



דוח שנתי

על פעילות הביקורת הפנימית

**שנה"ל תשפ"ד
2023/2024**

עורך הדוח

**רו"ח גלי גנה, המבקר הפנימי
רוזנבלום הולצמן ושות', רואי חשבון**

15 מאי, 2024
סב / 515215030

לכבוד
חבר הנאמנים
המכללה האקדמית תל אביב-יפו
רח' רבנו ירוחם 2
תל-אביב יפו

מכובדנו,

הנדון: **דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית -
לשנה"ל תשפ"ד**

הנני מתכבד להגיש את הדוח השנתי על פעילות הביקורת הפנימית בשנה"ל תשפ"ד, בהתאם לסעיף 14.5 בתקנון הביקורת במכללה.

הביקורת הפנימית במכללה נערכה על-פי תכנית העבודה שנקבעה על-ידי ועדת הביקורת וכללה את הנושאים הבאים:

- שיווק ופרסום
- לימודי תעודה - היבטי גבייה
- חיוב וגביית שכר לימוד
- רשות המחקר - היבטים כספיים (טיוטת הדוח הועברה להתייחסות הנהלת המכללה, התקבלו תגובות חלקיות)
- אבטחת מידע, מוכנות לאירוע סייבר (הוגשה טיוטה, התקבלו תגובות)
- התארגנות המכללה ללימודים בתקופת המלחמה (בביצוע מתקדם)

כמו כן, בהתאם לתכנית העבודה, ביצענו סקר סיכונים לקביעת יעדי הביקורת. הסקר הוצג בוועדת הביקורת שהתקיימה בחודש דצמבר 2023 ומהווה בסיס לקביעת תכנית ביקורת פנימית רב שנתית לשנים 2024-2028.

במסגרת הסקר נערכו שיחות ופגישות עם גורמים אקדמיים וניהוליים בתחום. מטרת הסקר היתה איתור הנושאים והתחומים לגביהם יש למקד את עבודת הביקורת הפנימית. נושאים אלה, מטבעם, הינם נושאים בהם קיימת למכללה חשיפה גדולה יותר בשל סיכונים תפעוליים, כספיים, חשיפה לסיכונים משפטיים, סיכוני מעילה ועוד.

באופן כללי הביקורת מתמקדת בהערכת רמת הבקרה הפנימית בנושאים ובפעילויות המבוקרות תוך ציון נושאים הדורשים טיפול והמלצות לתיקון. בסיום עריכת הביקורת, מוגשת טיוטת דוח ליחידה המבוקרת ולהנהלת המכללה לצורך התייחסות ולאחר מכן מועבר דוח הביקורת לוועדת הביקורת. לאחר דיון בוועדת הביקורת עיקרי הדוח מוצגים גם בפני הוועד המנהל. במסמך זה ריכזנו לכל נושא בנפרד שנדון בוועדת הביקורת: תמצית הנושא המבוקר ועיקר הממצאים וההמלצות.

אציין לטובה את שיתוף הפעולה לו זכתה הביקורת מטעם הנהלת המכללה, המענה לשאלותיה ושקיפות מהגורמים מולם נערכה הביקורת. כמו כן, מודה לוועדת הביקורת על הדיונים המעמיקים בדוחות הביקורת וסיועה של הוועדה לפעילות הביקורת.

בכבוד רב,
גלי גנה, רו"ח
המבקר הפנימי

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

תקציר הממצאים, ההמלצות, תגובת ההנהלה והחלטות ועדת הביקורת

שיווק ופרסום

מטרת הביקורת הייתה לבחון את הליכי עבודה ונהלים פנימיים וקיום מנגנוני מעקב ובקרה, תהליכי התקשרות עם נותני שירות בתחום השיווק, קיומה ואופן קביעת של תוכנית עבודה שנתית והמסגרת התקציבית.

ממצאי הדוח מתייחסים בעיקרם לגיבוש ויישום אסטרטגיית המכללה בנושא שיווק, תיאום ושיתוף פעולה עם החוגים האקדמיים, ביצוע מעקב שוטף וניתוח הנתונים השונים בהקשר לפעילות השיווק והסקת מסקנות על בסיס ניתוח נתונים אלה.

הנהלת המכללה החליטה לאמץ את המלצות הביקורת, וועדת הביקורת אימצה את המלצות הביקורת לרבות התייחסות ההנהלה.

להלן סטטוס יישום המלצות:

