



פ.א. יעוץ תאגידי בע"מ
מקבוצת
פלקסר - אהרונזון רואי חשבון

ביקורת שכר ברשויות המקומיות בראי המערכות הממוחשבות

אפריל 2013

מרצה:

יובל אהרונזון, רו"ח

מוסמך בביקורת פנימית, M.A.

חוקר מעילות מוסמך, CFE

מבקר פנים מוסמך, CIA

052-3397773 Yuval@fa-cpa.co.il



פ.א. יעוץ תאגידי בע"מ
מקבוצת
פלקסר - אהרונזון רואי חשבון

עמוד: 1

מטרות המצגת וההרצאה

- הכרות מערך ביקורת **ממוחשב**.
- נושאי ביקורת אפשריים בתחום השכר - לאיתור **תשלומי שכר לא נאותים (פרקטיקה)**.
- הכרות **רגולציה** ומונחי יסוד.



פ.א. יעוץ תאגידי בע"מ
מקבוצת
פלקסר - אהרונזון רואי חשבון

עמוד: 2

תוכן עניינים

- כללי
- מערכת מידע לניהול ביקורת שכר
- משמרות
- איתור עובדים פיקטיביים
- כוננות
- תוספות מקומיות
- רכב ונסיעות
- הזנות שכר רטרואקטיביות
- התאמת דרגת עובד לתקן
- שכר עידוד ופרמיות



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
פלמס - אהרונזון רואי חשבון

עמוד: 3

כללי

- תשלומי שכר מהווים הוצאה **מהותית** (ביותר) ברשויות.
- תשלומי שכר מבוססים, בין היתר, על **רגולציה רחבה** ובכלל זה: חוקי מדינה, הסכמי עבודה, הסכמים קיבוציים, תקשי"ר (תקנון שירות המדינה), נהלים פנימיים, הסכמים אישיים וכד'.
- ציון דרך חשוב: **הסכם קיבוצי 3/99**, שמהווה נקודת מפנה בזכאות לרכיבי שכר ומפלג את העובדים לעובדים "**דור א**" (עובדים ותיקים לפני חודש 3/99) ועובדים "**דור ב**" (עובדים שהתקבלו לעבודה לאחר חודש 3/99).
- מערך השכר ברשויות מפוקח על ידי **הממונה על השכר באוצר**.



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
פלמס - אהרונזון רואי חשבון

עמוד: 4

כללי

■ חישוב שכר מבוסס על ניתוח ושקלול מספר פרמטרים:

- **דירוג** [אחיד, בכירים, עו"ס, הוראה, אקדמאיים, משפטנים, מהנדסים וכד']
- **דרגה**
- **ותק**
- **תפקיד**
- **שיעור משרה**
- **נוכחות**
- **זכאויות** [אחזקת רכב, כוננות, פרמיות, תוספות מקומיות, משמרות, שעות נוספות, גמול השתלמות וכד']
- **הרשויות מתקשרות עם לשכת שירות חיצונית (כגון: מל"מ, אוטומציה וכד')** לצורך חישובי שכר והפקת תלושי שכר.



מ.א. יפ"ק תאגיד בי"מ
רמת
פלסר - אחרוני רואי חשבון



עמוד: 5

מערכת מידע לשימוש הביקורת



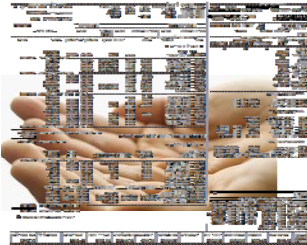
מ.א. יפ"ק תאגיד בי"מ
רמת
פלסר - אחרוני רואי חשבון

קישור למערכת שכר

קישור לדרישות נתונים

עמוד: 6

מערכת מידע לשימוש הביקורת



יתרונות בביקורת שכר ממוחשבת:

- הרשות "על כף היד".
- בדיקה 100% מהאוכלוסייה ולא מדגם.
- איתור מהיר של חריגים.
- צמצום הצורך בסקירה פיזית של תלושים (יעילות וצמצום הפרעה ליחידת השכר/כ"א).
- ניתוח מגמות.
- הצלבה קלה בין בסיסי נתונים שונים.
- ניתוח פארטו.

