

## ביקורת בנושא שירותי דוברות ופרסום

### 1. כללי

למחלקת דוברות בעיריית הוד השרון שני תפקידים עיקריים:

א. דוברות.

ב. פרסום ומידע.

קו ההפרדה והחיתוך בין 2 התפקידים הללו איננו חד משמעי וקיימים ביניהם שטחים חופפים וממשקים חזקים.

### דוברות

דוברות העירייה מהווה זרוע מקצועית של הנהלת העירייה להעברת מסרים ומידע עדכני, לסוגיהם, מהעירייה לציבור התושבים. בין היתר אחראית מחלקת הדוברות לנהל את נושא יחסי ציבור, התקשורת והדוברות ובכלל זה קשר עם עיתונאים וכתבים, פרסום יזום וכו'. כמו כן תגובות מקצועיות (שמקורן היחידות המקצועיות בעירייה) לפרסומים בתקשורת, שנושאים העירייה ופעילותה.

### פרסום ומידע

אחת החובות החוקיות החלות על העירייה היא פרסום פעולותיה והבאתן לידיעת הציבור. כך לדוגמה יש לפרסם דו"חות שונים, כגון: דו"ח פעילות שנתית, דו"חות כספיים ועוד. כמו כן, יש לפרסם ברבים מכרזים פומביים, פרטים הנוגעים להליכי הפקעת קרקעות, שינויים בתוכניות בניין עיר, שינויים בחוקי עזר עירוניים או בחוקי מדינה הנוגעת לעירייה או לתושביה וכו"ב. בנוסף לפרסומים, שחובה על העירייה לפרסמם, נוהגת העירייה גם לפרסם מידע אודות אירועים, מופעים, חוגים או כל פעילות אחרת, בה עשוי הציבור לגלות עניין וליטול בהם חלק. בנוסף, נוהגת העירייה לפרסם ברחבי העיר ובמבואותיה שלטי חוצות וכרזות שונות, לדוגמה: ברכות לציבור לקראת חגים, קריאה לתושבים לשמור על הניקיון, ועוד. כמו כן, העירייה מציגה מידע ונתונים רבים לידיעת הציבור באתר האינטרנט שלה לרבות פרסום אירועים ופעילויות זמניות או חד פעמיות. מטבע הדברים, אמצעי הפרסום של העירייה מגוונים ומותאמים לכל מטרה: דו"חות, מנשרים, עלונים, חוברות מידע, כרזות על לוחות מודעות, שלטי חוצות, פרסום בעיתונים, פרסום באינטרנט, פרסום בעיתון דיגיטאלי (עיתון-נט), רשתות חברתיות (FACEBOOK) וכו'.

בעיריית הוד השרון, כמו ברשויות מקומיות רבות אחרות, פועלת מחלקת דוברות (להלן: "המחלקה") שבראשה דוברת העירייה (להלן: "הדוברת") המרכזת את כל נושאי הפרסום והדוברות בעירייה. הביקורת בחנה את פעילותה של המחלקה, לרבות נושאי התקציב והניהול הכספי ולרבות הניהול התפעולי, ההתקשרויות וניהול הספקים בנושאי הפרסומים והדוברות של העירייה. מהחומרים והנתונים שנתקבלו מהמחלקה לצורך עריכת ביקורת זו, ומתוך המתפרסם באתר האינטרנט העירוני ובדף הפייסבוק, שניהם באחריות המחלקה, הביקורת מתרשמת שהמחלקה עושה עבודה חשובה, מקצועית ומקצוענית בתחומים שהיא אמונה עליהם. להתרשמות הביקורת, המחלקה מבצעת פעילות רבה וענפה המספקת תוצרים של שירותי דוברות ופרסום מגוונים, המכוונים לצרכים השונים של "לקוחותיה". למחלקה ציבור "לקוחות" רחב ומגוון הכולל את מנהלי ועובדי העירייה, את תושבי העיר מכל הסוגים, הגילים והמאפיינים האחרים ואת הציבור הרחב שאינו בהכרח תושב הוד השרון. ככלל, התרשמות הביקורת מעבודת המחלקה חיובית. עם זאת, נתגלו בביקורת פערים, תופעות בלתי רצויות וליקויים אשר דורשים תיקון, פתרון, שינוי או שיפור. הביקורת מודה לדוברת ולצוות העובדות על שיתוף הפעולה בביצוע ביקורת זו.

