

## דוח ביקורת בנושא מחלקת תרבות ונוער

### 1. מבוא

#### 1.1 כללי

מהחומרים והנתונים שנתקבלו אצל הביקורת מהמחלקה לנוער תרבות ואירועים (להלן "המחלקה"), הביקורת מתרשמת שהמחלקה עושה עבודה חשובה, בתחומים בהם היא עוסקת, הראויה להערכה. להתרשמות הביקורת, המחלקה מבצעת פעילות רבה וענפה המכוונת לנוער וצעירים וזוכה, לדברי מנהל אגף חינוך תרבות הפנאי וקהילה (להלן "האגף") ולדברי מנהל המחלקה, בהישגים נאים כמו ניהול מוצלח של נושא האירועים, שיעור גבוה, מהגבוהים בארץ, של בני נוער פעילים בתנועות נוער ומקום גבוה בארץ בשיעור המתגייסים ליחידות המובחרות בצה"ל. ככלל, מתרשמת הביקורת כי המחלקה משקיעה מאמץ וחותרת להישגיות גבוהה בפעילות, לא תמיד בהצלחה (מסיבות שונות, לא כולן באחריות ובשליטת המחלקה), כפי שיפורט בהמשך הדוח. לצד ההישגים מצאה הביקורת, מספר לא קטן של פערים, תופעות בלתי רצויות וליקויים המוצגים בדו"ח זה. הביקורת מודה למנהל המחלקה, לצוות המחלקה, למנהל האגף ולחשבת האגף על שיתוף הפעולה בביצוע ביקורת זו.

#### 1.2 תחומי האחריות של המחלקה

למחלקה יש, בהתאמה לשמה, שלשה תחומי אחריות עיקריים:

- הובלה וניהול של כל הנוגע לנוער מבחינת החינוך, התרבות והטיפול הבלתי פורמאליים, המוענקים ע"י העירייה לבני נוער בעיר.
- הובלה וניהול של כל הנוגע לתרבות לתושבי העיר המוענקת ע"י העירייה.
- הובלה וניהול של כל האירועים ההמוניים, החגיגות והטקסים המוענקים ע"י העירייה לתושבי העיר.

מעשית, תחומי אחריות אלו מיושמים רק על חלק מהכלול בכל אחד משלושת התחומים הנ"ל (כפי שיפורט בהמשך דו"ח ביקורת זה).

#### 1.3 גבולות הביקורת

ביקורת זו איננה כוללת את נושא האירועים ואת נושא הספרייה, הכלולים מבחינה ארגונית במחלקה.

## תגובת מנהל המחלקה

בתת סעיף 1.3 גבולות הביקורת להוסיף, שאינה חלק נכבד בפעילות המחלקה ובהתרשמותי הראשונית, נעשית עבודה.

תגובת מנהל המחלקה מאמתת את הבנת הביקורת, שאכן עבודת הסיפריה ברובה איננה חלק אינטגרלי בפעילות המחלקה, כפי שמפורט בהמשך בסעיף 2.4, להלן "עובדים ותפקידים".

## 2. מבנה ארגוני, תפקידים ועובדים

### 2.1 כללי

כמצוין בסעיף 1. לעיל, המחלקה מבצעת פעילות רבה וענפה וזאת באמצעות צוות של מנהלים, אחראים, עובדי המחלקה, עובדים ביחידות ארגוניות אחרות ונותני שירותים חיצוניים. על מנת שכל הפעילות הזו תיעשה באפקטיביות וביעילות (גם תפעולית וגם כלכלית) נדרשים מספר תשתיות ניהול יסודיות שאחד מהם הינו מבנה ארגוני מחייב, מיושם ומוטמע. מבנה ארגוני כזה אמור, בין היתר, להגדיר את תחומי האחריות והסמכות של ממלאי התפקידים במחלקה. כמו כן היה ראוי כי מתוך הגדרת תחומי האחריות והסמכות ניתן יהיה להבין אם גם ליחידות אחרות שמחוץ המחלקה, באגף או מחוץ לאגף (כמו אגף הרווחה) תחום אחריות דומה לזה שבמחלקה ואת יחסי הגומלין בין היחידות ביחס לאותם תחומי אחריות (זהים או דומים).

### 2.2 כפיפות ארגונית

המחלקה כפופה היום למנהל האגף. לדברי מנהל המחלקה: "בעבר הרחוק (לפני כעשרים וחמש שנים) המחלקה (שנקראה אז "תרבות נוער וספורט") הייתה בכפיפות ישירה למנכ"ל העירייה, כפיפות שתרמה לדבריו לאפקטיביות רבה בפעילותה שנבעה מהמסלול הקצר ליישום החלטות המחלקה במתכונתן ובכוונתן המקורית. לדברי מנהל המחלקה, כפיפות המחלקה כיום למנהל האגף יוצרת חיץ "מתווך" בין המחלקה לבין הנהלת העירייה ומייצרת פרשנות להחלטות המחלקה שלעיתים מעוותת את כוונת ההחלטה המקורית. כתוצאה נוצר לעיתים, בהנהלת העירייה סדר עדיפות נמוך מזה שהמחלקה התכוונה אליו. כל אלו מתורגמים, לדבריו, לתקציב בלתי מספק ולהסטת פעילויות ליבה של המחלקה ליחידות אחרות באגף או מחוץ לאגף, כמו באגף הרווחה, מציי"לה וכו'.

על בסיס דברי מנהל המחלקה, הביקורת מזהה פערים לא רצויים ביחסי העבודה בין הנהלת האגף ובין הנהלת המחלקה, ואף מידה של פער אמון בין השתיים, שהשפעתם איננה חיובית (במידה כזו או אחרת) על ביצועי והישגי המחלקה. גם להיעדר מבנה ארגוני אמיתי וריאלי ומחייב של המחלקה, כפי שיפורט בהמשך, השפעה שלילית על ביצועי המחלקה.

אינדיקציה מסוימת לפער האמון של הנהלת האגף בהנהלת המחלקה הינה העתקת פעילויות תרבות והשכלה מהמחלקה ליחידות אחרות, חלקן חדשות לרבות מרכז האמנויות ופעילות תגבור ושיעורי עזר לתלמידים מתקשים - שהועברו לאחריות מרכז "הצלחה".

ללא קשר ליחסי הגומלין בין מנהל האגף לבין מנהל המחלקה, הביקורת בדעה כי עניינית, מקומה של מחלקה שתחומי אחריותה הינם "נוער תרבות ואירועים", באגף. עם זאת, לתפיסת הביקורת, הכפיפות לאגף מחייבת הגדרות של תחומי אחריות וסמכות במסגרת מבנה ארגוני פורמלי, מחייב ומוטמע.

### תגובת מנהל האגף

- כאשר נבנה האגף לפני 11 שנים הוחלט שהמחלקה לתרבות אירועים ונוער תוכנן למנהל האגף כך שבאופן טבעי נוצר מצב בו נמצא גורם נוסף חדש בהיררכיה בין המנכ"ל והנהלת העירייה לבין מנהל המחלקה .
- מנהל המחלקה שותף לכל הדיונים עם הנהלת העירייה העוסקים בתחום עיסוק מחלקתו כגון: דיני תקציב, דיונים הנוגעים לקיום אירועים בעיר, דיונים הקשורים להתפתחות המחלקה ועוד. זאת ועוד במקרים מסוימים שותפו אף מנהלי היחידות במחלקה כאשר דנו במחלקת הנוער או ביחידה לקידום נוער ועוד .
- מנהל האגף משתף את מנהל המחלקה בכל ההחלטות הנוגעות למחלקתו ומקבל אותן יחד עמו .

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

### 2.3 מבנה ארגוני של המחלקה

עד למועד הביקורת לא היה במחלקה מבנה ארגוני פורמלי, מחייב ומוטמע. הביקורת רואה בכך ליקוי מהותי. עם זאת יש לציין כי במהלך הביקורת השלים מנהל האגף תרשים מבנה ארגוני למחלקה, פעולה הראויה לציון חיובי. יחד עם זאת, לדברי מנהל המחלקה, תרשים זה לא הוצג לו (או לממלאי התפקידים האחרים) לפני הצגתו לביקורת (והוא והם לא נטלו כל חלק בגיבושו ובתיכנונו). ככל שהביקורת מסיקה, לתרשים טרי זה אין מעמד של מסמך מחייב, מיושם ומוטמע כפי שנדרש. המסמך שהוצג לביקורת איננו כולל הגדרות מפורטות- של תחומי אחריות וסמכות, לא בתוך המחלקה ולא מול יחידות דומות באגף ובעירייה. **ראה נספח אי-1** למסקנת הביקורת אין כיום מבנה ארגוני רישמי, מוסכם ומחייב למחלקה. לפירוט השתלשלות הדברים שהביאו למסקנה זו של הביקורת **ראה נספח אי-2** הביקורת רואה בהיעדר מבנה ארגוני, על כל המתלווה והמשתמע מכך, ליקוי מהותי המחייב תיקון בהקדם רב.

גם על רקע היעדר המבנה הארגוני האמור וגם על רקע הביזור הרב של פעילויות נוער ותרבות פנאי הן בתוך האגף ליחידות נוספות למחלקה והן מחוץ לאגף באגפים אחרים, ביזור אשר הביקורת מזהה בו, לכאורה, חוסר אפקטיביות וחוסר יעילות ובזבוז משאבים, הביקורת ממליצה להנהלת העירייה לפעול בהקדם לביצוע סקר ארגוני מקצועי ואובייקטיבי, מקיף ומעמיק על כל נושא נוער, תרבות פנאי ואירועים. הביקורת ממליצה כי סקר זה יערך על כל ערוצי ומסלולי הפעילות הקיימים ושאינם קיימים היום בעירייה, בין שהפעילות במסגרת האגף לבין שהפעילות במסגרות ארגוניות אחרות בעירייה (כמו לדוגמה פעילות באגף הרווחה). סקר זה יעשה מתוך תפיסה של אפקטיביות, יעילות וחסכון הנובע מאיגום משאבים דומים, הגדרת פונקציות יעילה ותהליכים יעילים וכו'. הביקורת ממליצה כי על בסיס עבודה מקצועית זו תיעשה בנייה מחדש של כל נושא הנוער, תרבות הפנאי והאירועים (Re-Engineering) וייקבע בין היתר גם מבנה ארגוני הולם ליחידה שתכיל את תחומי אחריות המחלקה (וגם יקבע שם מתאים) לרבות תחומי אחריות וסמכות, פונקציות ותפקידים, הגדרת מטרות, יעדים ארוכי טווח וקצרי טווח ועוד. הביקורת ממליצה כי במסגרת סקר ארגוני זה ייבחנו גם הדרישות מממלאי התפקידים שיוגדרו, הפערים בין דרישות אלו לבין הקיים ודרכים לפתרון הפערים הללו, ככל שהם זוהו בסקר.

הביקורת ממליצה כי סקר כזה ינוהל כפרוייקט עירוני לרבות אחראי (פרוייקטור) בהנהלת העירייה, וועדת היגוי של העירייה וביצוע ע"י צוות מקצועי רב תחומי, מומחה ואובייקטיבי המייצג את כלל הדיסציפלינות הנדרשות לקחת חלק בעבודה כזו.

### תגובת מנהל האגף

- המבנה האירגוני של המחלקה נבנה יחד עם מנהל המחלקה ואף הוצג בפגישת מנהלים כאשר הוצגו מבנה המחלקות השונות באגף ואין זה נכון כי אינו מכיר את המבנה.
- לגבי סקר בתחומי אחריות של המחלקה ישנה כוונה השנה והנושא אף תוקצב בתקציב 2015 לכתוב תכנית אב לכל תחומי העיסוק של המחלקה.
- מנהל האגף בשיתוף מנהל המחלקה, מנהלת יחידת הנוער, ומנהלת מרכזי הקהילה ונוער יושבים בימים אלו יחד מפקחי מנהל חברה ונוער של משרד החינוך במטרה להגדיר את תפקידי יחידת הנוער העירונית – כוח האדם ביחידה, מטרות היחידה, שיטת עבודתה וכן תכנית רב שנתית עד כה נערכו 3 פגישות בנושא זה.
- במקביל נכתבת תכנית עבודה למרכזי הנוער והקהילה על ידי מנהל האגף, מנהל המחלקה, מנהלת יחידת הנוער ומנהלת מרכזי הנוער והקהילה. טיוטה ראשונה הוגשה כבר לראש העיר ומנכ"לית העירייה ואנו מחכים להערותיהם

הביקורת רואה בחיוב פעילות חשיבת ובחינה ע"י מנהל האגף בשיתוף עם מנהל המחלקה. עם זאת, הביקורת בדיעה כי ליישום המלצותיה בנושא, לרבות תפיסת היישום ושיטת היישום, כפי שהוצגו בדוח הביקורת, סיכוי משמעותי גבוה יותר מתפיסת היישום ושיטת היישום, שכל כולה מושתתת על "השחקנים" הותיקים מהעבר, כפי שמוצגים ע"י מנהל האגף בתגובתו.

## תגובת מנהל המחלקה

סעיף מבנה ארגוני, יצוין כי מרבית עובדי המחלקה לא בהכרח אותזים בהכשרה מתאימה, ללא מכרז מסודר באופן שמקשה על מנהל המחלקה לעסוק במהויות ומקדיש את מרצו וזמנו הלימוד המטרייה כל פעם מחדש.  
מאופי התפקידים הקיימים במחלקה, קיימת תחלופה לא מבוטלת של עובדי הנוער, לעיתים לא מתקבלים עובדים חדשים מכורח נסיבות התקציב, מה שמקשה על המחלקה שבעתיים.  
בנוסף יש פער עמוק בין שעות העבודה המוגדרות לעובדים שמגיעים למחלקה מסקטור מסוים, לבין הצורך האובייקטיבי להגמיש את השעות ע"פ אופי צרכי המחלקה.

תגובת מנהל המחלקה מוסיפה היבטים מחמירים נוספים לממצאי הביקורת ומעצימים את הצורך ביישום המלצות הביקורות, לרבות התייחסות ביישום להיבטים אלו שמעלה מנהל המחלקה.

## 2.4 עובדים ותפקידים

### 2.4.1 פריסת העובדים והמשרות במחלקה

במחלקה מועסקים בתפקידים שונים 50 עובדים בכ- 37.4 משרות. חלוקת המשרות ליחידות משנה במחלקה הינה כדלקמן:

מס' סד'	יחידת משנה		%
	א'	מספר משרות	
1.	גרעין המחלקה: מנהל המחלקה, מזכירה, מנהלת יחידת הנוער (הכפופה ישירות למנהל המחלקה), רכות אירועים (הכפופה ישירות למנהל המחלקה), רכז תנועות נוער (הכפוף למנהלת יחידת הנוער)	4.8	12.8%
2.	מרכזים קהילתיים: רכות (הכפופה למנהלת יחידת הנוער) וממלאי תפקידים	7.4	19.6%
3.	ספרייה עירונית: מנהלת (הכפופה מעשית למנהל האגף) וממלאי תפקידים	12.5	33.2%
4.	מנהל קידום נוער (כפוף מקצועית לאגף שחר במשרד החינוך) וממלאי תפקידים. כולם עובדי עירייה	4.0	10.7%
5.	קידום נוער - עובדי מוסדות חינוך	2.8	7.6%
6.	מורים - המשכורות ממשרד החינוך	6.0	16.0%
7.	סה"כ	37.4	100%

פירוט (עפ"י רשימת עובדים שנתקבלה מהמחלקה) **ראה נספח ב'**

ראוי לציין כי גם אם יחידות המשנה מס. 3 עד מס. 6 לעיל רשומים במסגרת המחלקה, באופן מעשי ומהותי הם מתנהלים באופן עצמאי ואין להנהלת המחלקה נגיעה ניהולית, לא בתכנון, לא בביצוע ולא בתקצוב, ליחידות אלו. (למען הדיוק, שיעור קטן – להערכת הביקורת, עפ"י ביצוע תקציב, כ-10% - מפעילות הספרייה שמהותה תרבות ואירועים, מתואמת ומבוצעת בזיקה עם מנהל המחלקה).

לנוכח זאת, הביקורת מגיעה למסקנה כי רק כ-38% מכלל העובדים הרשומים במחלקה אכן מנוהלים ע"י המחלקה ואילו כ-62% אינם מנוהלים על ידי הנהלת המחלקה. מצב כזה הינו, לתפיסת הביקורת מעוות ומסולף מבחינה ניהולית ועומד בסתירה לכל עקרון ניהולי בריא.

ממצא זה מהווה אינדיקציה נוספת - מהותית וחמורה - למצב הבעייתי הנוצר מהפער המהותי בנושא מבנה ארגוני ומחוסר הגדרות או הגדרות מעורפלות ורופפות לתחומי אחריות וסמכות. הכבדה נוספת על הגדרות תחומי אחריות וסמכות נובעת מ"תערובת" תקצוב ומימון עובדים בתוך המחלקה - ע"י העירייה וע"י גורמים שונים, כמו משרד החינוך או חברת מוסדות חינוך, ללא שהנהלת המחלקה שולטת בתקצוב או בניהול הכספי.

מתוך הטבלה של העובדים עפ"י יחידות המשנה המוצגות לעיל, ניתן גם לראות כי מנהל המחלקה מנהל באופן ישיר ( מוטת השליטה שלו) 2 ממלאי תפקידים בסך הכל. בדרך כלל אם אין נסיבות מיוחדות, ובמקרה זה לתפיסת הביקורת אין כאלו, זוהי מוטת שליטה צרה באופן קיצוני המהווה אינדיקציה ראשונית לפערי אפקטיביות יעילות בנצולת המשאבים הניהוליים, וכמובן לפערים ולתופעות בלתי רצויות שמקורם במבנה ארגוני ירוד.

לסיכום, הביקורת רואה בכל המתואר מצב לקוי הדורש (כאמור) תכנון מחדש של כלל פעילות נוער, תרבות בכלל, תרבות פנאי בפרט ואירועים מול מערך ארגוני הולם לרבות כל נושא התקצוב ואיוש התפקידים שיתוכננו.

## תגובת מנהל האגף

אבקש ממבקר העירייה לברר יחד עם המנהלים הבאים את מהות קשריהם עם מחלקת תרבות אירועים ונוער ולאחר הביורור לתקן בהתאם את ד"ח הביקורת .

המנהלים הם – מנהלת הספרייה , מנהל היחידה לקידום נוער, מנהלת מרכז האומנויות מוטת השליטה של מנהל המחלקה צריכה להיות על כל הנושאים והמוסדות הנמצאים בתחומי אחריותו כמנהל כשם ששאר מנהלי המחלקות באגף אחראים לתחומם כנ"ל לגבי תקציב המחלקה וכוח האדם במחלקה . מנהל האגף מאשר את בקשות מנהל המחלקה באם הם תואמות תקציב קיים וכן כ"א. מנהל המחלקה אחראי על כל כוח האדם העובד במחלקה בין אם אחריות ישירה ובין אם אחריות עקיפה באמצעות מנהלי משנה . מנהל האגף מתערב רק כאשר קיימת חריגה בתקציבים או במטרה לאשר תכנית כזו או אחרת המוצגת לו על ידי מנהל המחלקה או מנהלי היחידות לאחר שקבלו את אישור מנהל המחלקה וכמובן כאשר יש לקבל החלטה המהווה מדיניות עירונית של האגף .

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## תגובת מנהל המחלקה

תת סעיף 2.4.1 פריסת עובדים והמשרות במחלקה מסי סידורי 3 ספרייה עירונית – מכיוון שהספרייה נותנת שרות בבתי הספר ועליהם ממונה מנהל אגף החינוך, לכן את כפיפות הספרייה בפעילות השוטפת בנושא אירועי תרבות והחלפת ספרים נתונה למנהל המחלקה.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## 2.4.2 היחידה לקידום נוער

**בהקשר זה ראוי לציין כי** ליחידה לקידום נוער - יש גם הכנסות הנובעות מעבודה שנערים בטיפול היחידה עושים. הכנסות אלו אינן נכנסות לקופת העירייה, אלא משמשות את מנהל היחידה להוצאות שונות של היחידה, אשר הוא מחליט בלעדית עליהן. לתפיסת הביקורת מצב זה של ניהול ההכנסות ביחידה איננו תקין, חורג ממנהל תקין ומחייב פתרון הולם בהקדם רב.

להבנת הביקורת מנהל היחידה פועל עצמאית ומתוך סדר יום חיצוני שאיננו נקבע ע"י מנהל המחלקה ולמעשה למחלקה אין כל מעורבות בביצוע ובתוצאותיו לטוב או לרע. גם התקציב של היחידה איננו ממומן כולו ע"י תקציב המחלקה. חלק משמעותי מתקציבה מגיע מחברת מוסדות חינוך - חברה פרטית וחיצונית לעירייה. כמו כן, ליחידה יש גם הכנסות - תשלומים על עבודת חניכים. הכנסות אלו אינן נכנסות לקופת העירייה אלא משמשות להוצאות שונות של היחידה עפ"י קביעה בלעדית של מנהל היחידה וללא בקרת העירייה. על בסיס אנומליה מוזרה זו של התנהלות היחידה הזו, הביקורת ממליצה לערוך בחינה ארגונית מעמיקה ורחבה על יחידה זו ועל הצדקת קיומה כיחידה עצמאית בהתנהלות מוזרה כזו. יודגש כי בעבר מבקר העירייה כבר התייחס מספר פעמים לעיוות מהותי זה והמליץ לתקנו, אך עד היום טרם נעשה דבר בעניין. בהקשר למנהל היחידה הזה, הביקורת מצאה כי באתר האינטרנט של העירייה הוא מוגדר גם כמנהל היחידה לקידום נוער וגם כמנהל היחידה לקליטת עלייה (עם שבחים עצמיים לחלוציות העירייה בקליטת עלייה בשנת 1989 ו-1990 - גלי העלייה מחבר המדינות הסובייטיות - שבחים שספק אם ראוי לפרסמם באתר העירייה לאחר 25 שנה !!). עניין אחרון זה מעלה תמיהות רבות ותהיות אם מדובר במשהו אמיתי או שריד משומר ונוסטלגי שקשה להפרד ממנו, גם אם ביטויו היחיד הינו פרסום באתר העירייה. הביקורת ממליצה לבחון נושא זה ובהתאם לפעול להלימה בין הפרסום לבין המציאות.