סעיף בדוח	המלצה	תגובת המכללה	מהותיות לצורך הדיון	גורם אחראי	לוחות זמנים
3.ב. נהלי עבודה	הביקורת חוזרת על המלצה מדוח ביקורת לגבש נהלי עבודה בכתב במסגרתו יעוגנו ויקבעו תהליכי עבודה בתחום השיווק, לרבות ממשקי עבודה עם ספקים, בקרות, תכניות עבודה וכד'.	המלצת הביקורת מקובלת ויושמה, הועברה לביקורת טיטוט נוהל שגובש.	בינונית	אגף השיווק	בוצע
2.ג. מערכות מידע תומכות	הביקורת ממליצה לבחון שימוש בכלים שיווקיים לניתוח מגמות וביצוע ניטור באופן שיטתי, בכפוף לשיקולים תקציביים והגדרת פערים מול תוצרי הספקים הקיימים.	ההמלצה מקובלת, האגף בוחן מעת לעת כלים לעריכת אנליזה בהתאם לשיקולי תקציב ותעדוף. הכלים החינמיים מוגבלים בזמן, בעילותם או בתאימותם לצרכי המכללה.	בינונית	אגף השיווק	בוצע תחילת עבודה דצמבר 2023 חברת סקופר
1.ד. אסטרטגיית המכללה בנושא שיווק	1. ראוי לבחון ההצגה והניסוח של היעדים השנתיים והרב-שנתיים. יש להגדיר תחילה יעדי-על של המכללה והמענה שאגף השיווק עשוי לתרום להם (למשל: מצינות אקדמית; הובלת ענף המכללות בישראל במספרי סטודנטים, חוגים; וכו'). לאחר מכן, על האגף להגדיר יעדים אובייקטיביים ומדידים, תוך התאמת כלים רלוונטיים למימושם. במידה והיעדים שנקבעים לשנה הבאה הינם יעדים שהיו גם בשנה הקודמת, מומלץ לציין זאת האם מדובר ביעד שלא הושג או כי מדובר ביעד רב שנתי. 2. ראוי לבחון את אפקטיביות הקמפיינים ביחס ליעדים הפנימיים של המכללה שייקבעו, בין היתר גם בהשוואה למתחרים השונים בעלי מאפיינים דומים למכללה בהיבטים אקדמיים וגודל, בהתבסס על נתונים המפורסמים לציבור הרחב, בין היתר על ידי המל"ג ואגודות הסטודנטים.	1. המלצת הביקורת מקובלת. • לשנת תשפ"ג האגף ביצע שינוי מהותי בהצגת האסטרטגיה ותכנית העבודה בהתאם להנחיית המנכ"ל וההמלצות הנ"ל. בתכנית העבודה המעודכנת תשפ"ג מצוינים יעדי השיווק בכפוף ליעדי העל של המכללה – איתנות. חדשנות. מקצוענות. מחוברות. כל משימה של השיווק מחוברת ליעדי העל וכוללים יעדים, מטרות, ל"ז, מדדי ביצוע. מועברים גם סיכומי קמפיינים נקודתיים להנהלה. • קביעת יעדי על בתחום אקדמי יתבצעו על ידי הנשיא וסגנית הנשיא לעניינים אקדמיים ואגף השיווק יתאים את האסטרטגיה השיווקית ליעדי העל האקדמיים שייקבעו. 2. נתוני המתחרים בנוגע לאפקטיביות הקמפיינים שלהם אינם נגישים למכללה מאחר והם נשמרים תחת חיסיון על ידי המתחרים. ההשוואה הנוכחית נערכת בהתאם לנתונים אובייקטיביים בשיתוף חברות הפרסום.	בינונית		בוצע במסגרת תכנית העבודה של אגף השיווק

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

סעיף בדוח	המלצה	תגובת המכללה	מהותיות לצורך הדין	גורם אחראי	לוחות זמנים
ד.1. אסטרטגיית המכללה בנושא שיווק (המשך)	<p>3. הביקורת ממליצה לוודא כי מתבצע תהליך בחינת פעילות האגף ועמידה ביעדים של השנה הקודמת, תוך הפקת לקחים והתאמת היעדים לשנת העבודה הבאה ברמת תכנית העבודה השנתית, ולא רק ברמת הקמפיינים.</p> <p>4. מומלץ כי פגישות מהותיות כדוגמת אסטרטגיית השיווק יתועדו בכתב, תוך קבלת האישורים של הדרג הבכיר הרלוונטי.</p>	<p>3. מתבצע בכפוף לתקציב ובהשוואה לשנה הקודמת ובאופן שוטף ביחס לקמפיינים שונים. כבר בשלב אישור תכנית המדיה מתדיינים על התקציב והיעדים בהשוואה להצעות ולתוצאות של קמפיינים קודמים ומסיקים מסקנות. במהלך הקמפיין יש כל 3 ימים "סטטוס קמפיין" שבו מסתכלים על אופן ניצול התקציב אל מול היעד ובהשוואה לקמפיין קודם ולשנה קודמת (באותה נקודת זמן). גם טבלת הרישום-קבלה – מימוש מתעדכנת 24/7 בהשוואה לאותה נקודת זמן אשתקד.</p> <p>בכל סיכום קמפיין / שנה יש יעדים מול ביצוע בפועל, בנוסף יש בכל סיכום קמפיין מסקנות ליישום לקמפיין הבא. בנוסף, עובדים מול דוחות BI של ביצוע בפועל בזמן אמת 24/7 של נרשמים – מתקבלים – מממשים בהשוואה לאשתקד.</p> <p>4. המלצת הביקורת מקובלת. האסטרטגיית הוחלפה בינואר 2021 לאחר שנשיא המכללה נכנס לתפקידו בחודש אוקטובר 2020, זה היה תהליך מהיר, שחייב להיות ערוכים לו כבר בקמפיין ינואר 2021 לקראת היום הפתוח. היו מעורבים בתהליך – משרד היח"צ, משרד הפרסום, המנכל והנשיא ואנוכי. מאז ונכון להיום, תהליך האסטרטגיית עבר פיתוח משמעותי לרבות הקמת צוות אימפקט בראשותו של הנשיא, גיבוש מצגת אסטרטגיית וקיום פגישות של הנהלת המכללה, הסגל האקדמי והמנהלי לטובת יישומה, הן בקמפיינים הפרסומיים והן בהתנהלות המכללה והסגלים לרבות עדכון תכני האקדמיה.</p>	בינונית	אגף שיווק	בוצע
ה.1. נתוני מגמות בדבר רישום סטודנטים חדשים	<p>הביקורת ממליצה לטייב את הצבת היעדים. זאת, ע"י גיבושם באמצעות שקלול מספר מרכיבים, ביניהם נתונים על אודות פוטנציאלי הרישום הכלליים (בוגרי תיכון, משתחררים, הסבות מקצוע, מגמות שוק וכו').</p>	<p>לקראת קמפיין תשפ"ד ותשפ"ה התקיימו ישיבות עם כל הדייקנים ובוצע דיוק של גודל הקבוצות ושל יעדי הגיוס. קביעת היעדים הינה דינמית ומותאמת גם למגמות שלא ניתן היה לחזות אותן מבעוד מועד, לדוגמה: משבר בענף ההיטק, או שינוי ספי קבלה במוסדות אחרים. ההנהלה עוקבת באופן שוטף אחרי הנעשה בענף ההשכלה הגבוהה וגם מתאימה את יעדי הגיוס בהתאמה, לאורך תקופת הרישום.</p>	בינונית	אגף שיווק	10/23 ראה התייחסות ד 1 טרם בוצע ע"י ההנהלה