#### מעמד האישה

מנהלת המחלקה עוסקת בחלק מזמנה כיועצת לראש העיר בנושא מעמד האישה. להבנת ומסקנת הביקורת שיעור עיסוקה של מנהלת המחלקה בנושא זה איננו מוגדר באופן פורמאלי. חוסר הגדרה זה מהווה לתפיסת הביקורת תופעה בלתי רצויה הדורשת בחינה והשלמה בהתאם. יצוין שכבר בדו"ח המפורט של משרד הפנים לשנת 2012 ישנה התייחסות ליועצת לקידום מעמד האישה על כך שתפקיד זה מחייב 50% משרה כשבפועל הדוברת מבצעת זאת במסגרת תפקידה העיקרי. נושא מעמד האישה איננו נכלל בביקורת זו, בכל היבט שהוא לרבות היבט התקציב.

## 2. תקציב המחלקה בשנים 2010 עד 2014

הביקורת בחנה את נושא התקציב עפ"י נתוני הצעות תקציב, תקציב וביצועו שהתקבלו במרץ 2014 ממחלקת הדוברות כנתונים לכתיבת טיוטת דו"ח ביקורת להתייחסות (נספח א'), ועפ"י נתוני תקציב וביצוע שנתקבלו במאי 2014 – במסגרת השלמת נתונים לביקורת (נספח ב'). יצוין כי בחלק מנתוני התקציב וביצועו זוהו על ידי הביקורת אי התאמות בין נתוני מרץ 2014 לנתוני מאי 2014 (נספח ג'). אי התאמות אלו מהוות סממן לבעייתיות בניהול נתוני התקציב והביצוע (במיקוד לשליפת נתונים והצגת מידע) המחייב, כהמלצת הביקורת, בדיקה מעמיקה לסיבות קיומן של אי התאמות כאלו ותיקון בהקדם. (פרוט מובא בהמשך בפרק זה בדו"ח).

## 2.1 חלוקת התקציב

2.1.1 תקציב המחלקה מחולק לשני פרקים :

### 2.1.1.1 לשכת הדוברת כולל:

1. סעיפי השכר לסוגיו (השכר הקובע, שעות נוספות, רכב)
2. סעיף "דובר עבודות קבלניות" (מס. סעיף - 1614000754) - שמתקצב עובדי חברת כ"א והינו תחליף לשכר.
3. סעיף "שירותי דוברות ופרסום" (מס. סעיף - 1614000750). למסקנת הביקורת, יש להבין סעיף זה כ- שירותי דוברות + שירותי פרסום (ולא כ- שירותי דוברות + רכישת מדיה). התקציב בסעיף זה מיועד לתקצב שכירת שירותי עבודה בנושאי דוברות ובנושאי פרסום – נושאי הליבה של מחלקת הדוברות. באופן קונקרטי, שירותי סעיף זה מתמקדים בשנים 2012 ו-2013 בשני שירותים שהמחלקה שכרה בהתקשרות ריטיינר חודשי קבוע:
  - ניהול דף הפייסבוק של העירייה (שמשנת 2014 עבר לטיפול עובדת המחלקה).
  - עיצוב גרפי לצורך שילוב בפרסומי העירייה (במדיה מודפסת לכל צורתיה ובמדיה דיגיטאלית לכל צורתיה).