## תגובת מנהל האגף

יש לשנות את כותרת הסעיף, הכותרת הינה מנהל היחידה לקידום נוער הכותרת צריכה להיות היחידה לקידום נוער בלבד.

במסגרת העבודה הנעשית בימים אלו עם מנהל חברה ונוער של משרד החינוך נבדק גם מעמדה של היחידה לקידום נוער וכן כפיפותה.

היחידה לקידום נוער ממומנת על ידי עיריית הוד השרון בתקציב שוטף, על ידי משרד החינוך הן כוח אדם והן תקציב ליחידה וכן מורי מרכז הילה השייך ליחידה הממומנים על ידי משרד החינוך ומשולמים על ידי גורם חוץ ולא על ידי העירייה.

בנוגע למיזם הפרסום של היחידה לקידום נוער מיזם זה מופעל על ידי היחידה באמצעות חברת מוסדות חינוך שהינה חברה השייכת לסוכנות היהודית וזאת משום שהעברת הכספים במיזם זה חייבת להיעשות באמצעות עמותה ובזמנו החליטה עיריית הוד השרון לבצע זאת באמצעות החברה. חברת מוסדות חינוך אינה מממנת את פעולות היחידה לקידום נוער אלא בכספים המופקדים בקופתה כרווחים ממיזם זה. מבקר החשבון של חברת מוסדות צריך לבקר גם מיזם זה משום שהכספים נמצאים ומופקדים בחברה.

לגבי מעמדו של מנהל היחידה לקידום נוער כמנהל יחידת הקליטה של העירייה כמובן שצריכה להתקבל החלטה של קברניטי העירייה בנושא זה.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## תגובת מנהל המחלקה

תת סעיף 2.4.1 מס' סידורי 5 קידום נוער – מנהל היחידה לקידום נוער עובד מנהלית מול מנהל אגף החינוך, כאשר נושא התוכן ושיתוף הפעולה הוא עם יח' הנוער מול מח' הנוער.

מתגובת מנהל המחלקה הביקורת מבינה כי לדבריו יש תיאום במידה כזו או אחרת (תגובת מנהל המחלקה כללית ואין בה פירוט במה ובאיזה תכנים). עם זאת אין בכך כדי לשנות את ממצאי והמלצות הביקורת ביחס ליחידה זו.

## 3. תקציב המחלקה וביצועו בשנים 2013 - 2014

### 3.1 טבלה מרכזת

<b>תקציב מחלקת נוער, תרבות ואיחשים 2013-2014 - טבלה מרכזת</b>						
שם התקציב	2013		2014		גרעון/ גרעון: ביצוע פחות תקציב	גרעון: ביצוע פחות תקציב
	תקציב	ביצוע	תקציב	ביצוע		
<b>גרעון המחלקה ומרכזי קהילה</b>						
גרעון המחלקה - שכר והוצאות משרדיות	843,800	820,990	-22,840	862,800	6,384	868,184
מרכזי קהילה - שכר תקורה, משרד ותחזוקה	1,075,800	1,170,290	94,490	1,248,900	1,763,782	1,248,900
מרכזי קהילה - דמיים וקבלים (פעילות תוכן)	1,148,000	1,130,081	-15,939	1,149,000	1,087,000	1,149,000
סה"כ הוצאות מרכזי קהילה	2,221,600	2,300,321	78,521	2,391,900	2,260,762	2,391,900
סה"כ הוצאות גרעון מח' + מרכזי קהילה	3,065,600	3,121,281	55,681	3,244,600	3,118,946	3,244,600
הכנסות מרכזי קהילה	215,000	162,197	-52,803	215,000	176,030	215,000
<b>ספרייה</b>						
ספרייה שכר והוצאות משרדיות	1,643,700	1,591,044	-52,656	1,688,700	1,823,180	1,688,700
ספרייה הוצאות המגושר לספריים	149,475	197,598	48,111	153,875	191,598	153,875
סה"כ הוצאות ספרייה מעקלות ספרים	1,883,175	1,850,626	-12,650	1,792,375	1,876,873	1,792,375
סה"כ הוצאות ספרייה	3,656,350	3,639,155	-17,195	3,514,750	3,891,451	3,514,750
<b>הכנסות ספרייה פעולות תרבות</b>						
ספרייה פעולות תרבות	20,000	113,485	93,485	120,000	122,160	120,000
<b>הוצאות - קורס מדעים, העצמה נוער ופעילות ואיחשים נוער</b>						
הוצאות מדעים, העצמה ואיחשים נוער	528,225	525,598	-2,627	454,000	451,260	454,000
<b>איחשים התנועה</b>						
סה"כ הוצאות איחשים - ללא שכר רכזה	2,450,000	2,425,533	-24,467	2,000,000	1,987,853	2,000,000
<b>סה"כ למחלקה</b>						
סה"כ הוצאות	9,698,075	9,711,557	13,482	9,213,350	9,249,510	9,213,350
סה"כ הכנסות	335,000	275,682	-59,318	335,000	298,190	335,000

מהטבלה לעיל ניתן לראות כי סה"כ ביצוע תקציב ההוצאות של המחלקה היה בשנת 2013 כ- 9.71 מיליון ₪ ובשנת 2014 כ- 9.25 מיליון ₪, ירידה של כ- 5%. יש להדגיש כי בתקציב המחלקה לא בא לידי ביטוי כלל התקציב של יחידת קידום נוער אשר נכללת במסגרת המחלקה. (על הבעייתיות הנוגעת ליחידה זו עמדה הביקורת בפרק הקודם).

פרוט טבלאות התקציב והביצוע **ראה נספח ג'.**

### **3.2 מרכיב התקורה במרכזים הקהילתיים**

השוואת עלויות התקורה של המרכזים הקהילתיים מול עלויות פעילויות התוכן מחזקת את הממצאים התפעוליים, כמפורט בפרק 8. להלן, ביחס לרמה הירודה של ביצועי המרכזים הקהילתיים באמות מידה מהותיות (תוכן - היקף ואיכות הפעילות במרכזים ותרומה אמיתית לקהילה, ניהול, ניהול כספי ועוד).

2014		2013		שם התקציב	מס' תקציב
אחוז מסה"כ ההוצאות	ביצוע	אחוז מסה"כ ההוצאות	ביצוע		
51%	1,163,762	51%	1,170,260	מרכזי קהילה - שכר תקורה, משרד ותחזוקה	
49%	1,097,000	49%	1,130,061	מרכזי קהילה -זמניים וקבלנים (פעילות תוק)	
100%	2,260,762	100%	2,300,321	סה"כ הוצאות מרכזי קהילה	

מתוך הטבלה דלעיל רואים כי עלויות התקורה מהווה גם ב-2013 וגם ב-2014 51% מכלל ההוצאות למרכזים קהילתיים. משמע שעל כל שקל של פעילות תוכן במרכזים משלמת העירייה מעל לשקל עלויות תקורה ( שכר צוות ניהול ומינהלה). בשנת 2015 צפוי היחס הנ"ל להיות עוד יותר גרוע בעקבות הפחתת פעילות קבלני תוכן לפחות מ-50% מאשר בשנת 2014. נתון זה נתקבל ממנהלת יחידת הנוער, עפ"י הציטוט הבא: "בנוגע לסעיף 1828300750 - התקציב ירד מ- 460,000 ₪ בשנת 2014 ול- 150,000 ₪ בשנת 2015, מאחר ובשנת 2014 שולם מסעיף זה שכר ל- 5 עובדים. כרגע, מתקציב זה משולם שכר ל- 2 עובדים בלבד ושלושת העובדים האחרים, כבר לא עובדים במחלקה זו".

הביקורת בדעה כי הממצאים הנ"ל מהווים אינדיקציה מובהקת לתפקוד הבעייתי של המרכזים הקהילתיים בניהול המחלקה. לנוכח זאת, נדרש, לתפיסת הביקורת, לתכנן ולגבש מחדש את תפיסת הניהול של נושא המרכזים הקהילתיים, כפי שמפורט בפרק 8. להלן.

### תגובת מנהל האגף

אכן בתקציב המחלקה לתרבות אירועים ונוער בשנת 2013 חלה ירידה אשר בוצעה ע"י הנהלת העירייה ובאישור מועצת העיר וזאת בניגוד לעמדת האגף ומנהל האגף ומנהל המחלקה אשר הגישו הצעת תקציב שונה מזו שאושרה בסוף הדרך. ההחלטה הסופית על הקיצוץ לא הובאה לידיעת מנהל האגף או מנהל המחלקה ורק כאשר הוגשה הצעת התקציב למועצת העיר הם נוכחו לדעת שקוצץ התקציב, דבר שפגע כמובן ביכולת הביצוע של המטלות על האגף והמחלקה.

אין באמור לשנות את ממצאי הביקורת.

### 3.3 עבודות קבלניות במרכזים הקהילתיים

פעילות התוכן (תרבות, הדרכות, העצמה לימודית וכו') מבוצעת במרכזים הקהילתיים ע"י:

- 1) כ- 2/3 מהעובדים הזמניים בשכר - סעיף תקציבי 1828300210 (מתוך 6 עובדות ששכרן כלול בתקציב, 4 הינן מורות, 1 מנהלת מרכז גיל עמל ו-1 מנקה ב-ברנש)
- 2) ספקי שרותי תוכן (עבודות קבלניות) - סעיפים תקציביים 1828300751, 1828300751 להלן התקציב והביצוע עבור סעיפים אלו בתקציב לשנים 2013, 2014:

#### מרכזיים קהילתיים - תקציב מול ביצוע פעילות תוכן

מס' תקציב	שם התקציב	תקציב שנתי 2013	ביצוע 2013	תקציב שנתי 2014	ביצוע 2014
1828300210	מ.קהילתי שכר זמניים - רק תוק: 4 שבחות מתוך 6	377,333	369,971	375,333	374,667
1828300750	מ.קהילתי עב' קבלניות	460,000	453,172	460,000	466,000
1828300751	מ.קהילתי עב' קבלניות	120,000	121,933	120,000	69,000
1828300210+ 1828300750+ 1828300751	סה"כ תוק: שכר זמניים ועבודות קבלניות	957,333	945,076	955,333	909,667
1828300750+ 1828300751	סה"כ עב' קבלניות	580,000	575,105	580,000	535,000
	אחוז עב' קבלניות מסה"כ תוק	61%	61%	61%	59%
	אחוז סעיף 750 מסה"כ עב' קבלניות	79%	79%	79%	87%

מתוך הטבלה ניתן לראות כי:

עלות עבודות קבלניות מהווה כ- 61% מהעלות הכוללת לפעילות תוכן במרכזים הקהילתיים.

עלות עבודות קבלניות כוללת 2 סעיפים תקציביים, בחלוקה באופן הבא: סעיף 1828300750 - שכל כולו מיועד לתקצב העסקת חברת "מוסדות חינוך בהוד השרון". (קבלן יחיד)

סעיף 1828300751 - שייעודו לתקצב את כל הקבלנים האחרים - 15 קבלנים שונים. צויין שחברת מוסדות חינוך זכתה מתקציב 750 ב- 453,000 ₪ (ביצוע) בשנת 2013 ו-466,000 ₪ (ביצוע) ב-2014 (עלייה של 3%). מכאן, שהשיעור של חברת מוסדות חינוך בשני סעיפי התקציב של עבודות קבלניות, היה ב-2013 79% וב-2014 87%. לעומת זאת, כל 15 הקבלנים האחרים קיבלו מתקציב 751 כ-122,000 ₪ בשנת 2013 ורק ב-69,000 ₪ ב-2014. (ירידה חדה של 44%). השיעור של כל 15 הקבלנים בשני סעיפי התקציב של עבודות קבלניות, היה ב-2013 21% וב-2014 13%. לדעת הביקורת חוסר איזון כה משמעותי בחלוקת פעילות התוכן אומר דרשני ומהווה אינדיקציה ראשונית להעדפה משוללת בסיס מהותי, מוצדק ובהתאמה לחוק ולכללים מחייבים, או חוסר מיצוי של תהליך בחירה תקין. ראוי לציין בהדגשה כי בבדיקת כרטיס הנה"ח של תשלומי הקבלנים האלו נמצא כי התשלומים לחברת מוסדות חינוך (להלן: "החברה") נעשו ללא הזמנה (בעוד שאצל הקבלנים האחרים התשלומים הינם אל מול הזמנה). כמו כן אין הסכם כתוב בין העירייה לבין החברה - עובדה המהווה ליקוי מהותי ופגיעה בכללי מינהל תקין. יתרה מזאת, למיטב ידיעת הביקורת, החברה מספקת שירותים כאלו לעירייה מזה עשרות שנים והסכומים המצטברים ששולמו לה במשך השנים מגיעים למיליוני ₪ רבים. כל זאת ללא הסכם, ללא מכרז וללא מתן הזדמנות לספקים אחרים להתחרות בחברה. ראוי גם להדגיש כי כבר בפברואר 2008 פנה מבקר העירייה במכתב אל גזבר העירייה ובו הצביע על ליקויים ביחסי הגומלין שבין העירייה לבין חברת מוסדות חינוך, אשר הדומיננטי בהם הינו היעדר כל הסכם בין הצדדים. עד כה לא נעשה דבר כמענה לפניית המבקר מלפני כ-7 שנים. הביקורת הרואה בכל אלו ליקויים מהותיים ופגיעה בכללי מינהל תקין (לכל הפחות), ממליצה להנהלת העירייה לפעול בהקדם לבדיקת עומק של סוגיה זו (תוך פנייה למחלקה המשפטית לליווי הבדיקה) ולתיקון הליקויים בהתאם.

## תגובת מנהל האגף

- לגבי הפחתת הפעילות בבתי הנוער והקהילה - אין ספק כי הפגיעה בכוח האדם שפעל והפעיל את הפעילות במרכזים אלו וצמצום כוח האדם פוגע פגיעה אנושה בפעילות המרכזים וביכולת האגף והמחלקה לקיים פעילות רבה בהם.
- יש לזכור כי שלושה עובדים עזבו את המחלקה ויחידת הנוער - מר משה חנוכה אשר נבחר למועצת העיר, מר בארי רבינוביץ אשר פוטר מתפקידו כרכז יחידת ההכנה לגיוס לצה"ל ונוער מר מיתר אשר הקים את מועדון הבאר וניהל אותו. למרות לחצנו לקבל עובדים אחרים במקום העובדים שהפסיקו את עבודתם הנהלת העירייה החליטה לא לאשר קבלת עובדים כך שיחידת הנוער נשארה חסרה ב-3 עובדים וברור שאין היא יכולה לתפקד כך במלוא ההיקף האפשרי.
- כפי שכבר צוין בדברי לאורך התגובה אנו עובדים בימים אלו מעל תכנית חדשה להפעלת מרכזי הנוער והקהילה. תכנית זו נמסרה לראש העיר וכן למנכ"לית העירייה ואנו מצפים לתגובתם לאחר הצגת התכנית בפניהם.
- במהלך שנה זו כבר נעשו מספר פעולות אשר תפקידן היה לטייב את עבודת המרכזים לדוגמה - בתחום מרכזי הלמידה במרכזים הוחלט להכפיף את כל המורים המלמדים במרכזים אלו למרכז הצלח"ה העירוני הפועל באגף ואכן השנה מנהל מרכז הצלח"ה את כל צוותי המורים במרכזים במרכזים אלו למרכז הצלח"ה העירוני הפועל באגף ואכן.
- לגבי הסעיפים 1828300750, 1828300751 - הרי שיש לקבל החלטה עירונית עקרונית בהמשך מהל העסקתה של חברת מוסדות חינוך במסגרת הפעילות העירונית, בימים אלו נכתב הסכם עם חברת מוסדות הקובע את עקרונות העבודה ושיתופי הפעולה בין העירייה לבין החברה, ההסכם נכתב יחד עם משרד היועץ המשפטי של העירייה כך שאני מאמין שהוא יתקן את המצב הקיים היום.

אין באמור לשנות את ממצאי הביקורת.

### 3.4 חשבונות ותשלומים לקבלנים - ספקי שירותים (שירותי תוכן)

עפ"י מדגם תשלומים מסעיפים תקציביים 1828300750 ו-1828300751, ששולמו לחברת מוסדות חינוך ולקבלנים נוספים המספקים שרותי תוכן וחינוך לא פורמאלי במרכזים הקהילתיים ובמרכזי פעילות לצעירים, הביקורת מגיעה למסקנות הבאות:

- (א) כ-80% מסכומי התשלומים אינם מכוסים בהסכם ובהתאם מבוצעים ללא הזמנות רכש. ( כמפורט בסעיף 3.3 לעיל).
- (ב) התשלומים לקבלנים הנוספים - מלבד חברת מוסדות חינוך, מכוסים בהזמנת רכש כנדרש.
- (ג) התשלומים מבוצעים על ידי מינהל הכספים לקבלנים הנוספים - מלבד חברת מוסדות חינוך, אל מול ההזמנה וזאת ללא פירוט ביצוע (מאושר ע"י המחלקה, ללא אימות השקעת זמן ועבודה (דיווח שעות) המאושר ע"י המחלקה וללא אישור של ממלא תפקיד מוסמך במחלקה על קבלת השירות בכמות, באיכות וברמת השירות התואמת את ההסכם וההזמנה.

יצוין כי אין במרכזים השונים שעוני נוכחות ממוחשבים עם מנגנון זיהוי חד משמעי של הנכנס והיוצא ובהתאם אין דיווח ממוחשב על צבירת הזמן שהוקדש לשירותי כל קבלן. (גם עובדי חב' מוסדות חינוך וגם קבלנים נוספים ואין גם לגבי עובדי עירייה). היעדר של מנגנון בקרה בסיסי כזה מהווה לתפיסת הביקורת ליקוי מהותי שמומלץ לתקנו בהקדם. התשלומים לחב' מוסדות חינוך עבור השרותים של עובדי החברה מבוצעים על סמך מכתב חודשי מהחברה למנהל מינהל הכספים (הגזבר) ובו רשומים סכומי השכר לכל עובד באותו חודש. אין מסמכים מצורפים מאת ממלא תפקיד מוסמך במחלקה על השקעת הזמן, או על הכמות, האיכות ורמת השירות שכל עובד סיפק. (מאחר ואין חוזה עם החברה ואין הזמנות - גם אין כל הגדרה מתועדת ומחייבת על פרמטרים אלו). (למען התמונה השלמה יש לציין כי במרכזים הקהילתיים (כהרחבת מסקנה של הביקורת עפ"י ממצאים מביקור במרכז גיורא), מתקיים מעקב בטופס ידני על החניכים בכל חוג. **ראה נספח ד'**, בטופס זה יש גם מקום לרשום את שם "המורה". המעקב הינו בחתך שבועי ואין כל התייחסות לתאריך המסוים. כמובן שאין זה נותן מענה לדיווח הנוכחות של הקבלן / עובד הקבלן ולא לפרמטרים האחרים כפי שצוינו). הביקורת רואה בהיעדרם של מסמכי האישור והאימות על השקעת הזמן ועל התאמת השירות לצרכי המחלקה כתנאי למימוש התשלומים לקבלנים, ליקויים מהותיים ופגיעה בכללי מינהל תקין. הביקורת ממליצה לפעול בהקדם לתיקון ליקויים אלו. דגימה מחשבונות כאלו **ראה נספח ה'**.

## תגובת מנהל האגף

- הוראות התשלום אשר יוצאות מהאגף לגזברות העירייה מאושרות על ידי מנהל המחלקה, ומנהל האגף מאשר אותן לאחר קבלת אישור מנהל המחלקה, במקרים מסוימים אף חתומים מנהלי היחידות השונות כגון – היחידה לקידום נוער או הספרייה על אישור התשלום. כאשר מתקבלת חשבונית חתומה על בעל תפקיד ביחידה ברי לכולם כי האישור ניתן לאחר שנבדקה הפעילות ואושרה על ידי מנהל היחידה ומנהל המחלקה.
- לגבי אישור שעות עבודתם של עובדי חברת מוסדות חינוך המועסקים במועדונים הרי שמנהל האגף מאשר את שעות עבודתם לאחר שמנהל המרכז העביר דו"ח חתום על ידו ומנהל המחלקה אישר את עבודתם. לאחר מתן האישור מועבר הטופס החתום לאגף משאבי אנוש אשר תפקדו להעביר את המידע המאושר לגזברות העירייה לאישור העברת הכספים לחברת מוס"ח בגין עבודת העובדים.
- לגבי המורים העובדים במרכז הצלח"ה הרי שהחל מהשנה קיים פיקוח מלא של מנהל מרכז הצלח"ה על שעות עבודתם וכן שמות התלמידים והופעתם לשיעורים.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הדוח.