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

סעיף בדוח	המלצה	תגובת המכללה	מהותיות לצורך הדיון	גורם אחראי	לוחות זמנים
2. תיאום ושיתוף פעולה עם החוגים האקדמיים	<p>מומלץ לתעד את עיקרי הדיונים המהותיים הרלוונטיים, תוך הגדרת החלטות אופרטיביות ליישום ככל שהתקבלו, תוך יידוע מנכ"ל המכללה.</p> <p>מומלץ כ התייעוד יבוצע באמצעות מסמך פורמלי.</p>	<p>ההמלצה מקובלת. תכנית העבודה השנתית של השיווק, לרבות צרכי היחידות, מועברת מראש ליחידות האקדמיות. באם יש פעילויות חדשות כגון השקת תכנית חדשה או קושי בגיוס בתכנית מסוימת אנחנו נפגשים עם היחידות ודנים יחד על דרכי הפעולה הרלוונטיות (בכפוף לתקציב). פגישות אלו מתועדות בהתכתבויות מייל. אסטרטגיית הפרסום נדונה עם נשיא המכללה והמנכ"ל. אכן, לא נכתב סיכום הדיון. יוקפד להבא על תיעוד. עוד במהלך שנה זו מתוכנן להתבצע האקתון עם כל בתי הספר לדיון וסיעור מוחות משותף בנושאי שיווק.</p>	בינונית	אגף שיווק	בוצע
1. ניתוח ועיבוד נתונים	<p>1. טיוב תהליכי עיבוד וניתוח הנתונים לכדי גיבוש מסקנות ומשמעויות, וגזירת המלצות קונקרטיות להמשך, לרבות הכוונה וחיידוד דרישות מול הספקים, חיידוד תהליכי הפקת מסקנות לגבי הגורמים האפקטיביים מבחינת המכללה.</p>	<p>1. המלצות הביקורת מקובלות ותיישמנה. בחינה של היקף ההשקעה בכל ערוץ פרסום נעשית באופן שוטף. תתקיים עבודה מול הספקים לחיידוד השאלות שהועלו ולקבלת המלצותיהם לגבי אופן יישום ההמלצות. אנו מבצעים סיכומים ועוקבים ומנטרים את הקמפיינים תוך מתן המלצות להמשך פעילות הקמפיין וסיכום נתוני הקמפיין. בנוסף, מידי שנה אנחנו מבצעים סיכום שנה לעומק מול ספקי המדיה דיגיטלית ובמסגרת זו בוחנים מספר שאלות- אחת מהן האפקטיביות בכל ערוץ וההשקעה בכל אחת מהפלטפורמות. בנוסף, במסגרת הניתוחים הפנימיים אנו מבצעים ניתוח מלא של אפקטיביות כל ערוץ – כמות לידים, כמות לידים רלוונטיים, כמות נרשמים וכמות מממשים (לגבי מממשים רק בסוף השנה).</p>	בינונית	אגף שיווק	בוצע
	<p>2. נתוני ה-CTR מציפים נתונים שונים מהממוצעים המקובלים בתחום. הביקורת ממליצה לבחון מול הספקים הרלוונטיים את הסיבה לנתונים אלו, תוך בדיקה שוטפת לגבי משמעויות היעילות הכספית והפרסומית.</p>	<p>2. מקובל. בשיחה עם הספק הרלוונטי, אנו עוברים ונמשיך לעבור באופן שוטף ובזמן קמפיינים על מדדי CTR ומדדים נוספים שמוגדרים למעקב. CTR הוא אחד הממדים שאנו עוקבים אחריו באופן שוטף (מופיע בכל דוח שבועי/חודשי/קמפניאלי) מכל אחד מהספקים הדיגיטליים. לאור הנתונים בדוחות אנחנו מקבלים יחד עם הספקים החלטות כגון שיפור קריאטיב, הסטת תקציב, עצירת קמפיין וכו'. אנחנו עושים זאת בהתנהלות השוטפת ללא קשר לביקורת. הפעילות השוטפת וההמשכיות לקבלת ההחלטות היא על בסיס לידים שהתקבלו ולא על בסיס CTR</p>	בינונית	אגף שיווק	בוצע