לתפיסת הביקורת, שירותים אלו מהווים, במובהק, תחליף למשאבי עבודה פנימיים (תחליף לעובדים). כפי שיפורט בהמשך הדו"ח חלק הארי בהוצאות סעיף זה אכן שימשו ליעוד המכוון של הסעיף. עם זאת, חלק מההוצאות בשני השירותים הנ"ל גם נכללים בסעיף אחר: "דובר הוצ' פרסום" (מס. סעיף - 1614000550), שנכלל בפרק השני שייסקר להלן – "הוצאות פרסום". הביקורת רואה ב"גמישות" זו בשימוש בתקציב ובניוד אותה הוצאה בין סעיפי תקציב שונים, חריגה, לכאורה, מכללי מינהל תקין, שכן היא מנוגדת, לפקודת העיריות המחייבת אישור מוקדם של ראש העירייה ומועצת העיר להעברות בין סעיפי תקציב. פירוט לנושא מובא בהמשך הדו"ח.

### שינויים ושגיאות

#### (1) סעיף 1614000550 "שירותי דוברות ופרסום"

- יש להדגיש כי לאחר העברת טיוטת דו"ח הביקורת (שבה מבוטאת תפיסת הביקורת לסעיף הנ"ל), התקבלה התייחסות הדוברת (במאי 2014), במסגרת השלמת נתוני ביצוע מול תקציב לסעיפי הפרק הראשון לשנים 2012 ו-2013, טבלאות נתוני תקציב אשר בוצעו בהם, **למרבית הפליאה, שינויים מהותיים, מניפולטיביים לכאורה בסעיף זה** (בנוסף לשינויים נוספים בתקציב וגם בביצוע כפי שניתן לראות בהמשך וכאמור **(בנספח ג')**, לדו"ח ביקורת זה):
1. שם הסעיף שונה ל- " דובר עבודות קב' ".
  2. הסעיף הועבר מפרק "לשכת הדוברת" לפרק "הוצאות פרסום" (שיסקר בהמשך).

## (2) סעיף 1614000754 "דובר עב' קבלניות"

סעיף זה מבטא הוצאות לתשלום עבור עובדי חברת כ"א שהמחלקה שכרה. בסעיף זה הביקורת זיהתה 2 ליקויים מהותיים:

1. הביצוע בפועל ע"ס 66,826.77 ₪ נרשם בנתונים שהתקבלו מהדוברת (כנתוני השלמה, כאמור לעיל), בשנת 2013 בעוד שבפועל ההוצאה הייתה בשנת 2012. נגזרת נוספת משגיאה זו - סממן לפערי איכות מהותיים בעבודת מחלקת הדוברות, כפי שיפורט בהמשך הדו"ח.
2. ההוצאה איננה מתוקצבת בתקציב המחלקה (לא בשנת 2012 ולא בשנת 2013) ומהווה הוצאה ללא תקצוב. הביקורת רואה בסוג כזה של הוצאה, חריגה מכללי מינהל תקין וליקוי מהותי. פירוט מופיע ב- (נספח ג').

הביקורת רואה בשינויים אלו ליקוי מהותי בהתנהלות המחלקה בנושאי ניהול נתוני התקציב והביצוע וליקוי בהתנהלות מול תהליכי הביקורת של מבקר העירייה. בנוסף יש בכך סממן לליקוי בממשק עם הגזברות בנושא זה של הפקת נתונים והצגת מידע כספי ע"י יחידה ביצועית, (הדוברות במקרה זה). לדעת הביקורת נדרש נוהל שיחייב שכל נתון ומידע כספי (לרבות תקציב וביצוע) יופק ישירות מבסיס הנתונים של הגזברות, ושיאסור עיבוד נוסף ע"י ידי גורם מחוץ לגזברות לפני העברת המידע לגורם נוסף (הביקורת במקרה זה). לחילופין שכל מידע כספי כנ"ל המועבר לגורם שלישי יקבל אישור מתועד ומחייב של הגזברות טרם העברתו. יצוין כי לנוכח זיהוי השינויים ואי ההתאמות של נתוני הדוברות, נתקבלו אצל הביקורת, ביוני 2014 נתונים שמוגדרים כנתוני גזברות מקוריים, בלווית הערה מהחשבת שבנתונים הקודמים (ממאי- עם השינויים) חלה "טעות סופר". לדעת הביקורת אין מדובר בטעות סופר משום שלא ניתן לבצע שינויים כאלו בטעות, וכי מדובר בשינויים מכוונים, לכאורה.