## 4. תוכניות עבודה

### 4.1 שרותי המחלקה, התכנון הנדרש והמבוצע בפועל

הביקורת מתרשמת, כאמור, כי המחלקה מספקת לציבור היקף רב ומגוון של שירותים ובהתאמה נדרשות פעילויות רבות ונדרשים משאבי כ"א רבים (פנימיים ובעיקר חיצוניים) לביצוע השירותים וזאת בשלושת תחומי אחריותה: נוער, תרבות ואירועים. מורכבות משמעותית בהפקת השרותים הינה מעטפת הגורמים החיצוניים למחלקה המשתתפים בתוכנית הפעילות או אף מכתיבים אותה. בגורמים אלו נכללים משרד החינוך, המשרד לבטחון פנים (מצי"לה), הנהלות תנועות הנוער, מועצת הנוער בעיר, נציגויות שכונתיות, אגף הרווחה, משטרת ישראל (בתחום האירועים ובנושא של ממשק מבוגרים עם ילדים ונוער), ועוד. כדי לנהל באופן אפקטיבי, יעיל וכלכלי את כל הפעילויות הני"ל, תחת כל האילוצים כאמור, נדרשת תוכנית עבודה שיטתית, מעשית ומחייבת שתשמש כבסיס לתכנון, לניהול ולבקרת הביצועים. תנאי נוסף חיוני והכרחי לתוכנית העבודה, ככלי ניהולי אמיתי ומעשי, הינו החיבור והקשר הרצוף הן בשלב התכנון והן בשלבי בקרת הביצוע לתיקצוב ומימון הפעילות. לנוכח המורכבות הרבה הנדרשת בניהול תוכנית עבודה, חיוני לנהלה בכלי סטנדרטי וממוחשב המאפשר ניהול ובקרה שוטפת וגמישה תוך אפשרות להפקה נוחה ומהירה של הפרמטרים החיוניים בניהול תוכנית העבודה כמו השוואה בין תכנון לביצוע על ציר הזמן, עומס משאבים, צריכת משאבים, צריכת תקציבים בהשוואה לתכנון ולשינויים בו, צווארי בקבוק מתהווים וכו'.

למסקנת הביקורת, כל הדרישות והתנאים הללו לניהול תוכנית עבודה אינם בנמצא במחלקה.

במחלקה מפיקים אחת לשנה מִעֵין תוכניות עבודה לפעילויות, אבל כל אלו בפורמטים קשיחים (מסמכי וורד), ללא אחידות תוכן ומבנה, ללא ניהול שוטף ורציף על פני השנה, ללא בקרה ותיעוד של התכנון מול הביצוע וללא ניהול מעשי של מרכיב התקציב האמיתי בתכנון. אמנם בחלק מהתוכניות מוצגת גם העלות של הפעילות, אבל זאת במנותק מהתקציב המאושר ובמנותק משינויים בתקציב ע"י הנהלת העירייה במהלך השנה (כאשר יש שינויים כאלו).

הנהלת המחלקה טוענת כי בתכנון העבודה היא איננה מתחשבת באופן מדויק בתקציב המחלקה, אלא מתכננת פעילויות ומאוחר יותר, ככל שיש מימון הן מתבצעות ומה שלא ממומן בתקציב איננו מבוצע, ללא שיש ניהול ובקרה של המבוצע והלא מבוצע.

## 4.2 מסמכי תוכניות עבודה ותכנון מול ביצוע

הביקורת ביקשה לקבל את תוכניות העבודה של המחלקה לשנים 2013 ו-2014 ומסמכי סיכום מפורט של תכנון מול ביצוע לכל אחד משנים אלו. נתקבלו מהמחלקה 11 (!!) מסמכים שונים, חלקם חוברות עתירות דפי תיאור ונתונים שונים ביחס לפעילות המחלקה (גם המתוכננת) וגם המבוצעת. תיאור תמציתי של התוכן והתכונות של מסמכים אלו **ראה נספח ו'**. המסמכים הללו מעידים על עבודה רבה ומאומצת הנעשית במחלקה בניסיון להפיק תוכניות עבודה לפעילות המגוונת ומסמכי תיעוד של הביצוע בפועל. למסקנת הביקורת העבודה הרבה, הראויה להערכה על המאמץ שהושקע בה, איננה אפקטיבית ואיננה יעילה וצורכת שעות רבות של זמן מנהלים וממלאי תפקיד מרכזיים, אשר היו יכולים להיות מושקעים לחילופין בתכנון מהותי, בניהול ובקרה. התועלת במסמכים אלו מבחינת תוכנית עבודה, ככלי ניהולי אמיתי התורם לשיפור קבלת ההחלטות ולשיפור הניהול השליטה והבקרה, הינה, למסקנת הביקורת, שולית ולא משמעותית.

כמסקנה מרכזית מכל המסמכים האלו: אף אחד מהם איננו תוכנית עבודה במשמעות של כלי תכנון וניהול אמיתי (תכנון מול ביצוע לאורך כל השנה, תוך אפשרויות לגמישות), לרבות קשר לתקציב ולמימונו (כולל גמישות בפעילות לשינויים בו ע"י הנהלת העירייה), וכולל אפשרות פרקטית לחיתוכי מידע ולהפקת ממצאים וכו'. הביקורת ממליצה לפעול בהקדם לתכנון ולהקמת מערכת ממוחשבת לניהול כולל של כל נושא הפעילות במחלקה כולל ניהול תוכניות עבודה ובקרת הביצוע כולל קשר למשאבים ולתקציבים אשר תאפשר את אותו ניהול אמיתי ותורם. עם זאת היה עדיף ראשית לבצע את אותו סקר ארגוני מקיף וכולל ואת אותו תכנון מחדש (בגישת Re-Engineering) של כל נושא הנוער, תרבות הפנאי והאירועים (ונושאים נוספים דומים המנוהלים היום באגף או באגפים אחרים בעירייה), ורק לאחר מכן לעבור לתכנון ולמימוש מערכת ממוחשבת כנ"ל. (להערכת הביקורת ניתן למצוא מערכות מדף שיכולות, כפי שהן על המדף או תוך התאמות, לתת מענה הולם לצורך).

## תגובת מנהל האגף

- מחלקת תרבות אירועים ונוער אכן פועלת למול גורמים רבים ונוספים בקהילה ומחוץ לקהילה. חלק מגורמים אלו אף שותפים למימון פעולות המחלקה כגון – משרד החינוך, מצ"ה ועוד. קיים שיתוף פעולה מלא בין גורמים אלו לבין המחלקה בבניית תוכניות העבודה וכתובתן ליישומן.
- התוכניות מוגשות כחלק מהגשת הצעת התקציב לאותה שנה וביצוען נגזר מס"ך התקציב העומד לרשות האגף והמחלקה לאותה שנה, כמובן בשיתוף הנהלת העיר.
- אין ספק כי הביקורת צודקת במסקנתה כי יש לפעול למערכת ממוחשבת עירונית אשר תכלול ניהול תוכניות עבודה ובקרת ביצוע ארש תכלול קשר למשאבים ותקציבים אך נראה לי כי יש להפעיל מערכת שכזו בכל אגפי העירייה ולא רק במחלקה זו.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## תגובת מנהל המחלקה

בסעיף 4 תוכניות עבודה תת סעיף 4.1 שרותי המחלקה, נכון להיום אין תוכנית אב בנושא תרבות ונוער, תוכניות העבודה מוגשות ע"פ 2 פרמטרים עיקריים.

1. דרישות מנהל חברה ונוער.

2. תוכניות כלליות כפוף תקציב מאושר.

אי לכך, מוגשות להנהלת האגף תוכניות אלטרנטיביות.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## 5. נוהלי עבודה

ככלל עבודת המחלקה איננה מלווה בנוהלי עבודה (האמור איננו כולל את יחידת האירועים והספרייה שאינם, כאמור, כלולים בביקורת זו). הביקורת מתרשמת כי במחלקה אין מודעות מספקת לחשיבות עבודה עפ"י נוהלי עבודה מחייבים, ככלי תומך להתנהלות מסודרת ולביצוע יעיל של תהליכי העבודה.

למסקנת הביקורת אין נוהלי עבודה מתועדים ומחייבים למרבית התהליכים המרכזיים במחלקה. כלולים באלו:

- א. תהליכי התכנון והבקרה של הפעילויות השונות לסוגיהן.
- ב. תהליכי הניהול והתפעול במרכזים הקהילתיים, לרבות רישום משתתפים בפעילויות, חיוב וגביית התשלומים, הטיפול בכספים, בקרת הפעילויות וכו'.
- ג. ניהול כ"א הפנימי והחיצוני, לרבות בקרת ביצוע, הערכת רמת השירות ואיכות השירות וכו'.

יצוין כי תהליכים חיוניים, לתפיסת הביקורת כלל אינם מתבצעים ועל כן גם אין לצפות לנהלים. כלולים באלו דרך הניהול של קופת מזומנים (ותקבולים אחרים - כשיש) במרכזים הקהילתיים, בקרת הבאים בשערי המרכז הקהילתי, משוב מהמשתתפים בפעילויות ובחוגים השונים, תהליך קביעת התכנים והרפרטואר לתוכניות הפעילות התרבותית והחינוכית ועוד.

יש לציין כי בתהליכים בהם מוכתבים נהלים חיצוניים על ידי משרדי ממשלה כמו משרד החינוך - מינהל שחר - משרד הפנים (בנושא תמיכות) המשטרה ועוד, מקיימים ככלל את המתחייב מהנוהל. עם זאת גם בקיום נהלים אלו מצאה הביקורת חריגה מהותית והפרת החובה (כפי שיפורט בהמשך בסעיף 8.5)

הביקורת רואה בהיעדר נהלים כתובים ומחייבים לתהליכי המחלקה על מגוון פעילותה, הן בניהול והן בפעילות התוכן ביחידות המשנה השונות, ליקוי מהותי. הביקורת ממליצה לפעול בהקדם לתיקון ליקוי זה.

## תגובת מנהל האגף

- הנהלת האגף יחד עם מנהל המחלקה לתרבות אירועים ומוער ומנהלי היחידות השונות במחלקה כתבו בזמנו יחד עם שאר אגפי העירייה נהלי עבודה בחרים במספר תחומים השייכים לעבודת המחלקה וזאת במסגרת איזו 2001 המחלקה עובדת לפי נהלים אלו.
- יצוין כי ניתן כמובן לשנות נהלים אלו ולהתאימם למציאות הקיימת אך נהלים אלו הינם נהלי עבודה מחייבים .
- כמו כן כמובן שניתן לכתוב נהלים נוספים יחד עם גופים נוספים בעירייה כגון הגזברות בנושא גביית כספים בבתי הנוער והקהילה .

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## תגובת מנהל המחלקה:

סעיף 5 נהלי עבודה, יחד עם הביקורת יש להתחשב באופי העבודה הבלתי שגרתית וארגו הכלים שעומד לרשות המחלקה.

אין בכך כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## 6. מחשוב, תקשוב ויעילות עבודה

במשרדי המחלקה (ובספרייה) יש שימוש בתוכנות מחשוב בסיסיות ושכיחות, לרבות וורד, פאואר פוינט, דואר אלקטרוני, גישה לאינטרנט, גישה ל- Face-Book וכו'. יש להדגיש כי רוב השימוש במחשוב כיום הינו הדפסות. המחשב משמש כעין "מכונת כתיבה" מודרנית ותו לא. גם המסמכים הקרויים תוכנית עבודה מודפסים במסמכי וורד (הכוללים גם טבלאות מסורבלות וקשות לניהול ולבקרה). במרכזים הקהילתיים לסוגיהם כולל במרכזים לפעילויות נוער (באר, צבר) אין כל שימוש במחשב וכל הניהול והתפעול הינו ידני ומסורבל, תוך שימוש בטפסים ובניירת מיושנים. הביקורת רואה בהיעדר מערכות מחשוב לניהול כלל הפעילות פער משמעותי, פגיעה ביעילות הניהול והתפעול, וליקוי מהותי. בכלל הפעילות נמנים בין היתר: תכנון הפעילויות והאירועים, בקרת ביצועם, קשר לנוכחות והשקעת שעות עבודה, קשר לתקציב ולהוצאות כספיות, רישום משתתפים, מעקב אחר משתתפים, ניהול הצד הכספי של משתתפים, ועוד.

ראוי לציין כי להתרשמות הביקורת הנהלת האגף והנהלת המחלקה אינם בקיאים במשמעות הניהול והעבודה בתמיכת מערכת מחשוב ניהולית. התרשמות זו נסמכת על הנתונים והדרישות שהביקורת קיבלה ממנהל האגף לבקשתה לפירוט הפערים במחשוב במחלקה. כל שהביקורת קיבלה לבקשתה זו הייתה רשימה של מספר ממלאי תפקידים שצריך לצייד אותם במחשב חדש.

הביקורת רואה בפערי בקיאות אלו אצל מנהלים ביחס לנושא המחשוב קושי משמעותי להפעלה אפקטיבית ויעילה של מערכת מיחשוב ניהולית בניהול תהליכי המחלקה. הביקורת ממליצה להנהלת העירייה לפעול לתיקון פער זה בדרך זו או אחרת, לרבות בחינת אפשרות להשתלמות והדרכה של המנהלים וממלאי התפקידים.

לתפיסת הביקורת חיוני לפעול בהקדם לתכנון והקמה ויישום של מערכות מחשב במחלקה (או ביחידה הארגונית בשם כזה או אחר שתגובש במהלך הסקר הארגוני). כאמור, כתנאי להקמת מערכת כזו הכרוכה בהשקעה כספית משמעותית ובעלות כספית לתפעול שוטף, נדרש כי מנהלי היחידה יהיו בעלי מודעות ויכולת להוביל ולנהל שימוש מעשי ואפקטיבי במערכות מחשוב כאלו.

בנוגע לסוגיית המחשוב, ראוי להדגיש כי מנהל האגף ומנהלי המחלקה ניסו לקדם באפריל 2014 התקנת מערכת חיוב וגבייה ממוחשבת, אותה מערכת הפועלת במחלקת הגבייה בגזברות העירייה, בכל המרכזים הקהילתיים (הפעילים והצפויים לחזור לפעילות, כולל מרכזי הצעירים - סה"כ 7 מרכזים). מטרת הצעד הייתה להחליף את תהליכי החיוב והגבייה הידניים ומבוססי ניירת מיושנת במרכזים קהילתיים (כפי שמפורט בסעיף 8.2.2 להלן).

הביקורת רואה בחיוב רב ניסיון ומאמץ זה, גם אם נותר כניסיון עקר ללא כל שינוי בפועל:

ב-27/4/2014 נערכה פגישה עם מנהל מחלקת הגבייה וסוכמה שיטת ההפעלה ופרטיה העיקריים. מנהל מח' הגבייה התנה את מימוש ההחלטות בקבלת אישור ממנהל מינהל הכספים (גזבר העירייה).

ב-28/4/2014 פנה מנהל האגף לגזבר במייל לצורך קבלת אישורו.

ב-4/8/2014 קיימת תכתובת במייל בין מנהל האגף לבין הרכזת של המרכזים הקהילתיים במחלקה שהמסר בה - ישיבה מתוכננת של מנהל האגף, חשבת האגף ומנהל המחלקה עם הגזבר "בשבוע הבא".

בכך נסתיים העניין ועד כתיבת דו"ח ביקורת זה לא נעשה דבר בעניין והמצב נותר, כפי שהיה.

## **6.1 גיבוי נתונים ומידע**

פניית הביקורת למחלקה לקבלת דוחות תכנון מול ביצוע שלוש השנים האחרונות, נענתה כי היו דוחות כאלו, אבל הם אבדו עם עוד מידע ונתונים רבים שנעלמו "במעבר מהמחשב הישן אל המחשב החדש של מנהלת יחידת הנוער".

הביקורת רואה בתופעה זו אינדיקציה להיעדר ניהול גיבויים בעבודת ממלאי התפקידים במחלקה ורואה בכך ליקוי מהותי. מעבר לכך, זהו עוד סממן לחולשת השימוש במחשב לצורכי הניהול וביצוע התהליכים במחלקה ולפער המודעות הניהולית לניצול אפקטיבי של המיחשוב.

הביקורת ממליצה לתקן בהקדם רב ליקוי זה ולהפעיל שיטה ונוהל מחייבים לגיבוי כל נתון וכל מידע במחשבי ממלאי התפקידים השונים, וזאת עוד לפני וללא כל התנייה בפעילות לשדרוג נושא המיחשוב במחלקה (ובאגף).

### **תגובת מנהל האגף**

ברצוני להביא לידיעתכם כי ניסיונותינו לגרום לשינוי בתהליכי הגבייה במרכזים נתקלו בסיכומו של דבר בהתנגדות גיזבר העירייה ולכן נושא זה לא התקדם כלל. תקוותי היא כי במהלך השינויים המיועדים להיכנס בשנה זו ובבאה אחריה יופעל גם שינוי זה.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## **7. ניהול עפ"י מדדים**

### **7.1 חשיבות ומודעות ניהול מדדים**

ניהול עפ"י מדדי ניהול, שיטתיים וכמותיים, מגביר את אפקטיבית הניהול ומהווה כלי רב עוצמה להשגת ביצועים גבוהים יותר בהיבטים השונים של עבודת הארגון. יתרון ניהול מדדים מתקיים גם ביחידות עם תוצרים או שרותים מוגדרים, חד משמעיים וברורים כמו מינהל כספים, או מינהל הנדסה אבל גם ולא בפחות הצלחה, ביחידות שחלק מתוצרי השירות הינם פחות חד משמעיים כמו במחלקה נשואת הביקורת. למסקנת הביקורת, אין כיום במחלקה ניהול ממשי לפי מדדים הנותנים ביטוי לפקטורים המרכזיים בתוצאות ביצועי המחלקה ובליבת פעילותה. גם אין הגדרה מהם פקטורים אלה כתשתית ראשונית בסיסית לניהול עפ"י מדדים. לתפיסת הביקורת, במחלקה, שהמורכבות הדומיננטית שלה נעוצה בגיוון "לקוחותיה": פעוטות, ילדים ונוער, צעירים, בוגרים ומבוגרים, למעשה כל תושבי העיר (מבוגרים כצעירים), הפעלת ניהול עפ"י מדדים הינו בחשיבות גבוהה. הביקורת רואה בהיעדר ניהול כזה פער מהותי הראוי לתיקון ולהשלמה בהקדם. הביקורת ממליצה לפתור פער זה בהקדם כאשר כפעילות מקדימה נדרש להגדיר ולבחור את המדדים לניהול וזאת באפשרות של 3 מישורים:

- א. מדדי תוצאה אל מול מטרות ויעדי על.
- ב. מדדי אפקטיביות, יעילות, איכות ותועלת ללקוחות.
- ג. מדדי התארגנות.

## 7.2 משוב לקוחות לפי סוגי השירות השונים

כלל ראשון בניהול איכותי ואפקטיבי הינו לספק תועלת רבה ללקוח ה"קונה" את המוצר, או את השירות "הנמכר" לו.  
למסקנת הביקורת המחלקה איננה יודעת באופן כמותי ושיטתי מה וכמה תועלת (או שביעות רצון) מייחסים הלקוחות השונים של המחלקה לשירותים שהמחלקה "מוכרת" להם במתקניה על הפעילויות השונות. אחד הכלים הבסיסיים הקשורים קשר אמיץ לניהול מדדים הינו ניהול משוב לקוחות כחלק משיגרת הניהול. משוב כזה איננו מיושם כיום. הביקורת רואה זאת כפער וכתופעה בלתי רצויה וממליצה לפעול בהקדם ליישום ניהול משוב כזה.

### תגובת מנהל האגף

- אני מקבל את המלצת הביקורת ואכן בימים אלו כאשר נכתבת תכנית עבודה כוללת למחלקה כולה על כל יחידותיה יילקח גם נושא בחשבון בבניית התוכנית.

הביקורת רואה בחיוב את הסכמתו של מנהל האגף להמלצת הביקורת.  
עם זאת, אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## 8. מרכזים קהילתיים

### 8.1 כללי

המרכזים הקהילתיים שהמחלקה מפעילה כוללים היום 4 מרכזים פעילים : גיל עמל, גיורא, שרת, הברנש.

ככלל, הפעלת מרכזים קהילתיים נתפסת ונחשבת ע"י הנהלת האגף וגם ע"י הנהלת המחלקה (וגם ע"י הנהלת העירייה) כחוסר הצלחה.  
חוסר הצלחה זה בא לידי ביטוי בפרמטרים רבים וביניהם :

- א. השתתפות דלה של קהל התושבים בפעילויות המוצעות.
- ב. היצע קטן של פעילויות.
- ג. לא ניתן לזקוף לזכות המרכזים הקהילתיים התקדמות והתפתחות משמעותית של קהל המשתתפים (ברובם צעירים) מבחינה חינוכית ותרבותית.
- ד. הרוב המכריע של קהל המשתתפים הינו משכבות כלכליות נמוכות וחלשות. עובדה זו איננה מהווה אי הצלחה. אי הצלחה נעוצה בעובדה שהמרכזים אינם אטרקטיביים לשכבות כלכליות חזקות והם מדירים רגליהם מהם.
- ה. עלויות תקורה גבוהות ביותר ביחס להכנסות מהפעילות.

סיבות רבות מונים באגף ובמחלקה לחוסר הצלחה זה. ביניהם :

- א. מבנים מיושנים ולא "מזמינים".
- ב. בזבוז משאבי מבנה - שימוש חלקי / מצומצם בשטחי המבנים הזמינים ורק בחלק קטן משעות היום (בד"כ אחה"צ והערב המוקדמים).
- ג. היצע קטן מאד של חוגים ופעילויות.
- ד. החוגים המוצעים מסורתיים ושיגרתיים וחסרי חדשנות והתאמה לעת החדשה.
- ה. צוות מנהלים ועובדים וותיק, מבוגר (ומיושן), יקר בשכרו, ללא הכשרה יסודית וללא מסלול השתלמות והתעדכנות לאורך השנים.
- ו. תדמית עייפה, אפורה ומנומנמת.
- ז. קשר רופף עם התושבים וחוסר הלימה בין צורכיהם וראייתם את התועלת במרכזים לבין המציאות בשטח.
- ח. חוסר שיווק ופרסום.
- ט. אי נוכחות במקומות ובמרחבים שבו נוכחים היום ילדים וצעירים : אינטרנט, רשתות חברתיות (FACEBOOK) וכיו"ב.
- י. היעדר מחשוב כלל.
- יא. במרכז הברנש - חוסר צוות עובדים. (קיים מנהל המרכז ועוד מספר נערים לתיפעול אולם החזרות).