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

לוחות זמנים	גורם אחראי	מהותיות לצורך הדיון	תגובת המכללה	המלצה	סעיף בדוח
יבוצע ביולי			3. אחת לשנה מכון מחקר חיצוני עורך עבור המכללה סקר מעמד מותג – איכותני וכמותני בכפוף לתקציב. השנה יערך סקר כזה ביוני-יולי 2023. במסגרת זו נבקש התייחסות הסוקרים ליישום המלצת הביקורת.	3. ראוי לשמר את סקרי מוניטין המותג השנתיים. יחד עם זאת, הביקורת ממליצה על פיתוח שאלות מחקר נוספות לסקרים פנימיים עתידיים שיבחנו את מעמד מוניטין המותג – הן בקרב מועמדים והן בקרב בוגרים. זאת, תוך הוספת שאלות מחקר, הרחבת קבוצת המיקוד גם לרשתות חברתיות והשוואת הסקרים הפנימיים עם סקרים חיצוניים. כמו כן, ניתן להוסיף פרמטרים נוספים כגון: חלוקה גיאוגרפית של הנשאלים, תחומי עניין, מעמד סוציו-אקונומי וקבלת מלגות וכו'.	1.ו ניתוח ועיבוד נתונים (המשך)
בוצע	אגף שיווק	בינונית	אנו מודים לביקורת על ההערה החיובית. המלצות הביקורת מקובלות. תיקבע שיטה להפקת לקחים מקמפיינים.	מומלץ לשפר את תהליך ניתוח ועיבוד הנתונים שהוזכרו בסעיף 1'. גם בהיבטי ניתוח קמפיינים נקודתיים, כדוגמת הימים הפתוחים. זאת, כדי לקבוע מסקנות והמלצות קונקרטיות לקמפיינים עתידיים במטרה לטייב ולמקסם את פוטנציאל הרישום של המכללה.	2.ו קמפיין היום הפתוח
5/23	אגף תפעול רכש והתקשרויות ואגף שיווק	בינונית	הייתה פעילות שהוגדרה כפיילוט שהופכת להיות תכופה יותר וקיים תכנון לעגן אותה בהסכם התקשרות נוסף מול הספק.	מומלץ לבחון את תקינות התשלומים תוך התאמתם להסכמי התקשרות.	3.ז.3. מקאן (הסכם הרטיינר)
6/23	אגף תפעול רכש והתקשרויות ואגף שיווק	בינונית	מבוצע בשוטף על ידי אגף תפעול, רכש והתקשרויות על פי המידע שקיים לפי בסיס התקשרות או על פי עדכונים רלוונטיים של האגפים המקצועיים לגבי תוספות / עדכונים נדרשים. ההתקשרות עם אחד מנותני השירותים שצוינה בדוח כבר מטופלת.	מומלץ לבצע מיפוי מקיף של כלל ההתקשרויות בנושא שיווק, לרבות בדיקת קיום הסכמים מאושרים ותוקף ההסכמים ולהסדיר ההתקשרויות בהתאם לנדרש.	8.ז מיפוי התקשרויות

הדון דווח לוועד מנהל.

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

לימודי תעודה - היבטי גבייה

מטרת הביקורת הייתה לסקור את הבטי הגבייה בלימודי תעודה והתמקדה בעיקר בנושאים הבאים: בחינת נאותות חיוב שכר לימוד בגין לימודי תעודה, בחינת הליך מתן הנחות ומלגות לשכר לימוד, בחינת קיום ממשקי עבודה בין המכונים ללימודי תעודה ליחידת הכספים והנהלת חשבונות, בחינת קיום נהלי עבודה ומדיניות מוגדרת ובדיקת הליך טיפול בסטודנטים זכאים.

ממצאי הדוח מתייחסים בעיקרם ל ביצוע בקרה על ידי מינהל סטודנטים אודות עמידה במדיניות התשלומים, ההנחות, המלגות וכד' במכונים השונים של לימודי תעודה.

הנהלת המכללה החליטה לאמץ את המלצות הביקורת, וועדת הביקורת אימצה את המלצות הביקורת לרבות התייחסות ההנהלה.