1. סעיפי אחזקת המשרד לסוגיהם (שכ"ד, ניקיון, ציוד משרדי וכו').

### 2.1.1.2 הוצאות פרסום כולל:

1. סעיף אחד של הוצאות פרסום - מחלקת הדוברות, דהיינו, הוצאות פרסום עבור העירייה ויחידותיה השונות שאינן "צבועות" מבחינת התקציב "בצבע" יחידה ארגונית מסוימת בעירייה.
2. 9 סעיפי הוצאות פרסום, שכל אחד מהם מיוחס ליחידה ארגונית מסוימת. (חלק מהיחידות ללא ציון שמם-כפי שיפורט בהמשך הדו"ח).

### 2.1.2 משמעות שני הפרקים בתקציב

המשמעות של סעיפי פרק 2.1.1.1 - "לשכת הדוברת", הינה העלויות של שכר עובדי המחלקה (על כל היבטיו ונגזרותיו) ושל שכר עובדי חברת כ"א עפ"י הצורך כפי שזה בא לידי ביטוי בנתוני 2013 ושל הוצאות אחזקת המשרד. לאלו יש לצרף את העלויות בשכירת שרותי עבודה בנושאי ליבת העיסוקים של מחלקת הדוברות, לאמור שירותי דוברות ופרסום (בין שההוצאה בפועל נעשתה בסעיף המיועד לכך ובין שבסעיף אחר). כל אלו מהווים במהותם את עלות העבודה והמשרד הכרוכה בהפקת תפוקות המחלקה.

המשמעות של פרק 2.1.1.2 - "הוצאות הפרסום", הינה תפוקות המחלקה (לא כולן), באמצעות רכש מספקים וקבלנים, הניתנות לביטוי במונחי עלויות. (עלויות הפרסום ב- ש"מ מביאות לידי מכנה משותף אחד את כל הפרסומים השונים שהינם חלק משמעותי וניכר בתפוקות של המחלקה).

ראוי לציין כי חלק מתפוקות המחלקה אינו דרך רכש מספקים וקבלנים אלא מופק "ישירות" ע"י עובדי המחלקה, או ע"י נותני שירותי הדוברות ושירותי הפרסום. אין כיום בידי המחלקה דרך מעשית לבטא באמצעות מכנה משותף אחד את התפוקות "העצמיות" האלו, והמחלקה גם לא מפיקה מדדים כמותיים (בהתאם לתקופה או ציר זמן) לתפוקות אלו. (פירוט יובא בהמשך בפרק 7. "ניהול מדדים")