לתפיסת הביקורת כל הסיבות הללו הינן סיבות אמיתיות ומשמעותיות שיש להן השפעה מהותית על אותו חוסר הצלחה.

עם זאת, הביקורת בדיעה כי שורש הבעיה וצוואר הבקבוק הינה תפיסת ההפעלה של המרכזים.

לדעת הביקורת הפעלת מרכזים קהילתיים איננה יכולה להצליח על בסיס רפרטואר פעילות ודרך יישום הפעילות המוכתבים בלעדית ע"י אדמיניסטרציה של מחלקה / אגף ויהיו מוכשרים ככל שיהיו. לא יכולה להיות הצלחה על בסיס חוגים מזדמנים שהנהלת המחלקה או מנהל המרכז הקהילתי מתקשרים אליהם באקראי, או נענים ליוזמות של מציעי חוגים בשילוב עם כל הפערים והחסרונות שזכרו כאן.

לדעת הביקורת הפעלת מרכזים קהילתיים צריכה להיות מובלת ומבוקרת ע"י גוף מוביל, מנחה ומבקר (מעין מועצה) שבראשו ממלא תפקיד בכיר בעירייה בעל רקע וקשר בסיסי לענייני תרבות ונוער ובעל סמכויות רחבות. לצידו צריכה לפעול נציגות של מומחים ואנשי מקצוע בכירים בתחום התרבות, תרבות הפנאי, חינוך משלים ולא פורמאלי, צעירים ונוער וכי'. כמו כן ראוי שבגוף כזה תהייה נציגות משמעותית של התושבים והקהילה, של וועדי ההורים בגנים ובבתי הספר.

מתחת לגוף זה ראוי שתפעל יחידה ארגונית של העירייה ( כמו המחלקה ) שתהווה גוף ביצוע. אופי היחידה צריך להיקבע, כאמור, לאחר סקר ארגוני מקצועי.

להבנת הביקורת, העירייה עושה בשנים האחרונות פעילות רבה ומשקיעה כסף רב בניסיונות שונים למתן פתרונות מהירים לכשל המתמשך של המרכזים הקהילתיים. בין אלו, הוצאת הפעילות באופן חלקי למיקור חוץ (כמו חב' מוסדות חינוך) ועוד ניסיונות למיניהן אשר להבנת הביקורת לא הייתה בהם הצלחה מובהקת (אם בכלל) עד כה.

לדעת הביקורת כחלופה בעלת סיכוי גבוה לניסיונות אלה, ראוי לבצע עבודה תכנון מעמיקה ברבדים שונים, החל מהרובד האסטרטגי ועל בסיסה לגבש תוכנית עבודה ליישום תפיסה שונה בהפעלת המרכזים הקהילתיים. (הביקורת מדגישה: תכנון וגיבוש מחדש ולא שיפורים ושינויים על בסיס הקיים). נדרשים בין היתר חשיבה ומציאת פתרונות (אפשר יצירתיים, אפשר קשים למימוש ואפשר תמהיל של שני הסוגים) להתמודדות עם פערי יכולות מנהלים וממלאי תפקידים כבסיס לשינוי חיובי של הנושא.

## **8.2 תובנות ומסקנות הביקורת מביקור במרכז הקהילתי גיורא**

הביקורת ערכה ביקור במרכז הקהילתי גיורא, (להלן: "המרכז") בשעות פעילותו (אחה"צ) ולהלן מספר תובנות ומסקנות מביקור זה.

### **8.2.1 חוסר ניצול המתחם והמבנים**

כל המתחם על המבנה הגדול והחצר הגדולה מופעל רק כ-5 שעות ביממה (אחה"צ בין 4:00 ל-9:00) וגם זאת רק בתפוסה חלקית של האולמות והחדרים. יש בכך בזבוז משאבים משמעותי ומובהק. לתפיסת הביקורת ניתן להשיג מיצוי רב משמעותית של פוטנציאל המתחם והמבנים הן בהרחבת שעות הפעילות (לאו דווקא ליעודים שהיום המרכז פועל על פיהם), והן בתפוסה מלאה יותר של המתחם. לתפיסת הביקורת, גם השגת שיפור זה קשור באותו תכנון ועיצוב מחדש של תפיסת הפעלת המרכזים.

### **8.2.2 ניהול תשלומי משתתפי חוגים**

רישום או הארכת רישום של משתתף לחוג נעשים על ידי מנהל המרכז (להלן: "המנהל") המנהל ממלא טופס, בפורמט בסיסי ביותר. דוגמת טופס **ראה נספח ז'**. הרישום משולב בחיוב הנרשם בסכום המחיר החודשי של החוג, או מספר חודשים אם החניך מעוניין בכך (בדוגמה שראינו - חוג מועדוני שמשמעותו עזרה בהכנת שיעורי בית או שיעורי תגבור במקצועות נבחרים, בד"כ מתמטיקה). החיוב נעשה בע"פ מהמנהל לנרשם. בהתאם לכך משלם הנרשם למנהל. ניתן לשלם רק במזומן. המנהל מקבל את הכסף, את השטרות מהדק במהדק סיכות (שדכן) לטופס הרישום ואת המטבעות מכניס לשקית פלסטיק ומהדק אף אותה לטופס הרישום. אם התשלום חלקי, אומר הנרשם למנהל בע"פ, ללא תיעוד, מתי ישלים את היתרה. התיעוד ליתרה החסרה להשלמת התשלום מהווה הכסף המוצמד לטופס בהשוואה למחיר החוג.

את טופסי ההרשמה שומר המנהל במעטפה, אותה הוא מאחסן במחסן חומרי העזר (חומרי נקיון, צבע, נורות להחלפה, בדים וסמרטוטים, קרטונים וניירות וכו') במרכז. לדברי המנהל רק לו אישית יש מפתחות למחסן זה ולאיש זולתו אין אליו גישה. אחת לשבוע לערך לוקח המנהל את המעטפה, עם טופסי הרישום והכסף המוצמד לכל אחד מהם ומעביר אותה למשרד מחלקת הגבייה. שם הוא מוסר את הכסף ומחלקת הגבייה מפיקה ומוסרת לו קבלה ממוחשבת. **ראה נספח ח'**. לגבי תשלומים בהם הנרשם עדיין חייב כסף, אין המנהל מוסר את הכסף שכבר שולם, אלא ממשיך לשמור את הטופס עם הכסף המוצמד, עד להשלמת התשלום.

למסקנת הביקורת התהליך המתואר רצוף ליקויים, חלקם מהותיים, כמפורט להלן :

- א. בטופס הרישום אין מקום לרישום וגם לא רושמים, לאיזה תקופה הרישום (בטופס "חיי" שהביקורת קיבלה מהמנהל, מצוין ינואר אבל ללא שנה).
- ב. לא רשום כמה שולם בפועל ( יודעים רק עפ"י הכסף המחובר לטופס), כמה נותר לשלם (גם זאת יודעים עפ"י הכסף המחובר).
- ג. הטופס מופנה למחלקת הגבייה בגזברות העירייה ולא לנרשם. הנרשם בתקופת הביניים עד להפקדת התשלום במחלקת הגבייה (עד כשבוע ימים ולעיתים יותר) לא מקבל למעשה לידיו כל אישור שנרשם ושילם. כמו כן אין הוא מקבל מסמך מתועד על יתרת חוב.
- ד. על הטופס נרשם רק שם ומשפחה של הנרשם, ללא מספר ת.ז. ללא כתובת, טלפון, או פרטים מזהים אחרים.
- ה. אין על הטופס כל פרטים על זהות ותפקיד הרושם ומקבל הכסף. אין כל חתימה על הטופס, או על קבלה נוספת, כאישור על קבלת הכסף מהנרשם.
- ו. אין לדעת מהטופס אם הגיע למנהל לרישום הורה או אפוטרופוס מבוגר, או שמא רק הילד המשתתף בחוג שהורה שלחו ונתן בידו כסף לרישום. במקרה אחרון זה ראוי כי המנהל יקבל לידיו הנחייה כתובה וחתומה / יפוי כח כתוב וחתום לביצוע הרישום וכי יוודא ויאמת את ההרשאה מההורה.
- ז. הטופס הינו ללא עותקים. אם טופס (בצרוף הכסף) הולך לאיבוד (ואין לדעת אם אכן טפסים הלכו לאיבוד וכמה) לא נותר כל גיבוי.
- ח. הטופס צריך להיות מסמך מבוקר ועל כן מאחר והוא איננו מופק ממערכת מחשב (מאושרת מבחינת החוק ביחס למסמכים העוסקים בחיוב וגביית כספים), אזי נדרש כי ייתלש מתוך פנקס מבוקר - ממוספר במספור חד-חד ערכי - גם כפנקס וגם כטופס וכי יהיו לו לפחות 3 עותקים (אחד לגזברות, אחד לנרשם ואחד בפנקס שישמר במרכז הקהילתי). הטופס במתכונתו הנוכחית אינו נושא כל ספרור. כל זה הופך אותו הן מהיבט המספר הסידורי שלו והן מהיבט המספר הסידורי של הפנקס ללקוי באופן מהותי וחמור, עד כדי הפרת כללי מינהל תקין ואף הפרה של החוק והתקנות.
- ט. שמירת הכסף המתקבל, המחובר לטופס בסיכות, בתוך המחסן במעטפה וללא כל מסמך המתעד את הסכומים לקויה בעיני הביקורת. נדרש כי לפחות הכסף יישמר בכספת, וכי תכולת הכספת תירשם ותנוהל באופן שוטף.
- י. הביקורת רואה גם ליקוי מהותי ואף הפרת חוק בניקוב חורים בשטרות כסף באמצעות שדכן. כמו כן, לתפיסת הביקורת, פגימה בשטרות הכסף מהווה ביטוי של זלזול בסמל מדינה ודוגמה אנטי - חינוכית לחניכי המרכז.
- יא. גם אם חלק ניכר מהנרשמים אינם נושאים כרטיס אשראי (או שאין להם חשבון בנק), עדיין ראוי שתהייה אפשרות לשלם גם בכרטיס אשראי, או בהוראת קבע בבנק. העדרם של אפשרויות אלו מהווה לראיית הביקורת פער בלתי רצוי. (ראוי לציין כי עפ"י תדפיסים ממחלקת הגבייה על גביית תשלומים עבור חוגים ופעילויות במרכזים קהילתיים: גיורא, גיל עמל, שרת, למרות שרוב רובם של התקבולים הינם במזומן בכל זאת יש גם תקבולים בכרטיסי אשראי ובהמחאות - גם המחאות מזומניות וגם דחיות).

**לסיכום:** ניהול נושא הרישום, החיוב, הגבייה וניהול התקבולים המתקבלים לקוי באופן מהותי, כפי שפורט לעיל. הביקורת ממליצה לפעול בהקדם לתיקון ליקויים אלו. הדרך העדיפה הינה תפעול כל נושא החיוב הגבייה וניהול התקבולים בתמיכת מערכת ממוחשבת.

יש להדגיש כי כמפורט בפרק 6 לעיל, הביקורת ראתה התכתבות בשנת 2014 בין המחלקה לגזברות העירייה, בו המחלקה ביקשה להתקין במרכזים מערכות מחשב תחנות של יחידת הגבייה בגזברות, אולם עד כה לא נעשה דבר בעניין.

### **8.2.3 בטיחות אש**

במחסן המרכז הקהילתי, שבו, מאוחסנים בין היתר חומרים דליקים רבים לרבות נייר וקרטון, חומרי פלסטיק, בדים וכן צבעים ומדללים (שנדרש לאחסנם בארון מתכת נפרד), אין וגם לא בסביבתו כל אמצעי הגנת אש. אין בו ואין גם בכל המרכז גלאי עשן (וגם לא ספרינקלרים). הביקורת ביקשה לקבל מסמך מתועד המאשר כי המרכז תקין מבחינת בטיחות אש. לא נתקבל כל מסמך כזה ולפיכך הביקורת מגיעה למסקנה כי אין למרכז אישור כזה. אין בכל המרכז שילוט עם מספרי טלפון לחירום: מגן דוד אדום, מכבי אש, משטרה, בטחון וגם אין תרגולת לצוות ולחניכים לנושא זה.

### **8.2.4 סיכום כולל**

הביקורת מצאה ליקויים רבים במרכז גיורא המשקף, להבנתה, גם את המצב במרכזים הקהילתיים האחרים. הביקורת ממליצה לפעול בהקדם לתיקון כל הליקויים הנזכרים, תוך התאמה מפורטת לכל מרכז בנפרד.

### **8.3 נוהל עבודה למרכזים הקהילתיים**

אין נוהל כזה. הביקורת רואה זאת כליקוי מהותי וממליצה לתקנו בהקדם.

### **8.4 בטיחות במרכזים הקהילתיים**

לתפיסת הביקורת, כל מרכז קהילתי או מועדון / מרכז לצעירים / נוער חייב להבטיח תנאי בטיחות תקינים לרבות בטיחות מבנה, בטיחות אש, בטיחות חשמל ובטיחות מתקנים לרבות מתקני ספורט. דומה שלא יכולה להיות מחלוקת על תפיסה זו. למסקנת הביקורת אין וודאות, בהיעדר אימות מתועד ואישורי ברי סמכא מתועדים, כי אכן תנאי בטיחות אלו נשמרים במרכזים. בחודשים אפריל - מאי 2014, נערכה "בדיקה יציבות מבנה מועדון או מרכז קהילתי של עיריית הוד השרון" ע"י י.א. ניהול ופיקוח בנייה. (הביקורת לא בדקה את מידת סמכותו ורישיונו של הבודק הנ"ל לבצע בדיקה כזו ולהפיק עליה חוות דעת).

הבדיקה נערכה במרכזים הקהילתיים: גיורא, גיל עמל, שרת, הברנש וכן במרכזי הנוער / צעירים: באר, מועדוני הנוער העובד והלומד ברח' הבנים וברח' יאנוש קורצ'ק, ובמועדון הצופים, גם הוא ברח' יאנוש קורצ'ק. המלצות הבדיקה:

המבנים של מועדוני תנועות הנוער ושל מרכזי גיל עמל והבאר - מאושרים לשימוש. **(רק מהיבט יציבות המבנה!)**

המבנה של גיורא ושל שרת מאושרים לשימוש אבל יש בהם "ליקויים שלא משפיעים על יציבות המבנה, אבל דורשים טיפול מיידי". להבנת הביקורת הליקויים עליהם מצביע הבודק מהווים סיכון בטיחותי משמעותי ומובהק לשוהים במבנה (למרות שאינם משפיעים על יציבות המבנה).

במבנה של הברנש נמצאו גם ליקויים בקונסטרוקציה של המבנה וגם ליקויים שלא משפיעים על יציבות המבנה (אבל חלקם מהווים סיכון בטיחותי משמעותי ומובהק). הבודק ממליץ להפסיק את השימוש במבנה מחמת ליקויי הקונסטרוקציה, עד לביצוע תיקונים נדרשים.

(ממצאי המרכזים הקהילתיים שנמצאו בהם ליקויים, ראה נספח ט').

לפי הנתונים שבידי הביקורת:

- א. במרכזים גיורא ושרת, למיטב ידיעת הביקורת, לא בוצעו התיקונים לליקויים שהבודק מצא.
- ב. במועדון "הברנש" שהמלצה הייתה: "לא מאושר שימוש במבנה עד ביצוע התיקונים הנדרשים" - לדברי מנהלת המרכז, אמנם בוצעו תיקונים, אך לא התקבל אישור של הבודק, על בדיקה חוזרת על כך שהתיקונים בוצעו כנדרש. לא זו בלבד, אלא לאחר שבוצע תיקון בתקרת המבנה, התקרה קרסה מחדש, ללא תיקון חוזר. **(ראה נספח י')**

הביקורת רואה בחוסר ההתייחסות הדקדקנית להמלצות הבודק, סיכון עובדים וחניכים צעירים, ליקוי חמור וחריגה מסמכות ומכללי מינהל תקין. הביקורת ממליצה לפעול לאלתר לתיקון ליקויי בטיחות אלו (או לחילופין לסגור את המרכזים הנ"ל). בדיקת בטיחות כוללת לרבות בטיחות אש וחשמל וסיכוני בטיחות נוספים (כמו מתקנים ומתקני ספורט וכו')

הבדיקה שתוארה לעיל התמקדה רק ביציבות המבנה (קונסטרוקציה) ופריטים המחוברים למבנה כמו חיפויים, אריחים, לוחות תקרה וכו'. לא נערכה בדיקת בטיחות כוללת למרכזים קהילתיים.

## **בטיחות כוללת**

לתפיסת הביקורת נדרשת, בחשיבות לא פחותה מבדיקת יציבות המבנה, בדיקת בטיחות במישורים הנוספים הנ"ל וזאת ע"י גורם מוסמך ומומחה ובתדירות של אחת לשנה לפחות ( או תדירות גבוהה יותר, עפ"י מצב המבנה, מידת הפעילות של המרכז, תקני בטיחות וכו').  
למסקנת הביקורת בדיקות כאלו לא מתבצעות ואין כלל וודאות כי המרכזים כשרים מבחינה בטיחותית במישורים הנ"ל.  
הביקורת רואה במצב זה ליקוי מהותי וממליצה לתקנו לאלתר.

## **רישוי עסקים**

אמנם, לא כל מרכז קהילתי זקוק לרישוי עסק, אלא רק מועדונים שבהם נערכים אירועים בדרך קבע ומוכרים או משתמשים במסגרת זו, במזון כזה או אחר.  
במרכזים שבהם מתקיימים אירועים חד פעמיים, הרי שיש צורך ברישיון עסק לאותו אירוע ספציפי וגם לא בכל המקרים (כל מקרה נבדק לגופו).  
המועדונים שעונים על הקריטריון שזקוקים לרישיון עסק הם :  
"הברנש" ומועדון הצעירים "הבאר" והאולם בבית האומנויות.  
העובדה שלמרכזים אלו אין רישיון עסק, זהו ליקוי מהותי, שיש לתקנו באופן מיידי.

## תגובת מנהל האגף

- ראשית כפי שציינתי בדברי עד כה הוגשה לראש העיר והמנכ"לית תכנית חדשה להפעלת המרכזים הקהילתיים ואנו מחכים לדיון בהצעה זו.
- מונתה מנהלת למרכזים הקהילתיים אשר תפקידה הוא לבנות את תכנית העבודה יחד עם מנהלי המרכזים, להדריך אותם, לעקוב אחרי עבודתם וכמובן לפעול לשרדוג המרכזים הן בכוח אדם מתאים, הן בתוכניות עבודה והן בתיקון הליקויים הפיזיים במבנים.
- נעשה שיפוץ פיסה חלקי בבית הנוער והקהילה בגיורא וכן מתוכנן שיפוץ בבית הנוער הברנש כמובן שהביצוע הינו תלוי תקציב.
- מרכז הצלח"ה הוכנס לפעילות לימודית במרכזי הנוער והקהילה ופועל בימים אלו בשני מרכזים – גיורא וגולומב. הכוונה היא להגדיל את כ"א ולפעול גם במרכזים שרת וגני צבי.
- אין ספק כי מרכזים אלו יפעלו נכון יותר ויתנו מענה נכון לקהילה לאחר שיוקצבו להם תקציבים נכונים ומתאימים וכן ישודרג כ"א העובד בהם.
- אני מאמין כי על המרכזים לפעול למען הקהילה ויחד עמה, אם זאת רכזת הקהילה באגף הפסיקה את עבודתה ולא אושר תקציב למחליפה.
- אין ספק כי מהממצאים בסעיף זה הינם קשים, אם זאת נעשה ניסיון של האגף לשנות מצב זה ללא הצלחה כפי שכתבתי בסעיפים קודמים.
- הנהלת האגף תפעל שינוי המצב עוד השנה וכמובן שנושא זה יעלה במסגרת התוכנית הסופית שתוגש לקברניטי העיר בנושא.
- בטיחות המבנים – עם כניסתה של מנהלת המרכזים לתפקידה היא החלה לפעול בנושא זה. עד כה נעשתה ביקורת של קונסטרוקטור והתקבלו תוצאות אשר הועברו לאגף מהנדס העיר ולמחלקת אחזקת מוסדות חינוך לתיקון הליקויים. ככתב חלק מהליקויים תוקנו אם זאת יש לסיים את תיקון שאר הליקויים.
- לגבי בדיקות בטיחות כוללת – מבנים אלו יכנסו לתכנית העבודה של שיפוץ הקיץ.
- על הנהלת העיר לתקצב באופן מיוחד מבנים אלו במסגרת שיפוץ קיץ ושלא יהיה צורך להישען על עודפים תקציביים מתקציב שיפוץ קיץ, עודפים שלא קיימים כלל. אם זאת השנה אם יבוצעו שיפוץ הקיץ ויינתן תקציב כולל זמלא כמתוכנן נכלל מבנה היחידה לקידום נוער בשיפוצים אלו.
- בנוגע לרישוי עסקים בימים אלו אנו פועלים להשגת רישוי עסקים למועדון הבאר ואכן קבלנו רשימת חסרים מהמחלקה לרישוי עסקים ואנו פועלים להשלים אותם כנ"ל לגבי מועדון הברנש. מנהלת המרכזים פועלת גם בנושא זה לקבלת רישוי העסקים.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## אישור עפ"י חוק מניעת העסקת עברייני מין במוסדות מסוימים

8.5

עפ"י החוק כל עובד בגיר במרכזים הקהילתיים בהם שוהים קטינים, בין שהוא עובד העירייה ובין שהוא עובד של ספק / קבלן, חייב להמציא אישור מהמשרה שלא הורשע בעבירות מין. על המעסיק או הגורם המפעיל את העובד חלה חובה לדרוש המצאת אישור זה ובשום אופן לא לאפשר העסקה, או שהות, ללא שאישור כזה הומצא. האמור מתייחס גם למנהלים עצמם.