פארטו



מ.א. יפדן תאגיד בע"מ
רמת - תל אביב - יפו
פוליסה - תל אביב - יפו



עמוד: 7

פארטו רכיבי שכר

שם סמל שכר	סה"כ סכום נה	שיעור תשלומים מהסה"כ	שיעור תשלומים מצטבר
יסוד	767,956,130	39%	39%
פרמיה-פועל	68,468,160	3%	42%
דמי הבראה	55,769,589	3%	45%
קצובת נסיעה	49,001,194	2%	50%
רכב קבועות	43,842,001	2%	52%
גילום מס הכ	40,296,091	2%	54%
ק-מ-משתנות	37,087,273	2%	56%
תו. שכר 3.6%	34,362,269	2%	58%
איזון משרדי	32,277,900	2%	59%
תוספת מאמץ	32,257,910	2%	61%
ש.ג. 125%	31,057,151	2%	63%
שעות גלובליות	26,416,909	1%	64%
קבועות-נטו	23,515,214	1%	65%
ב.מקיף/צד ג	22,789,701	1%	66%
שעות פרמיה	22,049,450	1%	69%
מענק יובל	20,028,377	1%	70%
ש.ג. 100%	19,651,946	1%	71%
ש.ג. 150%	19,602,206	1%	72%
פרמיה-פ-נ	19,149,354	1%	72%
פרמיה	14,250,460	1%	77%
דמי הבראה	13,964,105	1%	78%
בונוס	13,471,980	1%	79%



מ.א. יפדן תאגיד בע"מ
רמת - תל אביב - יפו
פוליסה - תל אביב - יפו



עמוד: 8

עבודה במשמרות

- ברשות עובדים המועסקים במשמרות, זאת בשל אופי עבודתם המחייב זמינות בחלקים רחבים של היום.
- עובדים אלה, זכאים לתוספת תגמול בגין עבודה במשמרת.
- בהתאם לתקשי"ר (נציבות שירות המדינה), תשלום משמרות יחול רק על עובד המועסק **דרך קבע**, כל ימי החודש בשעות עבודה **שמרביתן** בתחום המשמרת השנייה או שלישית.
- הגדרת **סוג הסכם** במערכת הנוכחות - יוצר **חישוב שעות לשכר המוזרם** לתשלום באופן אוטומטי למערכת השכר.



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
תל אביב - אזורי יו"ר חשבון

עמוד: 9

עבודה במשמרות

- משמרת II - מוגדרת כעבודה בין השעות **14:00** ועד **22:00**.
- עובד, המועסק שלוש שעות לפחות בתחום המשמרת השנייה, זכאי - **לתוספת 20% לשכר שעה בעד אותן שעות במשמרת השנייה (מ 14:00 ואילך).**



2

08:00-17:00

משמרות

20% תוספת על 3 שעות



1

08:00-17:00

רגיל

ללא תוספת

עובד :

שעות עבודה :

סוג הסכם :

תגמול :



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
תל אביב - אזורי יו"ר חשבון

עמוד: 10

עבודה במשמרות

■ ניתוח בסיס נתונים:

סוג הסכם - תקן תפקיד - שעות נוכחות בפועל - תשלום בשכר

■ דוגמאות לממצאים:

תפקיד	ממוצע שעת כניסה 12/12	ממוצע שעת יציאה 12/12	תשלום בתלוש משמרות (נח)	הערות
פקיד כ"א	08:30	17:00	1,084	■ העובדים לא מועסקים
מזכירת תפעול	08:30	17:25	2,063	■ בתחום המצריך משמרות.
מזכירה בחינוך	08:30	17:30	976	■ העובדים בכל ימות החודש
תובע	08:20	17:40	1,753	■ עובדים בשעות עבודה
עוזר מנהל אגף	08:15	17:15	843	■ שגרתיות.



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת גן - אזורי יו"א תשנ"ז



עמוד: 11

איתור עובדים פיקטיביים

■ **תשלומי השכר נדרשים להיות משולמים מהרשות - לחשבונות הבנק של העובדים.**

■ **בדיקת חשבונות בנק של עובדים - מהווה בדיקה בסיסית לאיתור עובדים פיקטיביים.**

■ ניתוח:

חשבונות הבנק של העובדים - כתובות - שעות נוכחות



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת גן - אזורי יו"א תשנ"ז

עמוד: 12

איתור עובדים פיקטיביים

רשימת חשבוניות הבנק של כל העובדים:

חשבון בנק		כתובת			פרטי עובד	
מס' חשבון	סניף	ישוב	בית	רחוב	שם פרטי	שם משפחה
300176	517	תל אביב	14	משעול הדקלים	יון	שהמרן
329039	401	יבנה	4	יערה	שדר	50785787
913310	60	חולון	140	רחוב יצחק	גיררר	55687750
717133	784	אליכין	6	ליפצין סול	גאמרגי	79589697
300176	517	נתניה	1	ארסט אברהם	מגן	76098868
109361903	15	ראשון לציון	5	הירקון	רחבאי	705797679
379219	691	ירושלים	7	עידו אבי	רחאירר	76508589
109361903	15	ראשון לציון	22	אריה שמואל	מירראיגרי	705658895
329039	401	יבנה	6	קובין מגדל	טובה	97807755
330031	691	ראש העין	169	מבוא נעמה	חממ	57056780
913310	60	חולון	140	גבעת המטוס	נורית	85898755
330031	691	ירושלים	14	מכסיקו	רינה	59887508
379219	691	מבשרת ציון	14	מתתיהו	מרים אסט	79557775
109162619	53	ירושלים	6	יראון	איתן	56580767
717133	784	חדרה	63	הנגבי שבתאי	יהודית	55898088
109162619	53	ירושלים	21	הגליל	אורנה	87878899
109990111	12	תל אביב	22	זנגוויל	זיו	55799798
10934211	12	תל אביב	7	גלבוע	עינת	89507999