**2.2 תקציב השנים 2010 עד 2013**  
להלן טבלת התקציב (המאושר) בשנים 2010 עד 2013 (2010 - הביצוע)

<b>תקציב דוברות ופרסום</b>							
מס"ד	מס. סעיף	שם הסעיף	2013	2012	2011	2010	שינוי 2013 מול 2010
			תקציב	תקציב	תקציב	ביצוע	
1	1614000110	שכר	684,000	675,000	582,000	562,093	
2	1614000130	שעות נוספות	43,000	49,000	22,000	26,275	
3	1614000140	הוצאות רכב	104,000	98,000	106,000	90,175	
4		<b>סה"כ הוצאות שכר</b>	<b>831,000</b>	<b>822,000</b>	<b>710,000</b>	<b>678,543</b>	22.5%
6	1614000750	שרותי דוברות ופרסום	250,000	220,000	190,000	179,611	39.2%
7		<b>סה"כ הוצאות שכר+שרותי דוברות ופרסום</b>	<b>1,081,000</b>	<b>1,042,000</b>	<b>900,000</b>	<b>858,154</b>	26.0%
9	1614000410	דובר שכ"ד	-	-	25,000	41,709	
10	1614000433	דובר חמרי ניקוי	2,000	2,000	1,000	584	
11	1614000470	דובר ציוד משרדי	5,000	5,000	4,000	2,647	
12	1614000510	דובר כיבוד	3,000	3,000	2,000	1,422	
13	1614000560	דובר הוצ' משרדיות	2,000	2,000	2,000	1,897	
15	1614000780	דובר הוצ' שונות	5,000	5,000	3,000	2,008	
16		<b>סה"כ הוצאות משרד המחלקה</b>	<b>17,000</b>	<b>17,000</b>	<b>37,000</b>	<b>50,267</b>	
17		<b>סה"כ שכר, משרד ושירותי דוברות ופרסום</b>	<b>1,098,000</b>	<b>1,059,000</b>	<b>937,000</b>	<b>908,421</b>	20.9%
19	1614000550	דובר הוצ' פרסום	230,000	230,000	220,000	215,713	
20	1620000550	הוצ' פרסום	28,000	28,000	28,000	26,141	
21	1752000550	הוצ' פרסום	150,000	120,000	120,000	119,926	
22	1811000550	מ. האגף הוצ' פרסום	300,000	280,000	280,000	279,208	
23		<b>סה"כ הוצאות פרסום דוברות</b>	<b>708,000</b>	<b>658,000</b>	<b>648,000</b>	<b>640,988</b>	10.5%
25	1612000550	מבקר הוצ' פרסום	6,000	6,000	6,000	4,331	38.5%
26	1711000550	מ. אגף תפעול הוצ' פרסום	120,000	120,000	120,000	119,500	0.4%
27	1722000550	משא"ז הוצ' פרסום	1,000	1,000	1,000	-	
28	1732000550	תכנון עיר הוצ' פרסום	170,000	150,000	150,000	97,670	74.1%
29	1841000550	רווחה הוצ' פרסום	50,000	20,000	20,000	18,991	163.3%
30	1829100550	מ. ספורט הוצ' פרסום	50,000	20,000	-	-	
31		<b>סה"כ פרסום ייעודי ליחידות</b>	<b>297,000</b>	<b>277,000</b>	<b>277,000</b>	<b>221,501</b>	34.1%
33		<b>סה"כ הוצאות פרסום דוברות ויחידות</b>	<b>1,005,000</b>	<b>935,000</b>	<b>925,000</b>	<b>862,489</b>	16.5%
35		<b>סה"כ כללי</b>	<b>2,103,000</b>	<b>1,994,000</b>	<b>1,862,000</b>	<b>1,770,910</b>	18.8%
36		<b>יחס בין שכר ושירותים לבין פרסום (17/33)</b>	<b>1.08</b>	<b>1.11</b>	<b>0.97</b>	<b>0.99</b>	8.1%

פירוט הנתונים לטבלה לעיל ב- (נספחים א'-ד').  
מתוך הטבלה הנ"ל הביקורת מגיעה לתובנות ולמסקנות הבאות  
סה"כ ביצוע שנת 2013 עלה מול ביצוע שנת 2010 בכ- 21%. מדובר בגידול משמעותי.  
יצוין כי גם מדד המחירים לצרכן וגם אוכלוסיית העיר, שני פרמטרים אובייקטיביים והולמים  
שיכולים להוות בסיס השוואה לגידול תקציבי (בהיעדר תקציב המבוסס ומקושר לעבודה  
כמותית מאושרת), עלו בתקופה זו בשיעור זעיר יחסית לגידול בתקציב:

1. מדד המחירים לצרכן עלה מתחילת - 2010 עד סוף 2013 ב- 6.2% בלבד ( כשליש מעליית ביצוע התקציב).
  2. אוכלוסיית העיר גדלה בתקופה זו מכ- 48,500 תושבים ב- 2010 לכ- 51,000 תושבים ב-2012 ( עפ"י הלמ"ס) ולהערכת הביקורת ( בהנחת אותו קצב גידול) כ- 51,800 בשנת 2013: גידול מצטבר של כ- 7%.
- בתגובה לטיטוט דו"ח הביקורת כותבת הדוברת כי ההסבר לעלייה המשמעותית של התקציב הינם פרויקטים רחבי היקף בעיר בשנים 2012 וכן מוצרי פרסום חדשים שהופעלו בשנים 2012 ו- 2013.