חוק זה, תקף, למיטב ידיעת הביקורת, משנת 2001 (עם תיקונים שנעשו בו במהלך השנים).

הביקורת ביקשה לקבל את האישורים הנ"ל לעובדי המחלקה לרבות למרכזים הקהילתיים וליתר מרכזי הפעילות העוסקים בילדים ונוער. לא נתקבל דבר. למסקנת הביקורת אין אישורים כאלו לאיש. (ראה מכתבה של מנהלת יחידת הנוער למנהלת אגף משאבי אנוש ותשובתה - ראה **נספח יא'**). היעדרם של אישורים אלו מהווה ליקוי מהותי, הפרה של החוק ושל כללי מינהל תקין.

יתרה מזאת, חוסר המודעות של הנהלת המחלקה (והנהלת האגף) ושל המנהלים הבכירים במחלקה כמו מנהלת יחידת הנוער על דרישות החוק, מהווה ליקוי מהותי אף הוא. ככלל, ולא רק בנושא הביקורת, היה רצוי ביותר כי לכל ממלא תפקיד בעירייה תהייה ידיעה בסיסית בחוקים העיקריים, ובמיוחד אלה שעליו לאכוף במסגרת תפקידו.

כפי שרואים בנספח י', מנהלת יחידת הנוער מבקשת ממנהלת משאבי אנוש, אישורים רק לעובדים גברים (זכרים). יש בכך הבנה מסולפת של החוק המתייחס, להבנת הביקורת, לכל עובד במובן הכללי (זכר, נקבה, דו מיני וכיו"ב). (גם המציאות תומכת בכלליות המינים - המיגדר - בחוק זה שכן זכורים המקרים הלא מועטים של מורות (נקבות) ותלמידים (זכרים) בכל מיני מוסדות חינוך בארץ (ובעולם) ושל המקרה שכיב בתקשורת לפני שנים ספורות על מוכה (נקבה) בבית הספר של אחת מערי דרום הארץ, שקשרה קשרים עמוקים עם שיעור ניכר מכלל אוכלוסיית נערי ביה"ס הקטינים (והזכרים). כאמור, להבנת הביקורת, כל ממלא תפקיד הבא במגע עם ילדים ונוער, כולל ממלאי התפקידים הבכירים ביותר לרבות מנהל אגף, מנהל מחלקה, מנהלי יחידות חייב באישור כזה.

לסיכום נושא זה: הביקורת מגיעה למסקנה כי במחלקה, נשואת הביקורת, מפריס חוק מדינה במשך כ-15 שנה ברציפות. הגיעה העת לתקן ליקוי חמור זה).

### תגובת מנהל האגף

אישור עפ"י חוק מניעת העסקת עברייני מין – אין זה תפקיד האגף או מחלקת תרבות אירועים ונוער להשיג אישורים אלו אלא תפקיד אגף משאבי אנוש, מרגע שחוק זה חוקק על אגף משאבי אנוש היה לפעול לקבל אישורים אלו מהעובדים הוותיקים וכמובן מכל עובד חדש שנכנס למערכת. לשם הבהרה החוק חל רק על גברים ולא על הנשים כפי שמופיע בדוח.

אין באמור כדי לשנות את מצאי הביקורת.

תת סעיף 8.5 אישור ע"פ חוק מניעת העסקת עברייני מין, ערך של מנגנון / אגף.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## 9. תנועות הנוער

### 9.1 כללי

בהוד השרון פועלות 5 תנועות נוער, אשר המסגרת הארגונית של כל אחת מהן היא עמותה.

כל אחת מהתנועות מקבלת מדי שנה תמיכה כספית מהעירייה, כחלק מתקציב פעילותה בהוד השרון.

להלן פרוט התנועות ומאפייניהם העיקריים - לשנת 2013, כפי שהוגשו על ידי המחלקה לוועדת התמיכות של העירייה לצורך קבלת תמיכות בשנת 2014:

#	התנועה	מספר חניכים	מספר ימי פעילות לשבוע	עלות דמי חבר לשנה ₪
1	הנוער העובד	1,456	3	600
2	הצופים	790	3	700
3	בני עקיבא	174	2	280
4	נוע"ם (תנועה מסורתית)	117	2	680
5	כנפיים של קרמבו	132	1	200
	סה"כ	2,669	11	

בנוסף לתמיכת העירייה בתקציב הפעילות של התנועות, מעמידה העירייה, בחינם, לרשות התנועות מבנים לפעילותן ונושאת בעלות התחזוקה של המבנים:

הנוער העובד: 2 מבנים

הצופים: מבנה אחד

בני עקיבא: מבנה אחד

נוע"ם: פועל בבית ספר עירוני תל"י

כנפיים של קרמבו: פועל בבית ספר עירוני ממלכתי א'.

מתכונת הפעילות של תנועות הנוער בכל הארץ הינה עפ"י נוהל של משרד החינוך אשר מפקח על יישומו. המחלקה מהווה את זרוע הפיקוח של משרד החינוך בהוד השרון. לצורך כך מעסיקה המחלקה רכז תנועות נוער ב-50% משרה. תפקידו להיות בקשר עם האחראים בכל תנועת נוער, לבקר ולתאם פעילות התנועה, לפקח שאכן הפעילות מתבצעת, להיות איש הקשר למשרד החינוך ולעירייה לתיאומים ופתרון קשיים וכו'. לדברי מנהלת יחידת הנער, פעילות המחלקה עם תנועות הנוער הינה מעבר למינימום המוכתב על ידי משרד החינוך ונעשית תוך מעורבות גבוהה בנעשה. המחלקה מצליחה לדבריה לייצור ערך מוסף לפעילות המתבטאת הן במספר הגדול יחסית לערים אחרות בארץ של חניכים וכן בהזדהות לעיר של חניכי התנועות.

## **תגובת מנהל המחלקה**

סעיף 9 תנועות הנוער תת סעיף 9.1 נועם וכנפיים של קרמבו הם אירגוני נוער.

הביקורת לא עשתה את ההבחנה הסמנטית בין תנועת נוער לבין ארגון נוער. אין בתגובת מנהל מחלקה כדי לשנות את ממצאי הביקורת.

## **9.2 תמיכות לתנועות הנוער**

העירייה, באמצעות וועדת התמיכות הפועלת בה, מקציבה כל שנה לכל תנועת נוער תמיכה.

סכום התמיכות הכולל נקבע כל שנה בתקציב.

חלוקת הסכום הינה עפ"י קריטריונים שנקבעו ע"י משרד הפנים ב - 2006 ועיקרם: מספר החניכים ושכיחות הפעילות (ראה נספח יב')

יצוין כי בינתיים יצא חוזר מנכ"ל לקריטריונים שונים מאלו שהעירייה פועלת על פיהם, אך העירייה לא אימצה אותם וממשיכה לפעול עפ"י הקריטריונים הקיימים. אישור התמיכה מתבסס על טבלה, כדוגמת הטבלה לבקשות 2014 שבסעיף 9.1 לעיל, אשר המחלקה מגישה לוועדה, וכן על טפסים המוגשים ע"י הרואה חשבון של כל תנועת נוער עם פירוט תקציב הפעילות של התנועה בהוד השרון, פירוט חמשת מקבלי השכר הגבוה, פרטים על חשבון הבנק של התנועה וכו'. יש להדגיש כי כספי התמיכה כמו גם יתר כספי התקציב המיועד לפעילות בהוד השרון, אסורים בהעברה ליעודים אחרים וכי עליהם להיות מנוהלים בחשבון בנק נפרד שייעודו פעילות בהוד השרון (וראו שיהיה בבנק מקומי).

### **9.2.1 תפקידי הבקרה שעל המחלקה לקיים, לתפיסת הביקורת**

יש להדגיש כי לתפיסת הביקורת על המחלקה לקיים שורה של בקורות ופעולות אימות הנוגעות לכספי התמיכה של העירייה ולוודא כי:

- א. התקציב מותאם לתוכנית עבודה ספציפית וכי ההוצאות הצפויות יממנו את יישום תוכנית זו. לצורך כך על המחלקה לקבל כל שנה מכל תנועה תוכנית פעילות מפורטת בהוד השרון שעומדת מול התקציב המוצהר.
- ב. מספר החניכים הרשומים, אשר מהווים קריטריון דומיננטי בקביעת גובה התמיכה אכן נכון וכי הם גם משלמים דמי חבר.
- ג. ימי הפעילות אכן מיושמים בפועל.
- ד. המבנה שהעירייה מעמידה לרשות תנועת הנוער (כאמור בחינם ובנשיאת עלויות התחזוקה) מתאים מבחינת גודלו ואין בזבוז שטחים לא מנוצלים שהם מעבר לצורך עפ"י מספר החניכים המשתתפים בפועל.

ה. יתר השותפים במימון תקציב הפעילות של התנועה בהוד השרון, כפי שמוגש ע"י רוה"ח, אכן מקיימים את התחייבותם. על המחלקה להבטיח שעיריית הוד השרון, בכספי תמיכתה, לא תעלה בתקציב מעבר לשיעור המתוכנן בגלל פערי מימון או פערי זמן מימוש המימון של גורמים נוספים. האמור בזה כולל גם את החלק המתחייב של משרד החינוך. המחלקה גם צריכה, לתפיסת הביקורת לבדוק שאכן חלקו של משרד החינוך בתקציב הולם ובמיוחד שאיננו קטן מכפי שראוי שיהייה עפ"י הכללים, אשר לתפיסת הביקורת על המחלקה להיות בקיאה בהם ולשלוט בכל הדקויות שלהם (אם יש כאלו).

ו. כספי התמיכה מנוצלים לפעילות התנועה בהוד השרון, עפ"י תוכנית הפעולה. (באין תוכנית פעולה לא ניתן כמובן לבדוק הלימות זו).

### תגובת מנהל המחלקה

תת סעיף 9.2.1 לא רלוונטי כי התבחינים שונו. נבחרה מבקרת לתנועות הנוער שהיא נעמי אשר והמחלקה פועלת ע"פ המלצתה.

הביקורת איננה מסכימה לקביעת מנהל המחלקה. גם אם התבחינים שונו (משנת 2015). אין באמור כדי לשנות את ממצאי והמלצות הביקורת.

### 9.2.2 מידת היישום בפועל של פעולות האימות והבקרה של המחלקה

למסקנת הביקורת אף אחת מהכלול ברשימה הנ"ל איננו מיושם כיום על ידי המחלקה. אמנם נתקבלו מהמחלקה מספר טפסים משנת 2014 ו-2013 שאמורים כביכול לבטא בקרת מספר חניכים (ראה מדגם של 2 תנועות נוער **בנספח יג'**). התעמקות בטפסים אלו מלמד כי אין בהם בקרה ואימות שלמים היכולים לשמש ראייה מספיק אמינה לאימות מספר החניכים הרשומים והמשלמים, או לתדירות הפעילות. לתפיסת הביקורת בקרת מספר החניכים הייתה צריכה להיעשות בשימוש משולב של תיעוד נרשמים ותשלומים ומדגמים מעת לעת לאימות הלימה בין הרשום לבין המציאות בשטח.

יתרה מזאת, לפי דברי מנהלי המחלקה (בפגישה ב-5/2/2014) גם כאשר ידעו במחלקה כי קיימת, לכאורה, אי הלימה בין הרשום כבסיס לתמיכה לא מוצדקת ולמבנה גדול מהנדרש, לא עשו דבר עם מידע זה. לדבריהם העירייה בנתה על חשבונה לתנועת בני עקיבא מבנה והעמידה אותו לרשותה למטרת פעילותה. לדבריהם "המבנה מפואר וגדול ולא מאוכלס". עפ"י הרשום כבסיס לבקשת התמיכות, כמוצג בטבלה בסעיף 9.1 לעיל, רשומים 174 חניכים ואילו לדבריהם, במציאות יש לא יותר מ-60 חניכים. לדבריהם דווח על 14 עד 17 מדריכים (מספר ההולם 170 חניכים - כ-10 חניכים למדריך). מול 60 חניכים מקבלים כ-4 חניכים למדריך. הביקורת, מתוך זהירות ושמרנות, ממליצה שנתונים אלו שהושמעו בע"פ ע"י המחלקה, ללא תיעוד, ייבחנו לעומק ולפרטי פרטים.

**כמסקנה תמציתית מהמתואר :** הניהול של נושא התמיכות הישיר והעקיף (מבנים) במחלקה, לקוי עד כדי הפרת כללי מינהל תקין. הביקורת ממליצה לבחון לעומק ולפרטים את כל הנושא הזה ובהתאם לתקן את הליקויים בהקדם.

### תגובת מנהל האגף

- השנה שונ הקריטריונים לתנועות הנוער המגישות בקשה לתמיכה מעיריית הוד השרון והותאמו לקריטריונים של משרד החינוך .
- מנהלת היחידה לנוער בעיר הינה הממונה על בדיקת תנועות הנוער והגשת דו"חות מסודרים לוועדת התמיכות המקומית על פי הקריטריונים שנקבעו . מנהלת היחידה מגישה מידי שנה את הדו"חות חתומים על ידה, על ידי מנהל המחלקה ומנהל האגף לאחר שביצעה תחקור בנושא למול תנועות הנוער כולל מספרי חניכים מאושרים על ידי ר"ח או עו"ד , ימי פעילות , מספרי מדריכים צלפי הקריטריונים החדשים וממצאים אלו מובאים לפני וועדת תמיכות לשם קבלת החלטה . התמיכה מאושרת על ידי מועצת העיר לאחר שקבלה אישור של ועדת המשנה לתמיכות .

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת

### תגובת מנהל המחלקה

.תת סעיף 9.2 תמיכות לתנועות הנוער, העירייה כן אימצה הקריטריונים, שונה השנה.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי הביקורת

## 10. סיכום מסקנות

- 10.1 מחלקת נוער תרבות ואירועים, עושה, להתרשמות הביקורת עבודה חשובה בתחומים בהם היא עוסקת. עם זאת הביקורת מזהה שורה ארוכה של פערים, תופעות בלתי רצויות וליקויים בעבודת המחלקה.
- 10.2 המבנה הארגוני והגדרת התפקידים במחלקה : אין מבנה ארגוני מחייב ומוסכם. אין הגדרה מתועדת של תחומי אחריות וסמכות.
- 10.3 לצד המחלקה עוסקות עוד יחידות באגף ובעירייה בתחומי האחריות שכלולים בשם המחלקה.
- 10.4 במחלקה רשומים כ-50 עובדים וכ-37 משרות. רק כ-38% מהמשרות מנוהלים ע"י המחלקה. היתר בניהול ישיר של האגף או של יחידות מחוץ לאגף. יש בכך אנומליה ארגונית מובהקת.
- 10.5 מוטת השליטה של מנהלי המחלקה (ממלאי תפקידים בכפיפות ישירה) צרה מהסביר למוטת שליטת מנהלים. מהווה אינדיקציה לפערי אפקטיביות ויעילות.
- 10.6 ההתנהלות והתקציב של היחידה לקידום נוער נפרדים וחיצוניים למחלקה למרות שהיחידה רשומה כיחידת משנה של המחלקה.
- 10.7 הניהול של תקציב ההכנסות של היחידה לקידום נוער חורגת מהתקין.
- 10.8 מנהל היחידה לקידום נוער מופיע באתר האינטרנט של העירייה גם כמנהל היחידה לקליטת עלייה, תפקיד שככל הנראה איננו במציאות.
- 10.9 התקורה במרכזים הקהילתיים גבוהה ביותר – 51% מסה"כ תקציב המרכזים.
- 10.10 פעילות קבלנים מהווה כ-60% מפעילות התוכן במרכזים הקהילתיים. מתוך זה כ-80% משולם לחברת מוסדות חינוך וכ-20% ל-15 קבלנים שונים המספקים שרותי תוכן. יש בכך חוסר איזון ללא בסיס ענייני.
- 10.11 חשבונות ספקי וקבלני תוכן משולמים ללא ניירת המאשרת ביצוע, השקעת עבודה או נוכחות.
- 10.12 התשלומים לחברת מוסדות חינוך אינם מעוגנים בחוזה, (ולא במכרז) ומשולמים ללא הזמנות.
- 10.13 ניהול תוכניות עבודה : לקוי, חסר. לא ממוחשב. תוכניות העבודה אינן מהוות כלי ניהולי ממשי ומעשי. מופקות כמסמך וורד אחת לשנה ללא בקרת ביצוע שוטפת. ללא קשר למשאבים, תקציב עלויות ופרמטרים כמותיים. נהלי עבודה : ערוכים וכתובים באופן לקוי וחסר.
- 10.14 אין נוהלי עבודה מתועדים ומחייבים במחלקה. חלק מהתהליכים מבוצעים עפ"י נהלי עבודה של גורמי רגולציה וממשק ( כמו משרד החינוך).
- 10.15 מחשוב ותקשורת : שימוש רק בתוכנות בסיס כמו וורד ודואר אלקטרוני. אין מערכות מיחשוב ניהוליות ותפעוליות. חלק ניכר מאד מהפעילות נעשה ידנית ובטפסים. במרכזים הקהילתיים אין כלל שימוש במחשב.
- 10.16 גיבוי נתונים ומידע : לא במודעות. לא מנוהל ולא מתבצע.
- 10.17 ניהול עפ"י מדדים : לא במודעות. לא מנוהל ולא מתבצע.

10.18 משוב לקוחות ( חניכים ומשתתפי חוגים ופעילות במרכזים הקהילתיים) : לא במודעות.  
לא מנוהל ולא מתבצע.

10.19 מרכזי קהילה -

10.19.1 נחשב כאי הצלחה מובהקת. לתפיסת הביקורת שורש הבעיה - תפיסת ההפעלה של המרכזים.

10.19.2 ניצול ירוד של המתקנים

10.19.3 ניהול רישום ותשלומי נרשמים - לקוי וירוד.

10.19.4 ניהול היבטי הבטיחות - ירוד.

10.19.5 אין נוהל עבודה לעבודת המרכזים.

10.20 לא מיישמים את החובה לקבל מכל עובד בגיר שעובד עם קטינים אישור מהמטרה לפי חוק מניעת העסקת עברייני מין.

10.21 תנועות הנוער :

10.21.1 פעילות ענפה הנחשבת להצלחה של כ- 5 תנועות נוער.

10.21.2 לא מבצעים בקרה על הפעילות, מספר החניכים ותדירות הפעילות.

10.21.3 לא אוכפים קבלת תוכניות פעולה כמידע מבסס נוסף לתמיכות העירייה

10.21.4 לא בודקים שאכן כספי התמיכה מנוצלים לטובת הפעילות בהוד השרון.

10.21.5 לא בודקים את היישום בפועל של גורמי מימון התקציב הנוספים.

10.21.6 לא פועלים לתיקון עיוותים בגובה התמיכה - גם כאשר יש נתונים המצביעים על עיוותים כאלו.

**11. המלצות**

11.1 לפעול במהירות ובנחרצות לתיקון כל הליקויים, הפערים והתופעות הבלתי רצויות כמפורט בדו"ח הביקורת.

11.2 לפעול בהקדם לעריכת סקר ארגוני, כפרוייקט עירוני בחשיבות גבוהה, ברמה אסטרטגית ותפעולית לכל נושא הנוער, התרבות והאירועים בהוד השרון ולגבש על בסיס הסקר תוכנית עבודה למימוש המלצות הסקר. על הסקר להיעשות בגישה של עיצוב ובנייה מחדש ולא כתוכנית הצלה המבוססת על הקיים.

## תגובת מנהל האגף

### לסיכום:

אין ספק כי המבקר הגיש מסמך רציני ומעמיק המצביא גם את מרחב הפעילות של המחלקה שהיט רחב ביותר והפועלת עם מחסור קשה בכוח אדם ותקציבים מחד ומאידך העלה נושאים מספיק שאם יילקחו בתשומת לב מרבית ויינתנו המשאבים הנכונים הן בתקציב והן בכוח אדם הרי שניתן יהיה לשדרג את המצב במרכזי הנוער והקהילה ולתת מענה נכון בכל היחידות השייכות למחלקה זו.

עם זאת מנהל האגף וכן מנהל המחלקה לתרבות אירועים ונוער לא המתינו לביקורת המבקר ופועלים מתחילת השנה על מנת לטייב את המערכת והתשובות רשומות בתגובתי לדו"ח זה כגון –

כתיבת תכנית אב לתרבות אירועים ונוער,

בניה משותפת של היחידה לנוער בעירייה יחד עם מנהל חברה ונוער של משרד החינוך,

מינוי מנהלת למרכזי הקהילה והנוער

כתיבת תכנית ראשונית לשינוי תפיסת הפעולה במרכזים אלו.

הביקורת רואה בחיוב את הנכונות המוצהרת של מנהל האגף לשיפור הפערים והליקויים שמוצגים בדו"ח ביקורת זה, עם זאת אין בכך כדי לשנות את ממצאי, מסקנות והמלצות הביקורת בדוח זה.

## תגובת מנהל המחלקה

1. אופי עבודה לא שגרתי, שבתות, חגים ומועדים.