מ.א. יפז"ק תאגיד"י בע"מ
רשמי - אחרוני ירוא' חשבון
פלספר

עמוד: 13

איתור עובדים פיקטיביים

חשבון בנק		כתובת			פרטי עובד	
מס' חשבון	סניף	ישוב	בית	רחוב	שם פרטי	שם משפחה
300176	517	נתניה	1	ארסט	מגן	76098868
329039	401	יבנה	4	יערה	שדר	50785787
913310	60	חולון	140	רחוב יצחק	גיררר	55687750
717133	784	אליכין	6	ליפצין סול	גאמרגי	79589697
109361903	15	ראשון לציון	5	הירקון	רחבאי	705797679

ממצא: מנהל מעסיק את 2 ילדיו באופן פיקטיבי - להגדיל את השכר ולפצל שכר, על מנת, להקטין את חבות המס.



מ.א. יפז"ק תאגיד"י בע"מ
רשמי - אחרוני ירוא' חשבון
פלספר

עמוד: 14

כוננות

- כוננות היא מצב המחייב את העובד להיות זמין ומוכן, כדי לתת מענה מיידי, אחרי שעות העבודה הרגילות.
- ההחלטה להעמיד עובד בכוננות אמורה להיות קשורה לתחום הפעולה ולמצבים שקיים סיכון ונזק בהיעדר כוננות.
- התקש"ר מגביל עד 6 כוננויות בחודש.
- נוהל הרשות קובע, כי אין לבצע יותר מ- 8 שעות כוננות ביום.
- בראיית הביקורת: כוננות מהווה חשיפה למתן תוספת שכר, שכן נחיצותה והיקפה לגבי כל עובד, נתון לשיקול דעת המנהל.



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת גן - אזורי רואי חשבון
פלסר - אזורי רואי חשבון

עמוד: 15

כוננות

- ניתוח בסיס נתונים:

תפקיד העובד - שעות נוכחות בפועל (בשנה האחרונה)

- הפעלת כוננות בעבר (בשנה האחרונה) - תשלום שכר כוננות

- דוגמאות לממצאים:

כוננויות רבות במגוון רחב של תפקידים	עובדים רבים מתפקידי מינהל	עובדי המטה במאות כוננות בחודש (למעלה מ- 200 שעות כוננות בחודש) - ביצוע כוננות מדי יום.
עובדות, פקיד כ"א, ציה, גביה ואחרי השעה 24:00 בלילה.	אחוזי עובדים שלא אחרי השעה 17:00 בחלקם גרים במרחק גדול מהרשות.	

מנגנון להגדלת שכר עובדים



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת גן - אזורי רואי חשבון
פלסר - אזורי רואי חשבון

עמוד: 16

כוננות

מס' שעות כוננות חודשיות (שעות)	מס' ימי כוננות בחודש	חודש עבודה	תפקיד	אגף/מחלק ה
300	30	10/12	מרכזת תכנון מידע	שפ"ע
281	25	11/12	עוזר אישי	משאבי אנוש
175	22	11/12	מפקח עבודה	תברואה
160	20	10/12	מנהל פרוייקטים	תפעול

חריגה מהתקשי"ר



מ.א. יפ"ר תאגיד "ב"מ
רמת
פלמס - אחרוני יוא" חשבון



עמוד: 17

כוננות

שם מנהל/אגף	תאור משרה	מקום מגורים	האם הופעל כוננות בשנה האחרונה	האם עבד בשנה האחרונה לאחר השעה 17:00	סה"כ תשלומי כוננות 2012 ₪
פיקוח	תובע	ירכא	לא	לא	215,772
כספים	מזכירה	קציר-חריש	לא	לא	87,038
כספים	מנהל גבייה	אליכין	לא	לא	64,792
כספים	מנהל גבייה	רמות	לא	לא	45,830
הנדסה	נציג שרות	חולון	לא	לא	38,508
חינוך	מזכירה	קציר-חריש	לא	לא	23,930
שפ"ע	פקיד כ"א	כפר סבא	לא	לא	24,958
כספים	מזכירה	בת ים	לא	לא	17,829



מ.א. יפ"ר תאגיד "ב"מ
רמת
פלמס - אחרוני יוא" חשבון



עמוד: 18

תוספות מקומיות

- בסעיף 29 לחוק יסודות התקציב התשמ"ה-1985 נקבע, בין היתר, כדלקמן:

(א) גוף מתוקצב או גוף נתמך, לא יסכים על שינויים בשכר, בתנאי פרישה או מגמלאות, או על הטבות כספיות אחרות הקשורות לעבודה, ולא ינהיג שינויים או הטבות כאמור, אלא בהתאם למה שהוסכם או הונהג לגבי כלל עובדי המדינה או באישורו של שר האוצר...