ביחס לפרויקטים - ציטוט מתגובת הדוברת:  
"בהשוואה מעין זו יש להתייחס ללוח המצפוני ההסברתי לפרויקטים רחבי היקף שהוקמו בעיר בשנים אלו: סקייטפארק, שבילי אופניים, בניין עירייה חדש, פארקים וגינות ציבוריות שנחנכו. פרויקט פארק הוד השרון. אגני האחו לח ועוד".

הביקורת מקבלת כי אלו יכולים להוות הסבר חלקי לעליית ביצוע התקציב הנ"ל. עם זאת, בהצגת נתוני הפרויקטים, היה ראוי להציג גם את נתוני הפרויקטים בשנים קודמות, בהן תקציב מחלקת הדוברות היה צנוע יותר ולקיים השוואה מקורבת של פרויקטים בסדרי גודל דומים. גם בשנים קודמות היו פרויקטים ציבוריים רחבי היקף, גם פארקים וגינות ציבוריות ועוד. הביקורת מדגישה כי היא מחויבת לעבוד על בסיס נתונים מוצקים וכמותיים ככל האפשר ואין היא יכולה להגיע למסקנות כאלו או אחרות, עפ"י כותרות ותיאורים כלליים. כמו כן יצוין, שהדוברת אינה מבצעת את הפרויקטים בעצמה (זה תפקידו של מנהל ההנדסה) כי אם רק מפרסמת ומדווררת את הפרויקטים ולכן הנימוק הזה אינו נותן מענה לגידול המשמעותי בתקציב.

ביחס למוצרי פרסום חדשים, ציטוט מתגובת הדוברת:

1. השקת מיתוג עירוני חדש לעיר בשנת 2013
2. השקת תכניות מתאר 20/50 לעתיד בשנת 2013: קמפיין פרסום בעיתונות ארצית, מקומית, באינטרנט ובפייסבוק.
3. השקה, תחזוקה שדרוג אפליקציה סלולארית חדשה בשנת 2013.
4. השקת כרטיס תושב משפחתי בלוח קמפיין לעידוד קנייה מקומית 2013.
5. השקת מיני סייט לאירועים שונים (אירועי קיץ בשנת 2013).
6. השקה ותחזוקה אפליקציות מקוונות לפניה ישירה למוקד העירוני ולפניות הציבור בשנת 2012.
7. רשות חנייה עירונית 2012.
8. השקת אינדקס עסקים באתר העירייה.

9. השקת אפליקציות בדף הפייסבוק לשיתוף ציבור - בחירת לוגו בית צבר בשנת 2012, לוגו הבאר בשנת 2012.

10. חוברת ביס ירוק בשנת 2011.

11. חוברת חינוך אישי בשנת 2011.

12. ועוד.

הביקורת, מתרשמת בהחלט לחיוב משפע מוצרי הפרסום החדשים שהושקו ואשר למסקנתה, אפשר והם, אכן, מהווים את ההסבר לגידול התקציב. עם זאת גם בנושא זה היה ראוי להביא השוואה (כמותית) ביחס לשנים קודמות, כי הרי גם בשנים קודמות היו פעילויות פרסום שונות (באמצעים אחרים שאפשר והם יקרים יותר מהאמצעים האלקטרוניים, הזולים יחסית בהשוואה למוצרי הפרסום "המסורתיים") וגם תוצרים ופעילות בחלק מהנושאים שהדוברת מציינת. **הוצאות השכר** עלו משנת 2010 עד שנת 2013 ב- 18% (השכר הממוצע בשירות הציבורי עלה בתקופה זו ב- 8.4% - ראה (נספח ה'))  
**שרותי דוברות ופרסום**: בולטת העלייה החדה בעלויות שרותי דוברות ופרסום (סעיף 1614000750), 36% בשנת 2013 לעומת 2010.