2. יש צורך להגמיש את השעות.

3. כח אדם – על מנת למנוע כפל תפקידים בכח אדם, יש להתחשב במבנה הארגוני ולהציב כח אדם מתאים שהמחלקה תוכל לתפקד כראוי וכן להכניס כח אדם במכרז. מינהלן הינו הכרח המציאות וכן חיבור המחלקה לחברה לאוטומציה לדעת בזמן אמת את התקציב שנותר.

4. הכנה לצה"ל, מנהיגות, תנועות נוער, ארגוני נוער אירועים תחת כפת השמים הם דוגמא לחיקוי במחוז.

5. תוכניות עבודה – פועל יוצא של דרישות המשתנות תדיר.

אין באמור כדי לשנות את ממצאי והמלצות הביקורת.

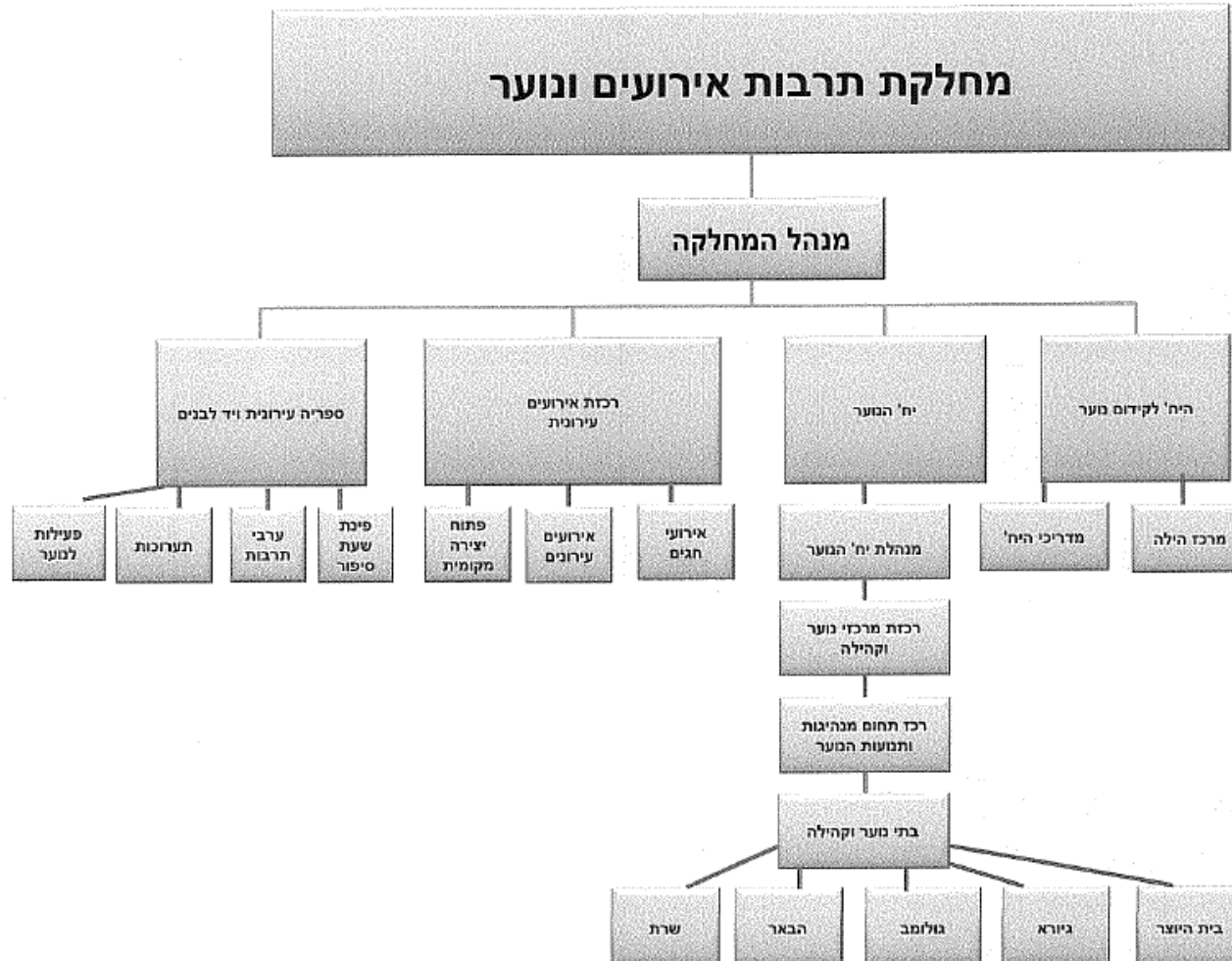
## נספח א'-2

### השתלשלות דברים ביחס למסקנת היעדר מבנה ארגוני

הביקורת קיבלה ממנהל המחלקה, כחלק מהמסמכים לביקורת זו, מספר תרשימים של מבנה ארגוני שאף אחד מהם אינו המבנה הארגוני האמור. חלק מהתרשימים הינם תרשימים היסטוריים (מלפני עשור ומעלה), חלקם מבטאים כל מיני רעיונות וקטעי מחשבות שהועלו על הנייר, אך לא הבשילו לכדי מסמך הולם ומוסכם וכו'. לדברי מנהל המחלקה אין כיום מבנה ארגוני למחלקה על כל המשתמע מכך. לעניין זה הפנה מנהל המחלקה את הביקורת למנהל האגף, אשר ביקש (בקשה תמוהה משהו) וקיבל מהביקורת את התרשימים שהיא קיבלה ממנהל המחלקה. לאחר זמן מה, במהלך הביקורת העביר מנהל האגף תרשים מבנה ארגוני למחלקה (ראה נספח א' - 1), תרשים אשר מנהל המחלקה, כאמור, מעולם לא ראה לפני כן ואינו מכירו. לנוכח כל האמור לעיל, מסתבר כי תרשים זה הוכן ללא עין בוחנת נוספת (כמו עינו של מנהל המחלקה וממלאי התפקידים בה). הביקורת מזהה בתרשים שגיאה מובהקת: בתי הנוער וקהילה מוצגים בתרשים ככפופים לרכז מנהיגות ותנועות נוער ואילו במציאות הינם כפופים לרכזות מרכזי נוער וקהילה. רכז תחום מנהיגות ותנועות נוער מתואר בתרשים ככפוף לרכזות מרכזי נוער וקהילה בעוד שבמציאות כיום הוא כפוף למנהל יח' הנוער. מעבר לכך עפ"י תרשים זה למנהלת יחידת הנוער יש רק כפיפה אחת "רכזות מרכזי נוער וקהילה וכל היתר בהירארכיה אנכית ישירה" מצב ניהולי בלתי יעיל ובלתי סביר בעליל של מוטת שליטה ניהולית צרה בת ממלא תפקיד אחד". בתרשים מוצגת הספרייה ויד לבנים באופן מאוחד בעוד שבמציאות לספרייה תקציב נפרד (בתוך תקציב המחלקה) ואילו ליד לבנים תקציב נפרד מחוץ לתקציב המחלקה. יש לציין כי ברשימת העובדים במחלקה – רכזות יד לבנים איננה נכללת בה. כמו כן תחת הספרייה העירונית הוצגו כל פעילויות התרבות המהוות אחוז יחסית לא גבוה מכלל הפעילות (הערכת הביקורת כ-10%) בעוד שהפעילות המרכזית בה – פעילות ספרייה של השאלת ספרים - לא מוצגת בה כלל.

# נספח א' - 1

תרשים מבנה ארגוני שנתקבל ממנהל האגף



## נספח ב'

רשימת עובדים ומשרות מחלקת נוער, תרבות ואירועים  
(נתקבל מהמחלקה בפבר' 2015)

(נתקבל מהמחלקה בפברואר 2015)

נספח ב'

## נספח ג'

## תקציב המחלקה מול ביצוע 2013 - 2014

תקציב מחלקת תרבות 2013-2014						שם התקציב	מס' תקציב
פער	ביצוע 2014	תקציב שנת 2014	פער	ביצוע 2013	תקציב שנת 2013		
-12,000	615,000	603,000	7,235	583,765	591,000	מ.מער השכר הקובע	1828100110
-4,000	114,000	110,000	7,248	106,752	114,000	מ.מער ש.מספות	1828100130
11,000	112,000	123,000	6,578	115,422	122,000	מ.מער אחזקת רכב	1828100140
11	689	700	108	592	700	מ.מער חומרי ניקוי	1828100433
700	1,400	2,100	352	1,748	2,100	מ.מער ריהוט ואחזקתו	1828100450
187	2,613	2,800	81	2,719	2,800	מ.מער ציוד משרדי	1828100470
266	1,834	2,100	3	2,097	2,100	מ.מער כיבוד	1828100510
-68	68	-	-261	261	-	מ.מער תחזוקת רכב	1828100730
-1,480	4,980	3,500	995	2,505	3,500	מ.מער עב' קבלניות	1828100750
-	5,600	5,600	501	5,099	5,600	מ.מער הוצ' שומת	1828100780
71,000	1,003,000	1,074,000	-74,791	982,791	908,000	מ.קהילתי השכר הקובע	1828300110
4,000	36,000	40,000	-4,302	37,302	33,000	מ.קהילתי ש.מספות	1828300130
10,000	46,000	56,000	-3,264	59,264	56,000	מ.קהילתי אחזקת רכב	1828300140
1,000	562,000	563,000	11,044	554,956	566,000	מ.קהילתי שכר זמניים	1828300210
139	4,061	4,200	1,264	2,936	4,200	מ.קהילתי חומרי ניקוי	1828300433
2,330	8,170	10,500	84	10,416	10,500	מ.קהילתי ריהוט ואחזקתו	1828300450
2,500	8,000	10,500	577	9,923	10,500	מ.קהילתי ציוד משרדי	1828300470
600	5,000	5,600	35	5,565	5,600	מ.קהילתי כיבוד	1828300510
-1,000	15,000	14,000	-902	14,902	14,000	מ.קהילתי ציוד	1828300743
-6,000	466,000	460,000	6,828	453,172	460,000	מ.קהילתי עב' קבלניות	1828300750
51,000	69,000	120,000	-1,933	121,933	120,000	מ.קהילתי עב' קבלניות	1828300751
-5,000	25,000	20,000	-3,919	23,919	20,000	מ.קהילתי השתת בגימלא	1828300760
469	13,531	14,000	-9,242	23,242	14,000	מ.קהילתי הוצ' שומת	1828300780
125,654	3,118,946	3,244,600	-55,681	3,121,281	3,065,600	סה"כ	
							<u>הכנסות</u>
-23,970	176,030	200,000	-37,803	162,197	200,000	מ.קהילתי הכנסות עצמיות	1328300420
-15,000	0	15,000	-15,000	0	15,000	מ.קהילתי תקורה	1328300421

מס' תקציב	שם התקציב	תקציב שנת 2013	ביצוע 2013	פער	תקציב שנת 2014	ביצוע 2014	פער
1823000110	סיפריה השכר הקובע	1,510,000	1,478,856	31,144	<b>1,456,000</b>	<b>1,510,000</b>	<b>-54,000</b>
1823000130	סיפריה שעות מסופות	<b>25,000</b>	<b>25,143</b>	<b>-143</b>	27,000	27,000	-
1823000140	סיפריה אחזקת רכב	87,000	69,735	17,265	<b>64,000</b>	<b>71,000</b>	<b>-7,000</b>
1823000420	סיפריה אחזקה ותיקונים	2,100	1,480	620	2,100	960	1,140
1823000433	סיפריה חומרי ניקוי	4,900	2,205	2,695	4,900	1,805	3,095
1823000450	סיפריה ריהוט ואחזקת	2,100	1,935	165	2,100	271	1,829
1823000470	סיפריה ציוד משרדי	5,600	4,804	796	5,600	5,415	185
1823000510	סיפריה כיבוד	<b>2,800</b>	<b>2,849</b>	<b>-49</b>	2,800	2,692	108
1823000522	סיפריה רכישת ספרים	35,000	33,116	1,884	42,000	29,016	12,984
1823000560	סיפריה כריכת ספרים	6,300	1,888	4,412	4,000	-	4,000
1823000740	סיפריה אחזקת תכנה	48,675	48,672	3	48,675	48,672	3
1823000750	סיפריה הוצ' שמירה	<b>59,500</b>	<b>113,910</b>	<b>-54,410</b>	<b>59,000</b>	<b>113,910</b>	<b>-54,910</b>
1823000780	סיפריה איחועים	70,000	61,895	8,105	70,000	61,895	8,105
1823000781	סיפריה הוצ' שומת	4,200	4,037	163	4,200	4,037	163
	<b>סה"כ</b>	<b>1,863,175</b>	<b>1,850,525</b>	<b>12,650</b>	<b>1,792,375</b>	<b>1,876,673</b>	<b>-84,298</b>
	<b>הכנסות</b>						
<b>1323000421</b>	<b>סיפריה פעולות תרבות</b>	<b>120,000</b>	<b>113,485</b>	<b>-6515</b>	120,000	122,160	2,160
מס' תקציב	שם התקציב	תקציב שנת 2013	ביצוע 2013	פער	תקציב שנת 2014	ביצוע 2014	פער
1826400780	הכנת מדצים	49,000	48,982	18	50,000	49,985	15
1828800780	הנוער במרכז העינינים	<b>105,000</b>	<b>106,972</b>	<b>-1,972</b>	105,000	102,286	2,714
1828900780	פעילות נוער עירונית	256,500	256,419	81	200,000	199,989	11
1826400750	ארועים קהילתיים	115,625	113,215	2,410	99,000	99,000	-
1751000750	עצמאות עבודות קבלניות	250,000	227,326	22,674	250,000	244,936	5,064
1751000771	עב עצמאות חשמל ואומנים	<b>750,000</b>	<b>752,463</b>	<b>-2,463</b>	750,000	743,246	6,754
1752000750	עבודות קבלניות	300,000	296,399	3,601	300,000	299,959	41
1752000780	איחועים עירוניים	250,000	249,971	29	<b>200,000</b>	<b>200,052</b>	<b>-52</b>
1752000751	ארועי חוצות וקיץ	900,000	899,374	626	500,000	499,660	340

# נספח ד'

מרכז קהילתי גיורא - טופס מעקב חודשי לחניך בחוג

מועדון גיורא - דו"ח מעקב חודשי

חוג: \_\_\_\_\_ מורה: \_\_\_\_\_ חודש: \_\_\_\_\_ שנה: \_\_\_\_\_

שם	משפחה	שבוע א'	שבוע ב'	שבוע ג'	שבוע ד'
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					

# נספח ה'

## מדגם חשבונות קבלני תוכן

שם ט	מס' כרטיס	שם כרטיס	פקודה	תאריך ערך	פרטי התנועה	כרטיס נגדי	חברת בהוד
1828300750	מ.קהילתי עב' קבלניות	300497	31/01/2013	שכר 1/13	7708002000	חברת בהוד	41,560
1828300750	מ.קהילתי עב' קבלניות	304387	30/06/2013	שכר 6/13	7708002000	חברת בהוד	60,464
1828300750	מ.קהילתי עב' קבלניות	300385	31/01/2014	שכר 1/14	7708002000	חברת בהוד	35,068
1828300750	מ.קהילתי עב' קבלניות	307180	30/06/2014	שכר 6/14	7708002000	חברת בהוד	74,087
1828300751	מ.קהילתי עב' קבלניות	303541	30/06/2012	מני כץ כיהול הרכב 3-6/12 הברגש מוסיקלי למועדון	6313127000	מני כץ	4480
1828300751	מ.קהילתי עב' קבלניות	305528	12/01/2013	בר אל תיאטרון מבורגים	6302052000	בר אל	8,775
1828300751	מ.קהילתי עב' קבלניות	307011	04/11/2013	יובלים הקרנת פרטים במרכזים קהילתיים	6310173000	יובליב	7,080

### שנת כספים 2013

שנת פתיחת החומנה 2013  
תאריך הדפסה 15/02/2015 11:37:07

### מקור - לאחר שיחזור

תאריך פתיחת החומנה: 28.07.2013  
הזמנה מס' 3729

יחידה מזמינה: אנף חינוך  
שם המזמין: רזינית בטאט  
יחידה מקבלת: אנף חינוך  
מקום אספקה:  
שם מקבל:

לכבוד: בר אל טל אור  
מס' עוסק מורשה: 54756028  
כרטיס ספק: 6302052000  
כתובת: הצנחנים 5, הוד השרון  
טלפון: פקס:

סעיף תקציב: 1828300751: מ.קהילתי עב' קבלניות

אנו מזמינים בזה אספקת ציוד ע"פ הפריטים והמחירים המצויים בהזמנה זו. עליכם למסור למוכרינו את הפריטים לפי הזמנה זו ללא כל שינוי או תוספת. בניידה ויש צורך לבצע שינויים, עליכם לפנות אל גובר העירייה/מנהל הרכש ורק בחתימתם יבוצע השינויים.

בר אל טל אור- 9-12/2012 עפ"י ח-ן 957,959 חזרות תיאטרון מבורגים  
הערה: טובין 3933

### רשימת הפריטים

#	מק"ט	פרטים נוספים	כמות	מחיר יחידה לפני מע"מ	כסום הנחה	סה"כ לפני מע"מ
1	9	תאור: בר אל טל אור- 9-12/2012 עפ"י ח-ן 957,959 חזרות תיאטרון מבורגים	4	2,478.81		9,915.24

יחידות

סה"כ לפני הנחה: 9,915.24  
סה"כ הנחה: 0.00  
סה"כ לפני מע"מ: 9,915.24  
סה"כ מע"מ: 1,784.76  
סה"כ כולל מע"מ: 11,700.00

### תנאים נוספים

תנאי תשלום: שוטף + 90 יום תשלום: שוטף+90 יום מיום הגעת החשבונית המאושרת ע"י מנהל המחלקה לגוברות. כל שינוי בתנאי התשלום יעשה אך ורק באישור גובר העירייה בלבד. חומנה זו בתוקף 60 יום מיום הוצאתה.

רכש ולוגיטיקה, רחי' החרש 9, אזח"ית נווה נאמן. טל': 097759790, פקס: 09-7759795

תאריך	מנהל רכש/חשב אגף	תאריך	מנכ"ל בלומנפלד- גובר	תאריך	מנהל מחלקה/מנהל אגף
-------	------------------	-------	----------------------	-------	---------------------

שנת כספים 2013  
 שנת פתיחת ההזמנה 2013  
 תאריך הדפסה 15/02/2015 11:36:47

**העתק**

תאריך פתיחת ההזמנה: 03.11.2013

**הזמנה מס' 5192**

לכבוד מסי עסק/מחשבה: 514635895	יובלים לעד 2011 בע"מ	יחידה מומינה: תרבות
כרטיס ספק: 6310173000	שם המזמין: רונית בטאט	שם היחידה: רונית בטאט
כתובת: דרך השרון 91/5, חוד השרון	מקום אספקה: תרבות	מקום אספקה: תרבות
טלפון: 09 - 7408080	שם מקבל: שם מקבל	שם מקבל: שם מקבל
פקס: 09 - 7408080		
סעיף תקציב: 1828300751 מ.קהילתי עב קבלניות		

אנו מזמינים בזה אספקת ציוד ע"פ הפריטים וההנחיות המצויים בהזמנה זו. עליכם למסור למוכ"ז את הפריטים לפי הזמנה זו ללא כל שינוי או תוספת. כמידה ויש צורך לבצע שינויים, עליכם לפנות אל גזבר העירייה/מנהל הרכש ורק בחתימתם יבוצעו השינויים.

יובלים לעד 55-10/13-9 עפ"י הזמנת עבודה 15 הקרנת סרטים במרכזים הקהילתיים  
 הערה: טובנין 22419

**רשימת הפריטים**

#	מק"ט	פריטים נוספים	כמות	מחיר יחידה לפני מע"מ	סכום הנחה	סה"כ לפני מע"מ
1	9	תאור: יובלים לעד 55-10/13-9 עפ"י הזמנת עבודה 15 הקרנת סרטים במרכזים הקהילתיים	2	3,000.00		6,000.00
		יחידות				

**תנאים נוספים**

תנאי תשלום: שוטף +90  
 תנאי תשלום: שוטף+90 יום מיום הגעת החשבונית המאושרת ע"י מנהל המחלקה לגזברות.  
 כל שינוי בתנאי התשלום יעשה אך ורק באישור גזבר העירייה בלבד.  
 הזמנה זו בתוקף 60 יום מיום הוצאתה.

רכש ולוגיסטיקה, רחי החרש 9, אזה"ית נוות נאמן. טל': 097759790, פקס: 09-7759795

תאריך מנהל רכש/חשב אגף תאריך נויכאל בלומנפלד- גזבר תאריך מנהל מחלקה/מנהל אגף

שנת כספים 2012  
שנת פתיחת ההזמנה 2012  
תאריך הדפסה 11:38:06 15/02/2015

**מקור - לאחר שיחזור**

תאריך פתיחת ההזמנה: 05.06.2012

**הזמנה מס' 2689**

מני כ"ך  
מס' עוסק מורשה: 6936322  
כרטיס ספק: 6313127000  
כתובת: אלכסנדר הג 10, הוד השרון, מיקוד 45241  
טלפון: 052 - 2493284 :פקס

יחידה מזמינה: תרבות  
שם המזמין: רונית בטאט  
יחידה מקבלת: תרבות  
מקום אספקה:  
שם מקבל:

טלפון -  
טלפון -

סעיף תקציב: 1828300751 מ.קהילתי עב קבלניות

אנו מזמינים בזה אספקת ציוד ע"פ הפריטים והמחירים המצויים בהזמנה זו. עליכם למסור למוכ"ז את הפריטים לפי הזמנה זו ללא כל שינוי או תוספת. במידה ויש צורך לבצע שינויים, עליכם לפנות אל גובר העירייה/מנהל הרכש ורק בחתימתם יבוצעו השינויים.