(ב) ...כל הסכם או הסדר בטל במידה שהוא נוגד את ההוראות הנ"ל...

- לאמור: נדרשת **אסמכתא** לתשלום רכיב שכר (כגון: הסכם אישי, הסכם קיבוצי וכד') המאושרת וחתומה על ידי **משרד האוצר**.



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
תלסר - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 19

תוספות מקומיות

- עד לחודש 3/99 - רשויות מקומיות יצרו ושילמו רכיבי שכר באופן מקומי (בהתאם להבנות והסכמים מקומיים עם עובדי הרשות) - **ללא קבלת אישור משרד האוצר**.
- הסכם 3/99 - נועד **להסדיר את חריגות השכר** בקרב רשויות מקומיות והסדרת תשלום תוספות מקומיות [דוגמאות לתוספות מקומיות: תוספת אופניים, תוספת ספיגת מטלות, בונוס, תוס. משרדית, תוס. קלדנות, תוס. מיוחדת].



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
תלסר - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 20

תוספות מקומיות

- ההסכם יצר הבחנה בין עובדים **דור א'** (נקלטו ברשות עד 3/99) ו**דור ב'** (נקלטו לאחר 3/99).
- בהתאם להוראות ההסכם, **חל איסור לשלם "תוספות מקומיות" לעובדים דור ב'.**
- ניתן לשלם "תוספת מקומית" לעובד דור א' - **רק אם היא שולמה לעובד בפועל בחודש 3/99 (צילום מצב), או העובד קודם פעם אחת ו"נכנס בנעליו" של עובד אחר שקיבל "תוספת מקומית".**



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
פלמס - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 21

תוספות מקומיות

- ניתוח בסיסי נתונים:
רשימת תוספות שכר מקומיות.
תאריך תחילת עבודה — זיהוי עובדים "דור א'" ו"דור ב'"
- | | | |
|--|---|-------------------|
| לבדוק תשלום "תוספות מקומיות" <u>חדשות</u> שלא שולמו ב 3/99 | { | תלוש 2/99 |
| | | תלוש 5/12 (עדכני) |
| לסנן " <u>נכנס בנעליו</u> " | { | תקן 2/99 |
| | | תקן 5/12 (עדכני) |



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
פלמס - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 22

תוספות מקומיות

דוגמאות לממצאים:

תאור תפקיד	תחילת עבודה	תקן		תוספות מקומיות ששולמו		
		5/12	2/99	סמל שכר	תשלומים חודש 2/99	תשלומים חודש 5/12
מנהל אגף	01/09/86	134476	134476	גמול תפקיד	914	1,075
				בונוס		1,032
ראש תחום	01/04/93	23678	23678	שעות גלובלי		1,226
				תוס. מיוחדת		735
				ע.אח"צ עו"ס	1,062	
קצין בטיחות	08/03/89	823645	823645	שעות גלובלי	308	716
				אגף תברואה		976
				הגברת תפוקה		206
מנהל מחלקה	15/05/08	93575	93575	גמול תפקיד	אין תלוש	1,075
				תוס. מיוחדת		2,473
מנהל לשכה	08/02/91	931465	931465	תוספת עומס		2,032
				ת. תמלילנות	578	999



מ.א. יפ"ר תאגיד "ב"מ
רמת
פלמס - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 23

תוספות מקומיות

פסק דין "אקווה" נ' עיריית פתח תקווה (19.3.07):

- אין להתיר, על דרך הפרשנות המרחיבה, פריצת הגדרות והרחבת הגבולות מחוץ למערכת האיזונים והבלמים שבהסכם 3/99. אין להתיר, פתיחת מסלול עוקף, לתשלומים חורגים.
- המכוונים ל- הקפאת המצב כפי שהיה קיים עובר לחתימתו (לא מאפשר קניית זכויות עתידיות).
- קידום בתפקיד הינו קידום אמיתי לתפקיד שהיה קיים בתקן במועד החתימה על הסכם 3/99 וכי אין הכוונה לתפקיד שבא לעולם לאחר החתימה על ההסכם.