יש להדגיש כי חלק קטן מהוצאות סעיף זה (עד- 38% בשנת 2012 ועד 25% בשנת 2013) הינם הוצאות רכש מדיה לפרסום וכיו"ב ולא הוצאות לשרותי דוברות ופרסום.

עם זאת, אם מחברים את העלויות הריאליות של שרותי דוברות ופרסום – **רק ההוצאות ששולמו עבור 2 ההתקשרויות בריטיינר** (כפי שתואר לעיל ויפורט בהמשך הדו"ח) – שהוצאו בסעיפים אחרים (כאמור, העברת הוצאה בין סעיפי תקציב שונים, שאיננה תקינה), מגיעה ההוצאה בפועל בשנת 2013 לכ- 318,000 ₪ (לפחות), עלות המהווה נסיקה של 77%.

כאמור, לתפיסת הביקורת, יש לראות בהוצאות סעיף זה שווה ערך לעלות עבודת המחלקה. **{ מכאן שריאלית עלות העבודה במחלקה מגיעה בשנת 2013 לכ- 1,119,000 ₪ המהווה גידול של כ- 30% בהשוואה ל- 2010 }**. בהמשך דו"ח ביקורת זה, בפרק 3 "מבנה ארגוני תפקידים ועובדים", הביקורת תמליץ על עריכת בחינת ארגונית - תפעולית. במסגרת בחינה כזו חיוני לבחון את מידת החיוניות בכל אותם מרכיבי עבודה ואת מידת האפקטיביות בהפעלתם בצורה הנוכחית. אל מול ממצאי אותה בחינה נדרש להתאים את מרכיבי העבודה העצמית והחיצונית (של הקבלנים) לצורך ולאפקטיביות ויעילות הפעלה גבוהים, שכמובן חסכון כספי ניכר בצידם. ראוי לציין, לחיוב, כי כבר לאחר הגשת טיוטת דו"ח הביקורת, ועוד לפני שנסתיימה הכנת הדו"ח הסופי, ביצעה הדוברת מהלך משמעותי בכיוון רוח ההמלצה של הביקורת. לדברי הדוברת כבר בשנת זו (2014) תומך ההתקשרות בריטיינר חודשי קבוע להפעלת דף הפייסבוק העירוני בעבודה עצמית על ידי כוח האדם הקיים במחלקה. (חסכון של כ- 150,000 ₪ לשנה במחירי 2013). הביקורת מברכת על מהלך זה וממליצה לבחון דרכים להרחבתו גם להתקשרות השנייה בריטיינר חודשי קבוע. (לא בהכרח שבמקרה זה ישים פתרון זהה של העברת כל העבודה הנעשית היום ע"י הספק, לעובדים הקיימים במחלקה).

בהתייחסותה לטיוטת דו"ח הביקורת כותבת הדוברת:

"בנושא שירותי דוברות ופרסום – לא ברור מדוע הוגדר סעיף זה (1614000750) בטיוטת הביקורת כ**שרותי מיקור חוץ** אשר לטענתך מהווים תחליף למשאבי עבודה יובהר כי מדובר בין היתר בסעיף המשמש לקניית מודעות, הדפסות, הפקת חוברות, שרותי יפעת מידע תקשורתי ועוד. (פירוט הסעיף המלא נשלח לעיונדך). בשנת 2013 כלל סעיף זה גם ריטיינר חודשי למשרד פרסום אשר ביצע את הגרפיקות השונות הנדרשות לפרסומי העירייה המגוונים. כל הנ"ל אינם יכולים להתבצע במסגרת דוברות העירייה, מצריכים אמצעי מחשוב, מדפסות תעשייתיות, רכש נייר ועוד. **אין מחלקות דוברות במדינה אשר מדפיסות בכוחות עצמן חוברות/פלאירים באגרים וכד"**."