מני כ"ך - 3-6/2012 ניהול הרכב מוסיקאלי במועדון הברנש ע"י הכנסות הערה: טובין 16624

**רשימת הפריטים**

#	מק"ט	פרטים נוספים	כמות	מחיר יחידה לפני מע"מ	סכום הנחה	סה"כ לפני מע"מ
1	9	תאור: מני כ"ך - 3/2012 ניהול הרכב מוסיקאלי במועדון הברנש ע"י הכנסות	5	193.10		965.50
		יחידות				
2	9	תאור: מני כ"ך - 4/2012 ניהול הרכב מוסיקאלי במועדון הברנש ע"י הכנסות	5	193.10		965.50
		יחידות				
3	9	תאור: מני כ"ך - 5/2012 ניהול הרכב מוסיקאלי במועדון הברנש ע"י הכנסות	6	193.10		1,158.60
		יחידות				
4	9	תאור: מני כ"ך - 6/2012 ניהול הרכב מוסיקאלי במועדון הברנש ע"י הכנסות	4	193.10		772.40
		יחידות				

**תנאים נוספים**

תנאי תשלום: שוטף + 90  
תנאי תשלום: שוטף+90 יום מיום הגעת התשלום המאושרת ע"י מנהל המחלקה לגזברות. כל שינוי בתנאי התשלום יעשה אך ורק באישור גובר העירייה בלבד. הזמנה זו בתוקף 60 יום מיום הוצאתה.

רכש ולוגיסטיקה, רח' החרש 9, אזה"ית נווה נאמן. טל': 097759790, פקס: 09-7759795

חברת מוסדות חינוך ותרבות בהוד-השרון  
 מיסודה של הסוכנות היהודית לארץ ישראל בע"מ (ח"צ)

09.02.2014

לכבוד

ב'לומנפלד מיכאל  
 גזבר העיריה  
 הוד-השרון

א.נ.,

הנדון: החזר משכורות תרבות ונוער ינואר 2014

ש"ח	נוער	בתי נוער	
11,272	אוהיון תמר	11,272	14.000
4,038	צבעוני חוה	4,038	10.000
11,155	רבינוביץ בארי	11,155	23.8
3,762	רחמים אורליט	3,762	
4,841	שאול גילה	4,841	
35,068	סה"כ	35,068	

בברכה,

אירית מזור  
 חב' מוסדות חינוך ותרבות ה'יה  
 חברת מוסדות  
 חינוך ותרבות בהוד השרון  
 (מיסודה של הסוכנות היהודית בע"מ (ח"צ))

חברת מוסדות חינוך ותרבות בהוד-השרון  
 מיסודה של הסוכנות היהודית לארץ ישראל בע"מ (ח"צ)

09.07.2014

לכבוד

ב'לומנפלד מיכאל  
 גזבר העירייה  
 הוד-השרון

א.נ.

הבדוק: החזר משכורות תרבות ונוער	יוני	2014	כולל הבראה
בתי נוער			
אוחיין תמר	26,111		ש"ח כולל הבראה+מענק יובל
בקר עידן	10,008		ש"ח כולל שעות של איחועים
צבעוני חוה	4,475		ש"ח כולל הבראה
רבינוביץ בארי	13,945		ש"ח כולל הבראה +שעות של איחועים
רחמים אורליה	5,284		ש"ח כולל הבראה
שאל גילה	10,500		ש"ח כולל הבראה
שוורץ מיתר	6,128		ש"ח גמר ח-ן באישור של חנינה
סה"כ	76,451		ש"ח
תקציב איחועים	-999.19	2,364.19	עבור שעות של רכיוביץ
	-1,375		עבור שעות של בקר
סה"כ:	74,087		

בברכה,

אילנה מזור

חב' מוסדות החינוך והתרבות הוד-השרון

חברת מוסדות חינוך ותרבות בהוד-השרון  
 תעד ותורבות בהוד-השרון  
 מיסודה של הסוכנות היהודית לארץ ישראל בע"מ (ח"צ)

חברת מוסדות חינוך ותרבות בהוד-השרון  
 מיסודה של הסוכנות היהודית לארץ ישראל בע"מ (חל"צ)

10.07.2013

לכבוד

בלומנפלד מיכאל  
 גזבר העיריה  
 הוד-השרון

א.ג.

הנדון: החרג משכורות תרבות ונוער יוני 2013

ש"ח	ש"ח	ש"ח	בתי נוער
25,713	ש"ח	ש"ח	אוחיון תמר
4,297	ש"ח	ש"ח	צבעוני חוה
8,820	ש"ח	ש"ח	רביחביץ בארי
5,100	ש"ח	ש"ח	רחמים אורלית
11,925	ש"ח	ש"ח	שאל גילה
4,809	ש"ח	ש"ח	שורץ מיטל
60,464	ש"ח	ש"ח	סה"כ

בברכה,

אירית מזק  
 תב' מוסדות חינוך ותרבות ה"ה

חברת מוסדות  
 חינוך ותרבות בהוד השרון  
 ייחודה של הסוכנות בע"מ (חל"צ)

חברת מוסדות חינוך ותרבות בהוד-השרון  
מיסודה של הסוכנות היהודית לארץ ישראל בע"מ (ח"צ)

17.02.13

לכבוד

בלומנפלד מיכאל  
גזבר העריה  
הוד-השרון

א.ג.

הנדון: החדר משמרות תרבות ונוער ינואר-13

		בתי נוער
ש	11,591	אוהיון תמר
ש	8,235	בלס אלי
ש	8,562	פנחס אבישג
ש	2,182	צבעוני חוה
ש	3,730	רחמים אורלית
ש	4,846	שאל גילה
ש	2,414	שורץ מיתר
ש	41,560	סה"כ

בברכה,

אירית מזור

חב' מוסדות חינוך ותרבות ה"ה



חברת מוסדות חינוך  
מאושר

## נספח ו'

### תיאור תמציתי של מסמכים שנתקבלו בנושא תוכניות עבודה ותכנון מול ביצוע נתקבלו מהמחלקה המסמכים הבאים:

#### מסמך 1

##### **"תוכנית עבודה – ראשי פרקים" מאת מנהל המחלקה.**

מסמך זה איננו נושא תאריך (לשאלת הביקורת הושב כי הוא בערך מ-אוגוסט 2014), איננו מתייחס לתקופת זמן ולא לציר הזמן. זהו מסמך של תפיסות והגות (סובייקטיביות של הכותב) ביחס לתרבות וביחס לנוער וקהילה. כמו כן יש בו תערובת של פעילויות שבוצעו ומבוצעות בהווה ושכנראה יבוצעו גם בעתיד (הלא מוגדר) ופעילויות שהכותב היה מעוניין (בבחינת משאלות לב) שיתווספו בעתיד.

מסמך זה שאפשר והינו מעניין (תלוי בטעם הקורא), איננו לתפיסת הביקורת תוכנית עבודה ואף לא ראשי פרקים לתוכנית עבודה (כפי שהוא מתקרא)

#### מסמך 2

מסמך שהופק ונושא את שם משרד החינוך – מינהל חברה ונוער – מחוז מרכז הנקרא:  
**"סיכום תיק רשותי 2013-2014 תשע"ד"** המסמך איננו נושא תאריך הפקה.

להבנת הביקורת זהו מסמך גנרי לרשות כלשהי (כנראה עירונית) ולא דווקא להוד השרון. בכל המסמך לא מוזכרת ולא פעם אחת הוד השרון או משהו שמזכיר את הוד השרון. מסמך זה מרכז את השלבים והפעילויות בתוכניות של משרד החינוך שעל הרשויות להוציאן לפועל (ואין זה עדיין אומר שאכן הרשות עשתה זאת, או עשתה זאת ככתבו וכלשונו). תוכניות אלו כוללות:

פעילויות במסגרת " הנוער בוחר ערך כדרך"

פעילויות במסגרת " עידוד הגיוס לצה"ל ולשרות משמעותי"

• מנהיגות

• מעורבות חברתית

• תנועות הנוער

• תחום צעירים

• מרכזים קהילתיים

יצוין כי בקריאת המסמך - חלק מהכתוב דומה במידה מסוימת לנעשה בהוד השרון, אך חלק לא מבוטל רחוק מהמציאות בעיר (למיטב ידיעת הביקורת).

גם מסמך זה איננו מהווה לתפיסת הביקורת תוכנית עבודה של המחלקה.

#### מסמך 3

מסמך ללא תאריך, ללא שם או לוגו המחלקה, ללא שם כותב המסמך, של טבלת פעילויות לפי "סקטור גילאי" ומקום ביצוע הפעילות. לדברי מנהלת יחידת הנוער כל הפעילויות האלו בוצעו בתשע"ד (2013-2014).

קבוצות הגילים המופעים במסמך: 6-2, 7-11 ומבוגרים (האם מבוגר הינו כל מי שעבר את גיל

11?)

מיקומי הפעילויות במסמך : ספרייה עירונית, מרכזים קהילתיים, מרכז האומנויות, סל תרבות, תחת כיפת השמיים, גינות ופארקים, אולמות ואתרים סגורים.  
סה"כ מופעים במסמך כ- 150 פעילויות שונות ללא מיון כלשהו. בין הפעילויות יש כ-40 פעילויות שהיו במסגרת מרכז האומנויות וסל תרבות – מסגרות שאינן שייכות ואינן מנוהלות ע"י המחלקה.

גם מסמך זה איננו לתפיסת הביקור תוכנית עבודה. הוא יכול להיות מוגדר באופן חלקי כמעין מסמך פירוט ביצוע. עם זאת כאמור, מלבד כותרת הפעילות ומיקומה, אין כל פרטים על תאריכי הביצוע, מספר המשתתפים, עלות כספית וכן אין כל התייחסות להערכה ע"י המשתתפים ( אין כיום כל מסלול למשוב של המשתתפים על פעילות במסגרת המחלקה).

#### מסמך 4

מסמך ללא תאריך, ללא שם או לוגו המחלקה, ללא שם כותב המסמך.  
הנקרא : **"טבלת תרבות בפילוח לקבוצות גיל וכמות שנתי"**. אין בכל המסמך איזכור למתי ולאיזה תקופה מתייחס המסמך. הביקורת משערת שהמדובר גם כאן ב-תשע"ד (2013 – 2014). המסמך ערוך כטבלה (מטריצה) בה מופיע טור אנכי של קטגוריית פעילות כמו אירועים, מגמת תיאטרון, קונסרבטוריון, קולנוע, מקהלות, פעילות קהילתית במרכזים הקהילתיים, סל תרבות ועוד. סה"כ כ- 36 קטגוריות פעילות.

הטבלה מחולקת לקבוצות גיל: פעוטות וילדים, נוער וצעירים, מבוגרים, ותיקים בטבלה מצוינים מספר מקרים של כל קטגוריית פעילות לכל קבוצת גיל.

סה"כ מספר המקרים בטבלה : 635

כאמור אין לדעת מהטבלה מתי כל זה התרחש, כמה משתתפים, כמה עלה, מה היתה הערכת המשתתפים וכו'.

גם מסמך זה כולל פעילויות שהינן באחריות המחלקה וגם פעילויות באחריות יחידות ארגוניות אחרות כמו מרכז האומנויות וסל תרבות (באחריות משרד החינוך).

גם מסמך זה איננו תוכנית עבודה. הוא מעין דוח ביצוע חלקי מאוד וירוד מאוד באיכותו.

#### מסמך 5

מסמך שכותרתו **"טבלת אירועים לשנת תשע"ד (ספטמבר 2013 עד 2014)**.

גם מסמך זה ללא תאריך, ללא שם או לוגו המחלקה, ללא שם כותב המסמך.

המסמך בנוי כטבלה ממויינת לפי חודש ולפי קבוצת גיל: ילדים, נוער, מבוגרים.

האירועים המוצגים במסמך בכל חודש.

אין הפרדה בין אירועים תרבותיים במבנים סגורים לבין אירועים המוניים תחת כיפת השמיים.

לדוגמה מפגש עם סופר, חגיגות יום העצמאות.

אין התאמה וקיימות גם סתירות בין מסמך זה לבין מסמך 3. לדוגמה במסמך זה מופיע בטור "ילדים" אירוע שעת סיפור פעם אחת (בנובמבר 2013 ואילו במסמך 3. שעת סיפור לקבוצת גיל 2-

6 מופיע 13 פעם. מפגש עם סופר מופיע פעמים במסמך זה ואילו במסמך 3. מופיע רק פעם אחת.

המסמך מציג אירועים באחריות המחלקה ובאחריות יחידות אחרות כמו מצילה, מרכז

האומנויות.

## מסמך 6

מסמך שנשלח בדואר אלקטרוני בתאריך 30 בספטמבר 2014 מאת מנהלת הספרייה אל מנהל המחלקה וכותרתו "לוח אירועי הספרייה לשנת תשע"ה: ספטמבר 2014 עד יולי 2015. מסמך זה הינו היחיד, מבין כל המסמכים הרבים שהביקורת קיבלה מהמחלקה, הנושא תאריך וניתן להבין ממנו מי כתב אותו ולמי הוא הופץ / נשלח. יש להדגיש כי תאריך על מסמך ותיעוד זהות הכותב מעידה, כאינדיקציה ראשונית, על קיום תרבות ניהול (וסדר ניהול) ותפיסה ניהולית ולהפך היעדרם מהווה אינדיקציה ראשונית לפערי תשתית ופערי גישה סדורה לניהול ובקרה. יש לציין כי המסמך נשלח ב-30/9/2014. היות ויש עליו תאריך ניתן לראות כי האירועים המתוארים בו מתחילים ב-2/9/2014, כלומר חודש ימים הייתה פעילות ללא שמנהל המחלקה קיבל עליה תוכנית עבודה. ככלל, הפקת תוכנית פעילות המתחילה בספטמבר 2014 הייתה צריכה להיות, לתפיסת הביקורת, לפחות מספר חודשים קודם ובוודאי לא חודש לאחר תחילת הפעילות (כנראה ללא קיום תוכנית פעילות כלל). הביקורת רואה בכך ליקוי המחייב תיקון. המסמך עצמו בנוי כטבלה מפורטת הממוינת לפי חודשים ובכל חודש בפירוט לתאריך ולשעה מפורט האירוע התרבותי / חינוכי, לאיזה גיל הוא מיועד (טווח הגיל הינו בין 2 ל-6 ורוב רובו לטווח שבין 2 ל-4), שם המבצע את הפעילות ושם הפעילות. יש בטבלה זו בסיס לתוכנית עבודה, והביקורת מתרשמת לחיוב מאופן הכנתו והיסודיות בהצגת הנתונים. עם זאת גם מסמך זה הינו ללא רכיב התקציב והעלות ונדרש מול תוכנית זו גם בקרת ביצוע בכתך חודשי ושנתי.

## מסמך 7

מסמך ללא תאריך ללא שם כותב המסמך וללא ציון מה משמעותו של מסמך זה. מתוכן המסמך מבינים כי המדובר בתוכנית פעילות לשנים תשע"ד ו-תשע"ה בכתך של אתר: (1) באר, (2) ברנש – המרכז לאמנויות הבמה, (3) מרכז קהילתי גיורא, (4) מרכז קהילתי שרת, (5) מרכז קהילתי גולומב (יסוד המעלה), (6) מרכז הצעירים. לכל אתר מוקדש במסמך עמוד אחד. לאתרים (1) עד (4) העמוד כולל את הטורים: רשימת פעילויות, מספר משתתפים לכל פעילות בכל שנה מהשנים תשע"ד ו-תשע"ה, תקציב שו בכל שנה לכל פעילות, מספר מפגשים שנתי לכל פעילות וטור הערות. לא ניתן להבין מהמסמך האם זהו תכנון או ביצוע. לשאלת הביקורת הבהירה מנהלת יחידת הנוער כי היא זו שהכינה את המסמך וכי בטור תשע"ד מדובר בביצוע בדיעבד ובטור תשע"ה מדובר בתכנון. אין סימוכין במסמך לנתוני הביצוע כך שלא ניתן לדעת (בדרך פרקטית) מהיכן הנתונים ועל מה הם מתבססים. לגבי תשע"ה חלק ניכר מהתכנון באתר (1) – באר לא רלוונטי כי איננו יכול להתבצע מאחר והופסקה הפעילות בו. לגבי אתר (5) גולומב – הדף כולל רק 3 פעילויות וגם אלו הינן כתוכנית ל-תשע"ה ללא תקצוב. לגבי אתר (6) מרכז צעירים קיימת רשימת פעילויות אבל בשיחה עם מנהלת יחידת הנוער מסתבר כי כל העמוד הזה איננו רלוונטי כי מרכז צעירים לא פועל כלל. הביקורת מתרשמת כי במסמך זה הושקעה עבודה רבה, אבל מאד לא יעילה. כל המסמך בנוי כמסמך וורד. כמסמך שצריך להציג תוכנית עבודה פעילה ומעשית חסר בו פרטים רבים שחלקם נתברר רק כתשובות לשאלות של הביקורת. זוהי מעין תוכנית עבודה במתכונת ראשונית ולא גמישה לניהול. כאמור הנתונים אינם מבוססים באופן שניתן לבחון אותו על בסיס נתונים שיטתי ואין המסמך יכול לשמש כמתכונת לניהול שוטף של תכנון מול ביצוע. כאמור נתברר לביקורת כי חלק רב מאד במסמך זה איננו מתבצע במציאות אך אין לכך כל התייחסות במסמך.

## מסמך 8

מסמך ללא תאריך וללא שם כותב המסמך.

שם המסמך: "תוכנית מרכזים קהילתיים"

מתוך תוכן המסמך ניתן להבין כי המדובר בתוכנית לשנת 2014 למרכזים: שרת ו-גיוורא. לכל אחד משני מרכזים אלו מוצג במסמך טבלת פעילויות (כולל פעילות חופשית במינון גבוה) או חוגים בחדר של יום בשבוע וזמן ביום – בוקר, צהריים, ערב. על כל חוג יש במסמך מספר משפטים קצר של תיאור והגדרת קהל היעד. המסמך כולל פסקה בת מספר שורות על "הברנש – המרכז לאומנויות הבמה". בשורות אלו נכתב בתמצית מה יהיה במרכז ואיזה חוגים ופעילויות יקוימו בו. אין בכך אפילו שמץ של תוכנית עבודה.

יש במסמך איזכור של 3 שורות לגבי מרכז קהילתי גולומב (יסוד המעלה) שאומר שהמרכז יפתח לעזרה בשיעורי בית ולפעילות הפגתית של בני נוער.

להבנת הביקורת מרכז זה לא הופעל בשנים האחרונות.

4 העמודים האחרונים של המסמך (גם במסמך זה כמו באחרים אין מספור לעמודים, שוב אינדיקציה לפערי תרבות ניהול וכישורי הניהול של מנהלי המחלקה והאגף) מוקדשים למרכז צעירים, מועדון הבאר – מרכז הנוער ומרכז ההדרכה. הכתוב בעמודים אלו הוא מעין תערוכת של מסמך שיווקי, סיסמאות לקישוט (כגון "קהל הצעירים בעיר הוא חוד החנית לעיר קהילתית"), התלוננות הסברתית על הבעיות והקשיים, מה הולכים לעשות (כאשר אין מאחורי זה ביסוס מספיק) וכו'.

גם מסמך זה איננו לתפיסת הביקורת תוכנית עבודה במובן המעשי ובמובן של כלי ניהולי אמיתי.

## מסמך 9

מסמך זה הינו תדפיס של מצגת שקפים שנושאת את השם "תרבות הוד השרון", שוב ללא תאריך וללא כל ציון למתי החוברת מתייחסת, מי הכין אותה, למי היא מיועדת ומה מטרתה. מתוך עיון בחוברת ניתן לשער כי היא הוכנה ע"י מנהל המחלקה (ללא וודאות שאכן כך). כמו יתר המסמכים אין ספרור לעמודי החוברת.

8 העמודים הראשונים של החוברת מוקדשים ללמד את הקורא מהי תרבות על מגוון צורותיה ובאופן ייחודי מהי תרבות במישור העירוני ואיך המחלקה מיישמת זאת בהוד השרון (בתמצית ובמשפטים ספורים, כולל אמירה לעתיד כאשר יוקם היכל תרבות עירוני). כמו כן מובאת טבלה בה ממיונים סוגי התרבות השונים לסוגי פעילויות "המגשימים" כל סוג.

העמוד הבא - עמוד 9 - כולל רשימת מרכזי פעילויות תרבות משולבות: מרכז אומנויות רב תחומי, מרכזי קהילה ונוער, צבר, באר, ברנש, בימטרון, היכל דרום השרון, ספרייה עירונית. עמוד 10 מציג טבלת תרבות בפילוח לקבוצות גיל וכמות שנתית. לא כתוב למתי ולאיזה שנה זה מתייחס. ( לשאלת הביקורת נאמר כי המדובר למה שבוצע ב- תשע"ד). הטבלה כוללת הן פעילויות בתחום האחריות של המחלקה – 2 סוגי פעילויות: טקסים (7 טקסים) ספרות (- 126 פעילויות מתוכן 107 בספרייה לפעוטות) והן פעילויות בתחום האחריות של יחידות אחרות - מרכז האמנויות ואגף הרווחה 12 סוגי פעילויות.

5 העמודים הבאים (11 עד 15) הינה טבלת אירועים לשנת תשע"ד (ספטמבר 2013 עד אוגוסט 2014) המציגה בכל חודש את האירועים בחלוקה לקטגוריות גיל: ילדים, נוער, ומבוגרים. ביחס לשתי הקטגוריות נוער ומבוגרים, תוכן הטבלה זהה לתוכן הטבלה במסמך 5 שתואר לעיל ("העתק הדבק").