מ.א. יפ"ר תאגיד "ב"מ
רמת
פלמס - אחרוני רואי חשבון



עמוד: 24

רכב צמוד ואחזקת רכב

- בהתאם להוראות החוק, יש לחייב "שווי רכב למס", לעובד הזכאי לרכב צמוד ממקום העבודה.
- חלק מהעובדים ללא רכב צמוד, זכאים לקבל הוצאות אחזקת רכב.
- עובד שזכאי לרכב צמוד מהעבודה, אינו זכאי לקבל הוצאות אחזקת רכב.
- ניתוח בסיסי נתונים:
- רשימת מחזיקי רכב צמוד (מינהל הרכב) - חיוב ב"שווי רכב"
- תשלומי אחזקת רכב (ביטוח/רישיון) - הוצאות נסיעה



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רישוי - אחרוני יואל חשבון

עמוד: 25

רכב צמוד ואחזקת רכב

דוגמאות לממצאים:

פער ש	שווי רכב ש		מצי רכב				
	תלוש שכר	מס הכנסה	קוד הרכב	שנת יצור	סוג רכב	מס' רישוי	מס' עובד
(410)	2,600	3,010	0588-0431	2010	מאזדה 3	39-710-71	17835915
(3,010)	0	3,010	0588-0431	2010	מאזדה 3	71-330-33	13138484
תקין	3,040	3,040	0739-1791	2011	פיג'ו 308	33-039-33	38339575
(250)	2,790	3,040	0771-0352	2011	רנו פלואנס	39-331-39	39636561
(3,010)	0	3,010	0734-0291	2010	פורד פוקוס	39-133-33	75631558
(220)	2,790	3,010	0588-0431	2011	מאזדה 3	33-393-39	76635537
(220)	2,790	3,010	0588-0431	2012	מאזדה 3	31-017-39	84035094
תקין	3,010	3,010	0500-0431	2011	מאזדה 3	33-937-33	84633677
(3,040)	0	3,040	0771-0351	2010	רנו פלואנס	31-073-73	97933788
						אין חיוב בתלוש השכר	
						חיוב לא תקין	



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רישוי - אחרוני יואל חשבון

עמוד: 26

רכב צמוד ואחזקת רכב

■ דוגמאות לממצאים:

מספר עובד	שווי מס רכב צמוד	ק"מ קבועות	ביטוח חובה	ביטוח מקיף/צד ג'	קצובת נסיעה
28523870	3,010	-	1,258	3,990	-
51765017	2,990	218	936	2,917	337
58742523	3,010	370	1,187	3,925	635
58325697	3,040	-	633	1,423	-



מ.א. יפ"ק תאגיד ביטוח
רמת - אחרוני רואי חשבון
פלסטר - אחרוני רואי חשבון



עמוד: 27

הזנות שכר רטרואקטיביות

נושא עדכון רטרואקטיבי	מס' עדכונים לנושא 2012 (*)	שיעור מהסה"כ
הטבות	1,164	27%
זרגות	1,147	26%
רנ"ן (רמת ניידות נדרשת)	840	19%
% משכורת	753	17%
נסיעות	211	5%
ניכויים	145	3%
סטאטוס עובד	127	3%
סה"כ	4,387	100%

(*) הזנה עם תאריך ערך מעל 60 ימים.



מ.א. יפ"ק תאגיד ביטוח
רמת - אחרוני רואי חשבון
פלסטר - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 28

הזנות שכר רטרואקטיביות

שיעור מהסה"כ	מספר מקרים	תקופת הזנה רטרואקטיבית
0%	14	מעל 5 שנים
4%	185	בין שנה ל- 5 שנים
27%	1,171	בין 3 חודשים לשנה
69%	3,017	בין חודשיים ל- 3 חודשים
100%	4,387	סה"כ



מ.א. יפ"ק תאגיד ב"פ"מ
רמת
פלסטר - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 29

הזנות שכר רטרואקטיביות

שם עובד	אגף	מהות השינוי	פקיד משאבי אנוש	תאריך הזנה	ת. תחילת העדכון	פער (ימים)
ג. כדר.	מחשוב	דרגה	כדר. ד.	01/03/2011	01/04/2008	1,064
גל. כ.	חינוך	דרגה	דגן. א.	06/02/2011	01/07/2006	1,681
יד. ר.	חינוך	דרגה	דגן. א.	06/02/2011	01/07/2005	2,046
דן. א.	חינוך	דרגה	דגן. א.	10/04/2011	01/10/2006	1,652
חן. א.	חינוך	דרגה	דגן. א.	08/08/2011	01/09/2004	2,532
כר. ט.	חינוך	רנ"ן	דגן. א.	17/07/2011	01/01/2007	1,658
רם. א.	הנדסה	% משכורת	גליק. ע.	09/01/2012	01/03/2004	1,870