להלן סטטוס יישום המלצות:

סעיף בדוח	המלצה	תגובת המכללה	מהותיות לצורך הדיון	גורם אחראי	לוחות זמנים
ב.3. מידע באתר האינטרנט של המכללה	ראוי לעדכן את המידע באתר האינטרנט של המכללה בהקשר למכונים ללימודי תעודה.	מראש מינהל הסטודנטים נמסר, כי הנושא טופל וכעת רק המכונים הפעילים מופיעים באתר האינטרנט. מכון SEED אינו פעיל יותר.	נמוכה	ע' ראש מינהל סטודנטים	מידי
ג.2. חיוב שכר הלימוד	מומלץ להגדיר פורמט אחיד תוך שימוש בנתונים מבסיסי נתונים קיימים, כמו כן, מומלץ לשקול להוסיף נתון של מספר הקורס על מנת לאפשר השוואה ומעקב לרבות אודות נאותות גביית התשלום בגין הקורסים השונים.	תגובת מינהל הסטודנטים: הוסבר למכונים על חשיבות שמירת שמות הקורסים הקיימים ולא לשנותם בתדירות גבוהה ואם משנים אז לעדכן את מינהל סטודנטים. תגובת מכון מפרשים: עד שנת תשפ"ב העבודה נעשתה באמצעות טבלאות אקסל בלבד. החל משנת תשפ"ג המכון החל לעבוד עם מערכת CRM (הכוורת) במקביל לטבלאות אקסל, כך שיכול להיות שהיו אי דיוקים בשם של הקורס. משנת תשפ"ד , המכון לא עובד יותר עם טבלת אקסל (בגרשמים החדשים), רק עם הכוורת, כך שבעתיד לא אמורים להיות אי דיוקים. תישקל האפשרות להגדיר פורמט אחיד ולמספר את הקורסים, החל משנת הלימודים הבאה תשפ"ה .	נמוכה	מנהלת אתר האינטרנט ומנהלנית.	30.11.2024

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

סעיף בדוח	המלצה	תגובת המכללה	מהותיות לצורך הדיון	גורם אחראי	לוחות זמנים
2.ג	ראוי להקפיד, כי פריסת התשלומים בגין שכר לימוד תיעשה בהתאם למדיניות של תוכנית "עוגן".	יועבר למנהלות תוכנית עוגן להקפיד על גבייה בהתאם למדיניות התוכנית.	בינונית	מנהלות תוכנית עוגן	בוצע
חיוב שכר הלימוד (המשך)	ראוי, כי מדיניות הביטולים בגין הרשמה ללימודי תוכנית "עוגן" ותוכנית "קפסולה", הקובעת בין היתר באילו נסיבות יכול הסטודנט לקבל החזר כספי, זיכוי ללימודי קורס אחר וכד', יפורסמו בדף האינטרנט של מכון המפרשים בלשונית של התוכנית הרלוונטית.	יבוצע עדכון של המדיניות באתר של המכון.	בינונית	מנהלת אתר האינטרנט	בוצע
3.ג מלגות	מומלץ לקבוע את תהליכי העבודה המרכזיים בתחום חלוקת המלגות למשתתפים בתוכנית "עוגן" לכדי מדיניות פורמלית או נוהל עבודה פנימי, כך שישקף את ההליכים הנעשים בפועל, כגון: אופן חלוקת המלגה, קריטריונים/ דרגות מוגדרים המזכים את המגישים בקבלת המלגה, הגורם המאשר, המסמכים הנדרשים להגשה לצורך קבלת המלגה וכד'.	תיבדק האפשרות לייצר מסמך מדיניות פורמלית לתהליך קבלת/ דחיית מלגות בתוכנית עוגן.	בינונית	מנהלות תוכנית עוגן	15.6.2024
4.ג הנחות	<p>(1) ראוי, כי מסמך מדיניות תשלום והנחות של מכון מפרשים יכלול בתוכו את כלל המידע הרלוונטי, כגון: סוג אמצעי תשלום המותר שימוש, מספר תשלומים מאושר, ביטול רישום לקורסים, את הגורם האחראי לאישור מתן הנחות, בקורות רלוונטיות לתחום וכן הגורם האחראי לביצוע וכד'.</p> <p>(2) ראוי לפרסם את מסמך מדיניות תשלום ומתן הנחות של המכון מפרשים בדף האינטרנט של המכון כדי שיהיה גלוי לציבור הרחב.</p> <p>(3) יש להקפיד על מתן הנחות בהתאם למדיניות מתן הנחות, כפי שנקבעה ע"י המכון, הן מבחינת סוגי ההנחות הניתנות והן מבחינת היקפי ההנחות. לחלופין, יש לעדכן את המדיניות כדי שתכלול את כלל ההנחות הניתנות בפועל.</p>	<p>(1) יבוצע עדכון של מסמך מדיניות תשלום ומתן הנחות של המכון. מבקש שלא לפרסם את מדיניות ההנחות. יתר המדיניות תפורסם.</p> <p>(2) יבוצע עדכון של המסמך הנ"ל באתר המכון.</p> <p>(3) יבוצע ריענון לחברי צוות הרישום בדבר הקפדה על סוגי ההנחות וגובה ההנחות בהתאם למדיניות המכון.</p>	בינונית	(1) מנהלת צוות רישום (2) מנהלת אתר האינטרנט (3) מנהלת צוות רישום	המלצות 1-3 30.6.2024
	ראוי לערוך מסמך מדיניות תשלום ומתן הנחות שיכלול את כל המידע הרלוונטי והליכי עבודה הקשורים לגביית שכר לימוד בגין השתתפות בתוכנית "עוגן", לרבות אופן גביית התשלום, אמצעי תשלום, מספר תשלומים מאושר, ביטול רישום לקורסים, סוגי הנחות הקיימות ואת הגורם האחראי לאישורן, בקורות רלוונטיות לתחום וכן הגורם האחראי לביצוע וכד'.	ייערך מסמך מדיניות תשלום ומתן הנחות לתוכנית עוגן.	בינונית	מנהלות תוכנית עוגן	בוצע

