ושל המוזיאונים הפועלים במיסגרתה.

במהלך שנות פעילותה של החברה הייתה תחלופה גבוהה באיוש משרת מנכ"ל החברה. חילופים תכופים אלה פגעו בניהול החברה, והמוזיאונים שלה לא פעלו בדרכים תקינות ומקצועיות. בתקופה מיוני 1993 עד יוני 1994 לא הייתה משרת מנכ"ל החברה מאוישת.

מועצת המנהלים לא עשתה די לפיתרון הבעיות כבדות המישקל של החברה בתחומי פעילותה ולא גיבשה, הלכה למעשה, קווי מדיניות ברורים בתחום שעליו היא מופקדת,

שינחו את הפעילות של המוזיאונים. בחלק מן הנושאים שבהם היא קיימה דיונים וקיבלה החלטות היא לא דאגה ליישם אותן. כגון, בתחום האירגוני והמינהלי ובהכנת פרוגרמה לפעילות החברה. נוכח קשיי התפקוד של מועצת המנהלים, פעל מנכ"ל החברה, שכהן בשנים 1991 עד 1993, במידה רבה ללא הכוונה ופיקוח. זאת ועוד, המנכ"ל עסק בו-זמנית גם באירגון תערוכות פרטיות - מצב מובהק של ניגוד עניינים והפרעה למילוי תפקידו כמנכ"ל החברה. עקב תפקודו הלקוי, המחדלים שליוו את תקופת כהונתו וההפרה מצדו של הסכם העבודה שנחתם עימו, החליטה מועצת המנהלים לפטרו מתפקידו החל במאי 1993.

כפועל יוצא מהשתלשלות העניינים שנמשכו שנים, לא הפכה חברת מוזיאון חיפה לגורם משמעותי בפיתוח ובטיפוח חיי התרבות בעיר, אלא היא קפאה על שמריה. כתוצאה מכך, חלה ירידה ניכרת במיספר המבקרים במוזיאונים - מכ-89,300 בשנת 1987 לכ-22,800 מבקרים בלבד, בשנת 1994.

המוזיאון היפני, האמור לשמש גשר להבנת תרבות המזרח ולהערכתה, הוקם הודות לנדיבותו של תורם, שהוריש באמצעות עיריית חיפה לציבור הרחב אוסף בעל ערך מוזיאלי ותרבותי רב. נמצא, שההזנחה וההחזקה הלא תקינה של האוסף וגניבת מבחר ממוצגיו האמנותיים, גרמו לכך שהמוזיאון נסגר לקהל, למשך תקופה ארוכה, ורק בדצמבר 1995 הוא נפתח מחדש לקהל הרחב. זאת ועוד, למוזיאון היפני נתרמו, במרוצת השנים, אוספים של תורמים אחרים מארצות הברית וממדינות אירופה. אוספים אלה היו גם הם מיוחדים במינם, הן מבחינת מישקלם המוזיאלי - תרבותי והן מבחינת ערכם הכספי. האוספים, במידה ששרדו במוזיאון, לא הוצגו במשך שנים רבות לציבור הרחב - בניגוד למשאלתם של התורמים. יש לראות בחומרה את אזלת היד שגילו הן העירייה והן החברה, במשך שנים ארוכות, בניהול המוזיאון היפני.

ספירות מצאי חלקיות שנערכו במוזיאון היפני מאז שנות השמונים הראשונות, די היה בהם כדי להעמיד את האחראים בחברה על חומרת המצב. ברם, היא לא נקטה את הצעדים הדרושים למניעת ליקויים אלה. גם אחרי הדוח החמור של רשמת החברה, מיולי 1992, לא ננקטו הצעדים המידיים שהתבקשו.

במוזיאון הימי הלאומי מוצגים ייחודיים, לרבות מוצג ארכיאולוגי שדומה לו טרם נחשף - איל ניגוח של ספינת מלחמה מהתקופה ההלניסטית. על אף נתוניו, לא תפס המוזיאון מקום ראוי בחיי התרבות של הקהילה.

על עיריית חיפה, שהקצבתה היא המקור העיקרי למימון פעולות החברה, לתת את דעתה על קידום נושאים מרכזיים בתחום ניהול המוזיאונים, ולעקוב אחר ביצועם. בטיפול באוספי אמנות שהם ניכסי הציבור, על הנהלת החברה לנהל את המוזיאונים שלה בדרכים תקינות ומקצועיות ולפעול על-פי הוראות חוק המוזיאונים. שומה על שני הגורמים האמורים להביא לכך, שהחברה תמלא את ייעודה - תשמש מרכז לתרבות ולאמנות, ותהווה גורם מוביל בחינוך ובהפצת אהבת האמנות בעיר חיפה ובצפון הארץ - יעדים שעדיין לא הושגו.