מ.א. יפ"ק תאגיד ב"פ"מ
רמת
פלסטר - אחרוני רואי חשבון



עמוד: 30

התאמת דרגת עובד לדרגה בתקן

- כל רשות מנהלת **תקן** עובדים. לכל עובד תקן חד ערכי.
- כל תקן מגדיר, בין היתר, **מתח דרגה מקסימאלי**. דרגת העובד מהווה **גורם מרכזי** בקביעת שכר העובד.
- ניתן לקבל דרגה **הגבוהה מהתקן**, במספר אפיקים, ובכלל זה:
 - דרגת שהייה (תוספת "+") - הוספת חצי דרגה.
 - דרגה אישית - הוספת דרגה מלאה.
 - תואר שני + 40 שנות ותק - הוספת דרגת מלאה.
 - קביעה ייחודית בהתאם להסכם למגזר מסוים



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת השרון - אזורי רואי חשבון

עמוד: 31

התאמת דרגת עובד לדרגה בתקן

דוגמאות לממצאים:

ת.ז.	מק"ט תקן	אגף/מחלקה	מתח שיא בתקן	דרגה בפועל	הפרש דרגות מתקן
14175381	25835	חינוך	38	+44	+6
54224305	35794	שפ"ע	7	+12	+5
11053499	36834	גזברות	8	+12	+5
51265325	47354	חינוך	38	43	5
52227506	96483	פיקוח	8	+42	+4
99243795	24689	מוקד עירוני	38	+42	+4
50725349	66789	תפעול	7	11	4
24933773	26476	תפעול	7	+10	+3
24254373	35674	תפעול	7	+10	+3



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת השרון - אזורי רואי חשבון



עמוד: 32

שכר עידוד ופרמיות

- לצורך ייעול השירות הציבורי והעלאת פריון העבודה, ישנן רשויות שמוטמעת בהן תהליכי שכר עידוד.
- נציבות שירות המדינה וההסתדרות החדשה גיבשו תקנון ונהלים להסדרת תשלומי שכר עידוד ופרמיות, ובכלל זה, שיטות לחישוב שכר עידוד והפרמיות.
- שכר עידוד - "תשלום מעל השכר הכולל הקבוע (באחוזים, ביחידות זמן או ביחידות כסף) עבור הישגים שהם מעל לתקן (נורמה) שנקבעו לפי כללים הנדסיים."



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
תלסר - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 33

שכר עידוד ופרמיות

- בהתאם לנהלים, הוגדרו בעלי התפקידים ומחלקות הזכאיות לתשלומי שכר עידוד, כמו גם, שיעורי שכר העידוד.
- מערך שכר עידוד והזכאויות מנוהל במערכת מידע ייעודית (אינה מקושרת למערכת משאבי אנוש/שכר).
- ניתוח ממוחשב:
 - שיוך עובדים למחלקות - עובדים ב"ניצול תקן" -
 - שיעורי שכר עידוד - תפקידי עובדים -
 - השוואה לנתונים במערכת המידע הייעודית



מ.א. יעוץ תאגידים בע"מ
רמת
תלסר - אחרוני רואי חשבון

עמוד: 34

שכר עידוד ופרמיות

דוגמאות לממצאים:

מחלקה	תפקיד	דירוג	תשלום שכר עידוד שנתי	ליקוי
חניה	תובע	משפטיים	10,298	דירוג לא מזכה
שפ"ע	פקיד כ"א	מנהלי	5,713	העובד ב"ניצול תקן" (בפועל עובד במשאבי אנוש)
גזברות	פקיד	מנהלי	8,476	מחלקה לא זכאית
תברואה	מפקח עבודה	מנהלי	44,072	תשלום שיעור פרמיה 52% - בעוד התקרה מותרת 33%



ח.א. יעוץ תאגידי בע"מ
רמת
פלמס - אהרונז רואי חשבון

עמוד: 35



ח.א. יעוץ תאגידי בע"מ
מקבוצת
פלמס - אהרונז רואי חשבון

תודה



ח.א. יעוץ תאגידי בע"מ
רמת
פלמס - אהרונז רואי חשבון



עמוד: 36

מערכת שכר בשימוש הביקורת

נוכחות

רכיבי שכר

זאטאט

זאטאט

שם	מספר	תאריך	שכר	מספר	תאריך	שכר	מספר	תאריך	שכר
1	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
2	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
3	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
4	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
5	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
6	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
7	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
8	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
9	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט
10	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט	10943	25/11/1984	מקט

עמוד: 37

מערכת שכר בשימוש הביקורת

ראשי

ברוטו

פנסיה

סכומים

כמויות

זקיפות

קדש

ת_התחלה:	25/11/1984	מקט:	10943	סטטוס:	פעיל
מעמד:	קבוע	תאור_משרה:	עזרת לגנת - גן פ"	ת_הפסקה:	
אגף:	41	דרג:	82	תפקיד:	000240
תאור_אגף:	מינהל החינוך	תאור_דרג:	עובדים מינהליים	שם_תפקיד:	עזרת גנת
ית_משנה:	08	דרגה:	+9	משחת_בתקף:	1
תאור_ית_משנה:	עזרת לגנות קבוע	תחולת_דרגה:	01/04/2011	כתובת:	מיץ 1 ישוב:
				תל אביב - יפו	