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

לוחות זמנים	גורם אחראי	מהותיות לצורך הדין	תגובת המכללה	המלצה	סעיף בדוח
עודכן ונמשיך לעדכן בכל סמסטר	בית לאמנות ישראלית	בינונית	<p>(1) ההמלצה מקובלת והמכון ימשיך להקפיד להתאים את ההנחות למדיניות. אולם לעיתים, בשיחות אישיות עם מנהלת המכון (בית לאמנות ישראלית), המנהלת מפעילה שיקול דעת נוסף למתן הנחה נוספת כאשר המטרה היא תמיד הגדלת מספר התלמידים מצד אחד ורצון לאפשר למקסימום תלמידים ללמוד את האמנות הישראלית. המכון מסר הסברים בגין המקרים המצוינים ע"י הביקורת (ראה פרק ד.2).</p> <p>(2) אי מציאת שם הקורס באתר באחד המקרים נובעת מכך שבית לאמנות ישראלית שינה את שם הקורס במהלך הקידום לאור הרשמה דלה. ייתכן שלא עודכן במערכת של המכללה. ואילו במקרה השני מדובר בסדנת כתיבה שהוגדרה בתור סמינר ולא קורס.</p> <p>(3) המלצת הביקורת מקובלת, המדיניות תעודכן.</p>	<p>(1) יש להקפיד, כי ההנחות הניתנות לסטודנטים בגין הקורסים השונים יהיו תואמות למדיניות ההנחות שנקבעה בבית לאומנות ישראלית או לחילופין לעדכן את המדיניות בהתאם לנעשה בפועל ולהפיצה באתר האינטרנט לסטודנטים הלומדים במכון.</p> <p>(2) יש להקפיד, כי כלל הקורסים המוצעים ללימוד במסגרת הלימודים בבית לאומנות ישראלית וכן תעריף שכר הלימוד שלהם יופיעו הן באתר האינטרנט של המכון ובמחירון הקורסים.</p> <p>(3) יש להקפיד לבצע החזרי שכר לימודי לסטודנטים המבטלים את השתתפותם בלימודי הקורסים, בהתאם למדיניות שנקבעה ומפורסמת באתר האינטרנט של המכון. לחילופין יש לעדכן את המדיניות המופיע, בתאם לפעילות בפועל ולפועל לפיה.</p>	ד.2. חיוב שכר לימוד
בוצע	3. בית לאומנות ישראלית	בינונית	<p>(1) לא קיימת טעות בחיוב. התלמידה לא עשתה התמחות ולא פרויקט גמר. מחירון שהועבר לביקורת בטעות אינו כולל מסלול בלי התמחות ופרויקט גמר.</p> <p>התייחסות הביקורת: לאחר סיום הביקורת והגשת טיוטת הדוח העביר המכון גרסה מעודכנת של מחירון בו מופיע התעריף המתוקן.</p> <p>(2) המכון אינו מעלה את המחירון לאתר גם כדי לא לחשוף את המידע לתכניות מתחרות (שאף הן לא מפרסמות את המחיר) וכדי לעודד פנייה ואפשרות: א. להשיב על אופי התכנית, ואז גם מציינים את המחיר ב. להפנות מועמדים שלא מתאימים לאוצרות לרישום לקורסים לאמנות בתכנית הכללית של בית לאמנות ישראלית.</p> <p>(3) המלצת הביקורת מקובלת.</p>	<p>(1) יש לבחון את המקרה בו שכר הלימוד ששולם בגין לימודי אוצרות אינו תואם למדיניות התשלום שנקבעה במסמך "מחירון בית לאומנות ישראלית" ולפועל בהתאם לתוצאות הבדיקה.</p> <p>(2) מומלץ, כי מסמך "מחירון בית לאומנות ישראלית" יפרט את גובה ההנחות הניתנות לעובדי מוזיאונים בגין שכר לימוד ללימודי אוצרות.</p> <p>(3) להקפיד, כי מחירון המכון יכלול את כל המסלולים הקיימים.</p>	