ביחס לתוכן האירועים בקטגורייה של ילדים, מובאים כאן 43 אירועים (בין 9/13 ל-6/14) בעוד שבמסמך 5 הובאו בקטגוריה זו רק 4 אירועים. הביקורת משערת כי מסמך אחרון זה משקף יותר נכון את המציאות וכי מסמך 5 הינו, בנוסף לכל חסרונותיו גם מסמך מרושל ללא בדיקה ואימות לפני שנמסר לביקורת (עובדה המרמזת גם על פערי איכות בעבודה הניהולית במחלקה). יצוין כי גם במסמך זה אין התוכן מבוסס על בסיס מידע מנוהל שמאפשר לדעת בוודאות כי הכתוב בו אכן בוצע. כמו כן אין גם כאן מידע נוסף על הביצוע כמו מספר משתתפים, משוב שביעות רצון וכו'. בעמוד 16 במסמך מוצגת טבלה של להקות זמר ומחול מקומיות. בטבלה מוצגות 12 להקות. לא ברור מהטבלה איזה מהלהקות הינן ציבוריות / עירוניות המושתתות על מתנדבים ואיזה מהן הינן להקות מקצועיות שזו פרנסתן. אם יש בטבלה כאלו – הרי שבין יתר המסרים בטבלה יש כאן גם מעין פרסומת מסחרית סמויה.

עמוד 17 מתאר " כוחות מקומיים נותני שירותים לקהילה". נזכרים כאן 4 סטודיו – ים וספק ללימוד תיפוף ומחול. גם כאן לא ברור מיהו גורם ציבורי ומיהו גורם פרטי מסחרי (להבנת הביקורת - כולם גורמים מסחריים). שוב יש כאן מעין פרסומת מסחרית סמויה. עמוד 18 - נקרא - אירועים מרכז אמנויות ינואר עד יוני 2014 ובו רשומים 26 פעילויות כולל תאריך ביצוען. כלולים באלו תערוכות, מסיבות הופעות מקהלה וקונצרטים ערבי זמר וכו'. יצוין שוב, כי מרכז האמנויות איננו בתחום האחריות של המחלקה ומנוהל בנפרד בכפיפות למנהל האגף.

עמודים 19 ו-20 מציגים טבלת פעילות הספרייה בין ינואר ל-יוני 2014 (2/3 מתוכנית שנת תשע"ד) במיון לחודש הפעילות, יום בחודש, מי המפעיל של הפעילות, ומה הנושא. תמוה שהצגת התוכנית קטועה ומיוחסת לשנה קלנדרית ולא לשנת לימודים שלמה (תשע"ד – ספטמבר 2013 עד יוני 2014).

יש לציין כי טבלה זו זהה באופן עריכתה וצורת הגשת תוכנה למסמך 6 (שמתייחסת לשנה עוקבת - תשע"ה). זוהי תוכנית עבודה שהכינה מנהלת הספרייה ויש בה מידה רבה של פרטים ואופן עריכה ההולמים תוכנית עבודה ראויה. ( עם כל זאת ההסתייגויות שנכתבו לגבי מסמך 6 תקפות גם כאן).

עמודים 21 עד 23, הינם טבלה המציגה את פעילות אגף הרווחה בתקופה ינואר – יולי 2014 במיון לתאריך הפעילות, שעת הפעילות, מיקומה, מה הפעילות (האירוע) באחריות מי הפעילות. כלולים בטבלה כ-100 פעילויות שונות (כמות מרשימה ביותר שאם אכן בוצעה בפועל, היא מהווה אינדיקציה ראשונית (שנדרש לאמתה) על תנופה ודינמיות במתן שירותי תרבות לקהילת הוד השרון.

עמוד 24 - האחרון בחוברת - כולל טבלה של סיכום פעילות " סל תרבות" שגם הוא איננו בתחום האחריות של המחלקה.

הטבלה כוללת את שם המופע, את מספר הפעמים (המופעים) בכל מופע ואת הגדרת המשתתפים למופע – איזה בייס ואיזה כתות.

יש לציין כי עם כל החסרונות שהביקורת מצאה במסמך זה, הביקורת מתרשמת מהמסמך לחיוב. בסה"כ זהו סיכום ממצה ותורם להבנת הפעילות התרבותית בהוד השרון.

עם כל זאת גם מסמך זה איננו תוכנית עבודה מעשית ואיננו מהווה כלי ניהולי אמיתי המסייע לשיפור התכנון והבקרה בפעילות המחלקה.

## מסמך 10

חוברת ללא תאריך הנושאת בראשה את הגורם המפיק "מדינת ישראל משרד החינוך מינהל חברה ונוער" ושמה "יעדי מינהל חברה ונוער לשנת הלימודים תשע"ב" הוד השרון". מסמך זה הוגש לביקורת ע"י מנהלת יחידת הנוער בעקבות בקשתה לקבלת דוחות תכנון מול ביצוע לפעילות המחלקה לשנים 2012 עד 2014, עם הבהרה "מצאתי קובץ של יעדי המחלקה תחום נוער לשנת 2012-13. מדובר על סקיצה לפני אחרונה – כפי שבסופו של דבר הוגשה למשרד החינוך.

הביקורת מציינת כי מנהלת יחידת הנוער לא דייקה בהתייחסות השנים: תשע"ב מתייחסת לשנים 2011 – 2012 ולא כפי שהיא כתבה 2012 – 2013.

המסמך עצמו, שלהבנת הביקורת, סדר הנושאים בו, אופן עריכתו וחלק רב מתכניו הופקו ע"י משרד החינוך ולא ע"י המחלקה, הינו מסמך המותיר רושם חיובי מבחינת היקפו, עומק הדברים וסדר העריכה שבו. המסמך כולל רשימת יעדים של משרד החינוך בחלוקה ליעדים שנתיים, יעדים מערכתיים ויעדים ייחודיים עפ"י אגפים ח"ח קהילתי ושל"ח. לכל אחד מהיעדים יש טבלת משימות (פעילויות) לצורך הגשמת היעד. הטבלאות די מפורטות לרבות תיאור המשימה, תחום הדעת, יעדי המשרד, יעדי המחוז, אבני דרך בהתארגנות, עלות, מועד, ערך בסוף שנת תשע"ב, ערך מתוכנן לתשע"ג, ערך ביצוע חצי שנתי תשע"ג. במשימות אלו גם כלולים פרויקטים גדולים כמו הקמת מבנים ומתחמים הדורשים השקעות כבדות.

מתוך תוכן המסמך ברור לביקורת כי חלק לא מבוטל מהמשימות – כתוכנית עקרונית להגשמת היעדים הינו בבחינת משפטים יפים להתהדר בהם, אך אינם מעשיים וישימים בהוד השרון, לפחות לא בשנה בה הוכן המסמך (2011 או 2012). כמו כן לא ניתן לדעת מה מכל הכתוב במסמך אכן וכמה יושם בפועל ובאיזה אופן ומחיר. המדובר אם כן במסמך נאה אך ממרחק השנים מסמך תיאורטי ללא כל ערך מעשי, בוודאי לא כתוכנית עבודה מעשית וככלי ניהולי אמיתי ותורם.

## מסמך 11

חוברת שנושאת כותרת " אגף החינוך, תרבות הפנאי והקהילה- מחלקת תרבות, אירועים ונוער" החוברת ללא תאריך וללא שם ככותרת המסמך. יצוין לחיוב כי עמודי המסמך מסופרים וניתן להתמצא היכן נמצא מה.

לדברי מנהל המחלקה המסמך הזה הוכן ע"י מנהל האגף בשיתוף עם מנהל המחלקה. מקריאת תוכנו של המסמך הביקורת מבינה כי המדובר במעין תוכנית חזון / תוכנית ארוכת טווח למרכזים הקהילתיים בהוד השרון לרבות יעדים, דרך פעילות רצויה וכו'. במסמך משולבות טבלאות פעילות נוכחיות, פריסה של העובדים וכח האדם החיצוני הנוטל כיום חלק בפעילות, הן הניהולית והן פעילות התוכן לקהל המשתתפים. כל זאת בחתך כל מרכז קהילתי בנפרד. כמו כן כלולות בתוכנית התייחסויות כספיות: הן עלויות נוכחיות של שכר וקבלני תוכן והן פרויקטי שיפור ושיפוץ. כמו כן יש במסמך פירוט של בעיות, קשיים, צווארי בקבוק ופערי תקציב - בהתייחסות להתנהלות העכשווית ובהתייחסות לשאיפה לשיפור. המסמך עושה רושם חיובי ביותר וניכרת בו עבודה רצינית. עם כל זאת, גם מסמך זה איננו תוכנית עבודה מעשית וכלי ניהולי אמיתי לניהול ולבקרה הפעילות במחלקה.

נספח ז'

טופס רישום משתתף חוגים

תאריך: \_\_\_\_\_

עיריית הוד השרון

מרכז קהילתי גיורא

תרבות ונוער

לכבוד: מחלקת הגביה  
הנידון: תשלומים עבור חוגים מרכז קהילתי גיורא

שם + שם משפחה: ירמלא ירמלא

חוג: אמנות

חודש: יוני

סה"כ לתשלום: 110 ₪

טלפון: 7489464

בתודה, מרכז קהילתי גיורא



קבלה על תקבולים ממחלקת הגבייה



עיריית הוד השרון  
קוד רשות: 9700

מספר עסקה 12/01/2015	תאריך עסקה 08:02	שעת עסקה 44	קופה רוגן מדמון	מספר עסקה 340658	תאריך עסקה 12/01/2015	שעת עסקה 08:02	קופה 44	קופאי רוגן מדמון	מספר עסקה 340658	תאריך עסקה 12/01/2015	שעת עסקה 08:02	קופה 44	קופאי רוגן מדמון
מקור				<b>קבלה</b>				שם לקוח מועדונית (ג'ורא)					
				כתובת מלאה הוד השרון מיקוד:				מספר לקוח 295					
<b>פרטי החוב:</b>													
מספר שובר	מספר נכס	כתובת/שם ילד	שרות	שנה	תאור פעולה	סכום							
1	45942988		מרכז למידה הצלח	2015	כללי	110.00							
						ס"ה לתשלום	110.00	ט.ל.ה.					
<b>פרטי התשלום:</b>													
						סכום	110.00	אמצעי התשלום כסף מזומן					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                 ס"ה שולם 110.00 ש"ח ט.ל.ה.             </div>													
אין קבלה זו מהווה אישור לתשלום ללא חתימת הקופאי עבור מועדונית לנעם כהן לחודש 01.2015 מרכז הצלחה													

**בדיקות מבנה למרכזים קהילתיים**

**יצחק אולשבנג - ניהול ופיקוח בניה**

ג'י'ד: 0505731261

הגולן 4 אבן יהודה

לכבוד:

עיריית הוד השרון

1.1.א

בדיקה יציבות מבנה מועדון או מרכז קהילתי של עריית הוד השרון

12.05.2014

תאריך הבדיקה:

ברגש - השומר 20

שם מועדון (המרכז) וכתובת :

תיאור כללי : שטח של מרכז הקהילתי כ- 360 מ"ר כולל מרתף, מבנה של המרכז בן כ- 40 שנה.

מבנים נוספים ומבני עזר בשטח:

ליקויים בקונסטרוקציה של המבנה: קילופי בטון חזקים, כרזל זיון גלוי בשלבי חלודה המתקדמים בחזית הצפונה.  
קילופי טיח ובטון בתקרה לובי כניסה ובכיתות.  
סדקים בקורות חדר תקשורת ולובי כניסה.

ליקויים נוספים שלא משפיעים על יציבות המבנה, אבל דורשים טיפול מיידי:  
חיפוי קרמיקה מנותק מהקירות בשירותים.  
תקרה מונמכת מלוחות מינראליים באולם מפורקת, אריחים נופלים

המלצות: לא מאשר שימוש במבנה של המרכז הקהילתי עד ביצוע תיקונים הנדרשים.

**יצחק אולשבנג - ניהול ופיקוח בניה**

גייד: 0505731261

הגולן 4 אבן יהודה

לכבוד:

עריית הרד השרון

א.ג.ב.

**בדיקה יציבות מבנה מועדון או מרכז קהילתי של עריית הרד השרון**

06.04.2014

תאריך הבדיקה:

גיורא - המוסדות 2

שם מועדון (המרכז) וכתובת:

תיאור כללי: שטח של מרכז הקהילתי כ- 350 מ"ר כולל קומת מרתף, מבנה של המרכז בן כ- 40 שנה אחרי שיפוץ כללי.

מבנים נוספים ומבני עזר בשטח:

ליקויים בקונסטרוקציה של המבנה:

ליקויים נוספים שלא משפיעים על יציבות המבנה, אבל דורשים טיפול מיידי: }  
תקרה לחות פח: קונסטרוקציה לא מחוברת לתקרה, הלהות לא מחוברות לקונסטרוקציה  
בלובי כניסה, מועדונית וכיתה.  
טיח מנותק מהתקרה בחדר מחשבים ממרתף.

המלצות: מאשר שימוש במבנה של המרכז הקהילתי.

**יצחק אולשבנג - ניהול ופיקוח בניה**

נייד: 0505731261

הגולן 4 אבן יהודה

לכבוד:

עיריית הוד השרון

א.ג.ב.

בדיקה יציבות מבנה מועדון או מרכז קהילתי של עיריית הוד השרון

12.05.2014

תאריך הבדיקה:

שרת - שרת 35

שם מועדון (המרכז) וכתובת:

תיאור כללי: שטח של מרכז הקהילתי כ- 160 מ"ר, מבנה של המרכז בן כ- 50 שנה.

מכנים נוספים ומבני עזר בשטח:

ליקויים בקונסטרוקציה של המבנה:

ליקויים נוספים שלא משפיעים על יציבות המבנה, אבל דורשים טיפול מיידי:  
קילופי טיח חוץ ובטון בבליטת גג בטון, ברזל זיון גלוי.

המלצות: מאשר שימוש במבנה של המרכז הקהילתי.

# נספח יא'

## תכתובת בעניין חוק למניעת העסקת עברייני מין

מוטי פרוינד

מאת: רינת סער פנקס  
יום ראשון 15 פברואר 2015 09:43:09: נשלח  
אל: נעמי אשר  
יוסי ביר; רון שבת; מוטי פרוינד: ענתק  
נוחים עבור המבקר: RE: נושא

נעמי בוקר טוב,

בהמשך לשאלתך, בתיק האישי של 2 העובדים (זוהר חנניה וכהן מאיר) אין העדר רישום פלילי ואז היעדר עבירות מין.

לידיעתך

מברכה  
רינת סער פנקס  
Rinat Seer

From: נעמי אשר  
Sent: Thursday, February 12, 2015 10:41 AM  
To: רינת סער פנקס  
Cc: מגי אטייס; גלית בריגלי; יוסי ביר; רון שבת  
Subject: נוחים עבור המבקר

רינת שלום,  
בהמשך לשיחתנו בתחילת השבוע.  
אשמח לקבל את הנתונים במגע לגברים העובדים במרכזים הקהילתיים  
ובאם יש בתיקיהם אישור העדר עבירות מין.  
הנושא דחוף עלי להגיש את הדברים עוד היום למבקר העירייה.

בברכה,  
נעמי אשר

נספח י'

## העסקת נערים במועדון הברנש

מאת: zeev [rosenz1@barak.net.il]  
יום שלישי 03 פברואר 2015 00:35: נשלח  
גלית בריגל :אל  
שכר בסעיף 1828300751 :נושא

מוטי שלום,  
בשנים 2012 עד 2014 יש הוצאות שכר קטנות מדי חודש בסעיף הנ"ל ללא פירוט למי ולמה וללא מספר ושם כרטיס נגדי.  
סה"כ ההוצאה בשנים הנ"ל כ-50,000 ש"ח.  
אבקש לקבל הבהרה מה פשר הוצאות שכר זו?

שכר הנהלה  
שכר ניהול  
שכר אדמיניסטרציה  
שכר אחרים  
שכר אחרים  
שכר אחרים  
שכר אחרים

בברכה,  
זאב רוזן  
050-5316244  
פקס: 03-5422848

מוטי פרוינד :מאת  
יום שני 09 פברואר 2015 17:01 :נשלח  
גלית בריגל :אל  
עלות שכר 12/13- נערים מועדון הברנש :נושא

בברכה,  
מוטי פרוינד  
מבקר העירייה  
טלפון: 09-7759620 פקס: 09-7759600

From: זהבית דרויש  
Sent: Monday, February 09, 2015 3:19 PM  
To: מוטי פרוינד  
Cc: גלית בריגל  
Subject: עלות שכר 12/13- נערים מועדון הברנש

453	מועדון הברנש	316553825	טסה שון
1,192	מועדון הברנש	316419191	ישק שי
570	מועדון הברנש	315870956	נחושטן ניצן
2,215			

בברכה,  
זהבית דרויש  
מנהלת מחלקת תקציבים  
עיריית הוד השרון  
טלפון: 09-7759537 פקס: 09-7754059

## נספח יב'

### תבחינים בשימוש לתמיכות תנועות נוער

#### 3.ג תבחינים נוספים לתחום תנועות הנוער

31. בסיס שווה לכל תנועת נוער – 8%
32. חלוקה לפי מספר חניכים (עבור כל חניך שמשלם דמי חבר) 80% מהיתרה לאחר הפחתת הסכום השווה.
33. חלוקה לפי מספר ימי פעילות 20% מהיתרה לאחר הפחתת הסכום השווה וכן החלוקה לפי מספר חניכים.

# נספח יג'

## ביקורי נציג המחלקה במבנה תנועת הנוער

הצוות המקצועי לענין מתן תמיכות  
(לפי חוזר מנכ"ל 4/06)

### דו"ח פיקוח

שם העמותה: תנועת הנוער העולמית והלאומית

כתובת: רחוב השיקאגו

מועד עריכת הביקורת:

תאריך 10/6/14

שעה 15:30

משך זמן הביקורת:

כחצי שעה

הנושאים שנבדקו על ידי המפקח ואופן הבדיקה (למשל, עיון בספרים/תחקיר מנהלי העמותה/  
הצפית / תחקיר משתתפים בפעילות):

1. תצפית

2. שיחה עם הקואורנט

### תוצאות הבדיקות:

- השטח הפעילות נפשו כ- 400 בני נוער חלקם סיימו פעילות ונשארו בקן ורובם בלאו פעילות כמו כן נעשה במקום צוות ערול של קואורנטים ומצפיקים העוסקים באפסלונט.
- המפיק השיחה עם הקואורנטים עלו קשיים בנוגע לפעילות המתוכננת בקיץ הנוסף ונו התכנון פתיחת השנה הבאה זאת אמרו שהקואורנטים העלתה בפני את האפשרות שהיא עולה עדיין לא הוחלט.

(המשך - תוצאות הבדיקות)

---

---

---

---

נלקחו המסמכים הבאים, שמצורפים לדו"ח זה:

---

---

---

הערות:

---

---

---

מועד כתיבת הדו"ח (תאריך ושעה): 10:00 11/6/14

מנהלת יחידת הנוער	אשר	נעמי
תפקיד	שם משפחה	שם פרטי

אישור קבלת הדו"ח ע"י מזכירת הועדה

אני מאשר/ת שביום \_\_\_\_\_ נמסר לי דו"ח הפיקוח

מזכירת הצוות המקצועי  
לענין מתן תמיכות

**הצוות המקצועי לענין מתן תמיכות  
(לפי חוזר מנכ"ל 4/06)**

**דו"ח ביקור**

שם העמותה: בני עקיבא

כתובת: פתח בן שאול

מועד עריכת הביקורת:

תאריך 7/5/13

שעה 16:30

משך זמן הביקורת:

כחצי שעה

הנושאים שנבדקו על ידי המפקח ואופן הבדיקה (למשל, עיון בספרים/תחקור מנהלי העמותה/  
תצפית / תחקור משותפים בפעילות):

1. תצפית על פעילות

2. שיתוף עם הורים

**הוצאות הבדיקות:**

1. תהליכי פעילות חלוצית לציון יום ירושלים בה לקחו חלק כ-100-80 חניכים ומאנשים נוספים. לאורף הדפיק בני הנוער נראו מלווים מכיכבים האחד את השני בקבוצות הפיל השונות מציינים אובייקט ומאנשים הצורה מאוז אחראית.
2. השיתוף עם ההורים סוגה כי קיים קושי מבחינתם להביא את ילדיהם לפעילות באופן עצמאי. הם מציינים מאוז את העשייה של הקבוצות אך אינם מיוצגים מהנחה בסניף לאורף השנים. לעיתים ישנה השקעה מועטה בסניף מספרים על ילדיהם הכוללים שפורשים מהתנועה בעקבות חוסר שביעות רצון ו התנועה מתקשה לשמור על קבוצות מציינים הולדת בני העיר. מצי שנה אני נפגשת עם מציינים שמעלים מהערים הסמוכות. ההורים לא מודעים לתמיכה כלכלית של הפשות בפעילות התנועה.

(המשך - תוצאות הבדיקות)

---

---

---

---

נלקחו המסמכים הבאים, שמצורפים לדו"ח זה:

---

---

---

הערות:

---

---

---

---

מועד כתיבת הדו"ח (תאריך ושעה): 9:00 8/5/13

מנהלת יחידת הנוער	אשר	נעמי
תפקיד	שם משפחה	שם פרטי

אישור קבלת הדו"ח ע"י מזכירת הועדה

אני מאשר/ת שביום \_\_\_\_\_ נמסר לי דו"ח הפיקוח

מזכירת הצוות המקצועי  
לענין מתן תמיכות