עמוד: 38

מערכת שכר בשימוש הביקורת

Main

ברוטו

חודש שכר חלקיות	סהכ תשלומים	סהכ הפרשי ברוטו	סהכ ניכויים	סהכ הפרשות	סהכ זקיפות	נטו	שעות בשבוע	שנות ותק
10/01	5798.8	0	1492.17	1379.83	46.63	4007.86	39	26
10/02	5798.77	1.23	1468.42	1244.7	46.53	4331.43	39	26
10/03	5932.92	1	1806.01	1313.98	46.28	4126.91	39	26
10/04	5810.25	43.46	1720.57	1614.47	46.21	4127.92	39	26
10/05	5810.52	1	1529.69	1246.43	46.36	4280.83	39	26
10/06	10967.02	1	2223.72	2391.15	46.7	8178.43	39	26
10/07	5815.92	1	1420.07	1254.64	46.85	4417.17	39	26
10/08	5960.26	1	1577.1	1320.11	47.02	4383.16	39	26
10/09	9032.22	1	1978.65	1664.43	47.24	6699.74	39	26
10/10	5816.13	1	1490.23	1248.8	47.43	4325.9	39	26
10/11	5815.79	1	1418.83	1609.9	47.56	4396.96	39	26

רשומה: 1 מתוך 24 | חפש | לא מסונן | חפש

רשומה: 1 מתוך 9903 | חפש | לא מסונן | חפש

עמוד: 41

מ.א. יעקב תאגיד בע"מ
רמת השרון - אזורי יואל חשבון
פלסטר

מערכת שכר בשימוש הביקורת

Main

פנסיה

חודש שכר קוד אגף	קוד יחידה	ערך שעה	ערך שעה גלובלי	פנסיה	פנסיה פרשים	יטרת חופשה רגילה	יטרת חופשה מיוחדת	יטרת_מימ_אחוז_ש_ולי
10/01	8	31.71	23.32	5518.9	0	0	0	618.41
10/02	8	31.71	23.32	5518.9	0	0	0	620.91
10/03	8	31.71	23.32	5518.9	0	0	0	623.41
10/04	8	31.71	23.32	5518.9	0	0	0	625.91
10/05	8	31.71	23.32	5518.9	0	0	0	627.41
10/06	8	31.71	23.32	10653.9	0	0	0	629.91
10/07	8	31.71	23.32	5523.74	29.04	0	0	632.41
10/08	8	31.71	23.32	5523.74	0	0	0	634.91
10/09	8	31.71	23.32	5523.74	0	0	0	637.41
10/10	8	31.71	23.32	5523.74	0	0	0	639.91

רשומה: 1 מתוך 24 | חפש | לא מסונן | חפש

רשומה: 1 מתוך 9903 | חפש | לא מסונן | חפש

עמוד: 42

מ.א. יעקב תאגיד בע"מ
רמת השרון - אזורי יואל חשבון
פלסטר

מערכת שכר בשימוש הביקורת

תפקיד -	שם תפקיד	תאריך תחילת -	חודש -	שנת כניס -	מקו -	מקור -	שנות ניצו -	מד -	מקו -	קוד -	פנקסו ז -	שם סוג ת -
114101	מנהל מחלקה	28/11/2011	201111	ש	ש	ש	15.46	ש	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	29/11/2011	201111	ש	ש	ש	15.37	ש	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	29/11/2011	201111	י	י	י	22	י	ידי	66	כנסות	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	30/11/2011	201111	ש	ש	ש	11	י	ידי	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	30/11/2011	201111	י	י	י	15.18	י	ידי	644	ליכודות ח	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	30/11/2011	201111	י	י	י	22	י	ידי	66	כנסות	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	30/11/2011	201112	ש	ש	ש	14.51	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	01/12/2011	201112	י	י	י	22	י	ידי	66	כנסות	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	02/12/2011	201112	8	י	י	13	י	ידי	66	כנסות	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	04/12/2011	201112	ש	ש	ש	14.55	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	04/12/2011	201112	י	י	י	22	י	ידי	66	כנסות	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	05/12/2011	201112	6.21	ששן	ששן	14.56	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	05/12/2011	201112	16	י	י	22	י	ידי	66	כנסות	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	06/12/2011	201112	6.04	ששן	ששן	8.38	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	06/12/2011	201112	10.36	ששן	ששן	15.36	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	07/12/2011	201112	10.44	ששן	ששן	15.28	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	08/12/2011	201112	6.22	ששן	ששן	15.16	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	08/12/2011	201112	16	י	י	22	י	ידי	66	כנסות	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	09/12/2011	201112	8	י	י	13	י	ידי	66	כנסות	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	11/12/2011	201112	6.16	ששן	ששן	15	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	12/12/2011	201112	6.29	ששן	ששן	11.41	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	12/12/2011	201112	13.5	ששן	ששן	15.2	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	13/12/2011	201112	5.55	ששן	ששן	14.52	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	14/12/2011	201112	6.22	ששן	ששן	14.54	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	15/12/2011	201112	6.22	ששן	ששן	14.49	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	18/12/2011	201112	6.2	ששן	ששן	9.17	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי
114101	מנהל מחלקה	18/12/2011	201112	10.52	ששן	ששן	14.53	ששן	ששן	1	עבודה	גרל-חישוב ימי