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

לוחות זמנים	גורם אחראי	מהותיות לצורך הדיון	תגובת המכללה	המלצה	סעיף בדוח
		בינונית	<p>(1) הועבר לביקורת מסמך "מדיניות מתן מלגות לתלמידי תוכנית יונה פיישר לאוצרות עכשוויות ומוזיאולוגיה". המסמך מפרט את נסיבות מתן המלגה, מה אמרוה לכלול הבקשה למלגה וכן את הרכב וועדת המלגות.</p> <p>(2) שני המקרים נבחנו ונמצאו תקינים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • המלגה לא ניתנה כי הסטודנטית החליטה לבטל את הלימודים. • התלמידה קיבלה הנחת עובדת מוזיאון ולא מלגה. <p>התייחסות הביקורת: כמפורט בסעיף ד.2. כתגובה לשאלות הביקורת המכון העביר מסמך נוסף של "מחירון לאומנות ישראלית". בהתאם למסמך הזה שכ"ל לעובד מוזיאון הינו 21.000 ש"ח.</p>	<p>(1) מומלץ לעגן מדיניות פורמלית או נוהל עבודה פנימי בנושא טיפול בבקשות והענקת מלגות.</p> <p>(2) יש לבחון את המקרים.</p>	ד.3. מלגות
סוף תשפ"ד	מינהל הסטודנטים והנהלת חשבונות	בינונית	<p>תגובת מינהל הסטודנטים: המלצות הביקורת מקובלות.</p> <p>תגובת בית לאומנות ישראלית: כיום המערכת של ההרשמה במלואה היא דרך הגלבוץ ווב ואמורה להיות חפיפה מלאה בין המכללה לבית לאומנות.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • מומלץ כי גם מכון בית לאומנות ישראלית ינהל קובץ בקרת תשלומים והנחות שיאפשר ניהול ובקרה אחר פרטי התשלומים לכלל הסטודנטים. • מומלץ כי תבוצע בקרה על ידי מינהל סטודנטים אודות עמידה במדיניות התשלומים והנחות, המלגות וכד'. • מומלץ להגדיר תהליכי עבודה בין מינהל הסטודנטים, המכונים והנהלת החשבונות, כך שיכללו בקרות ופיקוח בכל הנוגע לגביית שכר הלימוד, מתן הנחות ומלגות לסטודנטים וטיפול ביתרות של סטודנטים זכאים. <p>מומלץ למפות ולהגדיר ממשקים שיש למכן אותם על מנת לצמצם עבודה ידנית וחשיפה לטעויות.</p>	ה. ניהול ובקרה

הדון דווח לוועד מנהל.

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

גביית שכר לימוד

מטרת הביקורת לבחון תהליכי ביצוע חיובים וגביית תשלומי שכ"ל והתמקדה בעיקר בנושאים הבאים: מעקב אחר יתרות שכר לימוד, בחינת הליך מתן הנחות ומלגות לשכר לימוד, בדיקת הליך טיפול בסטודנטים חייבים וזכאים ובחינת הנושא חובות הסטודנטים בטיפול עו"ד חיצוני.

ממצאי הדוח מתייחסים בעיקרם לצורך בעדכון הנהלים הפנימיים המתייחסים לנושא שכר הלימוד, כמו כן בהקשר לטיפול בסטודנטים חייבים, נדרש כי המכללה תיישם את נהלי העבודה והידוק תהליך העבודה מול עו"ד חיצוני בהקשר לגביי חובות סטודנטים.

הנהלת המכללה החליטה לאמץ את המלצות הביקורת, וועדת הביקורת אימצה את המלצות הביקורת לרבות התייחסות ההנהלה.

להלן סטטוס יישום המלצות:

סעיף בדוח	המלצה	תגובת המכללה	מהותיות לצורך הדיון	גורם אחראי	לוחות זמנים
ה.3. ניהול ובקרה	לצורך בקרה אחר תקינות חיובי שכר לימוד, מומלץ לבחון אפיון דוחות בקרה מובנים על מנת לצמצם אפשרות של טעויות אנוש בבדיקות "ידיניות" של אלפי סטודנטים.	קיימים דוחות מובנים לחיוב בשילוב המצב האקדמי. אך בנוסף, מבוצעות בדיקות לדוחות שעולים וזאת לשם פיקוח על הפעולות שמבוצעות ביחידות האקדמיות. יצירת דוח שיידע לבדוק אינטראקציה בין כל הפרמטרים הוא מורכב מאד, שיימשך זמן רב בעלות גבוהה מאד, המשאבים שיוצאו באפיון ובהפקת דוח שכזה אינם מצדיקים את הפסקת או החלפת הבדיקה הנוספת באקסל.	בינונית	מנהלת שכר לימוד	--
ה.3. ניהול ובקרה	מומלץ לשקול הגדרת דוח ממוקם המרכז במקום אחד את כל המידע בגין סטודנט, לרבות סוג התואר הנלמד, סך התשלומים בגין שכר לימוד, היקף התשלומים הנלווים, מלגות במידה וקיבל, כלל ההנחות שקיבל, זיכויים וכד'.	הנושא נבחן, לא קיים צורך בדוחות הכוללים את כל חיו של הסטודנט במכללה לצורכי העבודה. נדגיש, כי ברמה הפרטנית קיים לסטודנט דוח שנתי מרכז עם כלל הפעולות. מערכת גלבוץ לא מאפשרת הפקת דוח כולל מידע אקדמי וכספי אלא ניתן להרכיבו ממספר דוחות.	נמוכה	--	--
ו.2. טיפול בגביית חובות	מומלץ לשנות את פורמט הנהלים הפנימיים בנושא שכר לימוד, כך שישקפו את התהליכים המתרחשים בפועל, לרבות הגדרת בעלי תפקידים רלוונטיים לכל משימה, לוחות זמנים לביצוע, ביצוע בקרות ותדירותן וכד'.	המלצת הביקורת מקובלת.	בינונית	מנהלת שכר לימוד	מאי 24
ו.2. טיפול בגביית חובות	מומלץ לשקול אמצעי התראה נוספים מלבד חסימת הגישה לסטודנט לצפייה בציונים, למשל שסטודנטים להם יתרת חוב העולה על סכום שיקבע, יהיו מנועים מלגשת לבחינות עד להסדרת החוב כאמור, כפי שמופיע בתקנות שכר לימוד ובכתב התחייבות לתשלום שכר הלימוד, עליו חותם כל סטודנט וכד'.	לאחר תהליך ארוך של פיתוח ולצורך טיפול במגוון נושאים שעלו ללא קשר לדוח הביקורת מיושמת מדיניות חדשה לגביית שכר לימוד החל ממחזור לימודים תשפ"ד. לפי מדיניות זו כל סטודנט שממש לימודיו במכללה מחויב למלא הרשאה לחיוב חשבון בנק או כ"א. ללא פרטים אלא לא יוכל להירשם לקורסים. ובכך נושא החסימות התייתר.	בינונית	מנהלת שכר לימוד	בוצע