עמוד: 43

מערכת שכר בשימוש הביקורת

1010	1009	1008	1007	1006	1005	1004	1003	1002	1001	SMILName	SmID
215	215	215	215	215	215	215	204	204	204	קצובת נסיעה	614
257.37	257.37	257.37	257.37	257.37	257.37	257.37	257.37	257.37	257.37	אזון משרדי	628
90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	שקלית מדורג	642
60.75	60.75	60.75	60.75	60.75	60.75	60.75	60.75	60.75	60.75	מכסת שח.טלפ	842
		-411		-60			-405			נכני שי	999
	3216.19									מענק יובל	1014
8.97	8.94	8.89	8.86	8.82	8.75	8.71	8.55	8.63	8.65	גילום מס הכ	1111
				5135						דמי הבראה	1266
394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	תוספת מאמץ	1349
163.42	163.42	163.42	163.42	158.58	158.58	158.58	158.58	158.58	158.58	קצובת ביודג	1375
394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	394.14	מאמץ כפיים	1615
295.61	295.61	295.61	295.61	295.61	295.61	295.61	295.61	295.61	295.61	מאמץ-עוד גג	1623
7.67	7.61	74.14	7.57	17.2	7.16	6.94	65.19	6.49	6.5	נטו-ב"ל מג.	1777

עמוד: 44

מערכת שכר בשימוש הביקורת

The screenshot shows a complex payroll system interface. The main window contains a large table with multiple columns, including employee IDs (e.g., 1010, 1009, 1008, 1007, 1006) and numerical values. A search form is located on the right side of the window. The status bar at the bottom indicates 'עמוד: 45' (Page: 45).

מערכת שכר בשימוש הביקורת

The screenshot shows a detailed view of a specific employee's payroll data. The window displays a tree structure of payroll items, including 'מחצבת רכב', 'דוח חזותי', 'חזותי - נומרי', 'מנומל - כספי', 'חזותי מנומל כמותי', 'סמלים', 'השלמה של פנסיונרים', 'יתרות חופשה ומחלה', 'אב', 'נוכחות', 'נוכחות חודשי', 'דצמבר', 'נוכחות אוג 2012', and 'בדיקות'. The status bar at the bottom indicates 'עמוד: 46' (Page: 46).

מערכת שכר בשימוש הביקורת

מספר עובד

מספר פרטים	מספר	שעות רגילות	תקן לדוח
1	46,960	שעות רגילות	תקן לדוח
10	680	אחוזות למס בלבד 9/2011	תקן לדוח
11	731	אחוזות למס בלבד 1/2011	תקן לדוח
12	78,000	מסופק ממוחזר 2/2012	תקן לדוח
13	71205	פנינים - מקדם 3/2011	תקן לדוח
14	0059.93	החזיר רכב צמוד 3/2011	ממצא לדוח
15	27000	בזמן 3/2012	תקן לדוח
16	7350	ש.מסופק 1/2012 125%	תקן לדוח
17	7350	ש.מסופק 5/2012 125%	תקן לדוח
18	7998.76	הבראה 6/2012	ממצא לדוח
19	4046.92	פרמיה ללא גמל 2/2011	תקן לדוח
2	37,000	שעות רגילות צמוד	תקן לדוח

מספר פרטים: 30 | מספר: 722

תקן לדוח: 1

תחזית

מספר פרטים	מספר	שעות רגילות	תקן לדוח
1	46,960	שעות רגילות	תקן לדוח
10	680	אחוזות למס בלבד 9/2011	תקן לדוח
11	731	אחוזות למס בלבד 1/2011	תקן לדוח
12	78,000	מסופק ממוחזר 2/2012	תקן לדוח
13	71205	פנינים - מקדם 3/2011	תקן לדוח
14	0059.93	החזיר רכב צמוד 3/2011	ממצא לדוח
15	27000	בזמן 3/2012	תקן לדוח
16	7350	ש.מסופק 1/2012 125%	תקן לדוח
17	7350	ש.מסופק 5/2012 125%	תקן לדוח
18	7998.76	הבראה 6/2012	ממצא לדוח
19	4046.92	פרמיה ללא גמל 2/2011	תקן לדוח
2	37,000	שעות רגילות צמוד	תקן לדוח

מספר פרטים: 30 | מספר: 722

תקן לדוח: 1