המכללה האקדמית תל-אביב יפו

דוח שנתי על פעילות הביקורת הפנימית – שנה"ל תשפ"ד

סעיף בדוח	המלצה	תגובת המכללה	מהותיות לצורך הדיון	גורם אחראי	לוחות זמנים
2.ו. טיפול בגביית חובות (המשך)	<p>(1) יש להקפיד על עמידה בנוהל "טיפול בסטודנטים חייבים מפסיקי לימודים", לרבות עמידה בלוחות הזמנים שהוגדרו לטיפול הסדרת החוב וכן, ביצוע כל שלבי העבודה.</p> <p>(2) יש להקפיד, כי קובץ "עבודה של טיפול בסטודנטים מפסיקים", בו מנוהל הנושא של סטודנטים חייבים ומבוצע מעקב אחר כל שלבי העבודה הנעשים לצורך הסדרת החוב, יהיה מועדכן ויכלול תיעוד מפורט לכל התהליכים הנעשים ולכלל ההתפתחויות בתהליך. כמו כן, מומלץ, כי במקרה, החוב הוסדר על ידי הסטודנט, הדבר יצוין בקובץ וצורה מפורשת.</p>	המלצות הביקורת מקובלות.	בינונית	מנהלת לימוד שכר	מאי 24
2.ז. הליך גביית החובות באמצעות עו"ד	<p>מומלץ לבחון ריענון הסכם התקשרות עם משרד עו"ד קאהן ולהקפיד שייחתם הן ע"י נציג משרד עו"ד דין והן ע"י גורם מהמכללה בהתאם לפרוטוקול זכויות חתימה.</p> <p>(1) מומלץ להגדיר בצורה ברורה את הפעילויות ושלבי העבודה שעל עו"ד לבצע על מנת לגבות את תשלום שכר הטרחה מהסטודנט לפני שהוצאה מושתתת על המכללה.</p> <p>(2) מומלץ לקבוע מועדים מוגדרים, למשל אחת לחציין, בהם משרד עו"ד יעביר למכללה דיווח אודות סטטוס התיקים שנמצאים בטיפולו וכן, לבצע בדיקת השוואה עם הנתונים המופיעים בקובץ הפנימי המנוהל ביחידת שכר.</p> <p>(3) ראוי, כי יחידת שכר הלימוד תנהל מעקב מסודר אחר תוצאות פעילות העו"ד לגביית החובות, לרבות ניתוח נתונים אודות היקף הגבייה ביחס להיקף התשלומים של המכללה לעו"ד (אגרות, הוצאות ושכר טרחה).</p> <p>(4) מומלץ, כי קובץ התשלומים לעו"ד החיצוני המנוהל ביחידת שכר הלימוד יהיה מעודכן ככל הניתן ויכלול בתוכו לפחות את הנתונים הנדרשים כמפורט בגוף הדוח.</p>	המלצת הביקורת מקובלות.	בינונית	מנהלת לימוד ומנהלת רכש והתקשרויות שכר	עד 6/2024
2.ח. טיפול בסטודנטים זכאים	<p>(1) מומלץ לפרט בקובץ עבודה פנימי של יחידת שכר הלימוד המשמש לצורך מעקב אחר טיפול בסטודנטים זכאים סטטוס סופי של כל מקרה, כגון: סגירה וקיזוז היתרה, החזר היתרה לסטודנט וכד'.</p> <p>(2) ראוי להקפיד על עמידת לוח הזמנים שנקבעו בנוהל עבודה לשליחת מכתבי תזכורת לסטודנטים זכאים להחזר כספי.</p>	<p>(1) הדוח עם פרטי הסטודנט וגובה יתרת הזכות מופקים מגלבו. ברגע שהסטודנט מקבל את היתרה, חשבונו מאופס ואינו עולה בדוח העבודה הבא. כאמור מדובר בסטודנטים שסיימו לימודים בין אם הם בגרו לבין אם הם מפסיקי לימודים, לאחר "טופס טיולים".</p> <p>(2) ההמלצה מקובלת.</p>	בינונית	מנהלת לימוד שכר	שוטף

הדון דווח לוועד מנהל.