הביקורת התייחסה במלוא הרצינות לתגובת הדוברת ובחנה את תכולת ההוצאות בפועל בסעיף זה. התברר כי רוב התקציב, הכלול בסעיף הזה, הוצא ל- 2 התקשרויות ריטיינר (הפייסבוק והוצאות גרפיקה) ולא רק אחת, כדברי הדוברת בתגובתה. כמו כן הוברר כי אכן חלק קטן מהתקציב (כמפורט בתיבת הטקסט לעיל) הוצא אכן לרכש פרסום. עם זאת, כפי שמפורט בדו"ח, חלק משמעותי מהתשלומים המצטברים בשנים 2012 ו-2013 עבור הרטיינר החודשי שולם מסעיף 1614000550 "דוברת הוצ' פרסום" (כפעילות לא תקינה של ניווד הוצאות מסעיף תקציבי אחד למשנהו). יודגש כי עבודת הפקות דפוס לסוגיהן של מוצרי פרסום, מספקים שונים ע"י משרד הפרסום (י.י.) איננה, עפ"י ההסכם איתו, במסגרת הרטיינר החודשי, אלא משולמים בנוסף עפ"י מחירון מוסכם. הביקורת איתנה בדעתה כי הפעילות של משרד הפרסום במסגרת הרטיינר החודשי, שעל פי ההסכם הינו "בגין מתן שירותי עבודות עיצוב וגרפיקה + תקשורת שיווקית" הינה תחליף לעבודת מחלקת הדוברות. הביקורת מקבלת ומסכימה לדברי הדוברת כי עבודת עיצוב וגרפיקה מחייבת אמצעי מחשוב, מהסוג שאיננו בשימוש כיום במחלקה (כפי שמפרטת הדוברת בתגובתה לטיוטת הדו"ח):

"יודגש כי אין מחשבי הדוברות מסוגלים לייצר תוצרים גראפיים שכן מדובר במחשבי P.C רגילים, ללא כל תוספת תוכנות גרפיקה ולא במחשבי Mac הדרושים לעבודות מסוג זה ומחייבים כ"א של גרפיקאים".

**הביקורת מדגישה** כי היא איננה בדעה או בהמלצה להמיר את עבודת העיצוב והגרפיקה בעובדי עירייה מן השורה. הבעיה, לראיית הביקורת הינה אי ההכרה, או אי ההבנה כי שרותי משרד הפרסום ברטיינר הינם חלופיים לעבודת עובדי עירייה וכי אופציה חלופית לריטיינר כזה אפשרית וריאלית (בהתקשרות כזו או אחרת לפי היתרון התפעולי והכספי). קביעת הדוברת המודגשת " כי אין מחלקות דוברות במדינה אשר מדפיסות בכוחות עצמן חוברות / פליירים באגרים וכו" הינה, כנראה, קביעה נכונה (הביקורת לא בדקה את יחידות הדוברות בכל המדינה) ואיננה במחלוקת עם תפיסת הדוברת והבנתה. אין בטיוטת דו"ח הביקורת, כל רמיזה על הצורך כי ההדפסות הנ"ל יבוצעו ישירות במחלקת הדוברות. עם זאת אין לכך ולא כלום עם הייעוד של ההתקשרות ברטיינר חודשי עם חברת הפרסום, שהינו כאמור "שירותי עבודת עיצוב וגרפיקה +תקשורת שיווקית". (לצורת הניסוח של ההתקשרות ברטיינר ולאופן אישור החיובים לתשלום החודשי עבור הרטיינר שהביקורת רואה בהם ליקויים מהותיים – ראה להלן בפרק 8. "התקשרויות וחשבונות כספיים להלן).

**הוצאות פרסום:** מתוך הטבלה לעיל רואים כי הוצאות הפרסום הכולל (דוברות ויחידות), עלו בתקופה זו (מ-2010 ל-2013) בעלייה משמעותית של 22%. חלק מעליה זו מקורו בתקצוב רשות הספורט רק משנת 2012 ובהגדלת התקציב למחלקת הרווחה ב-2013. (ההשפעה של 2 סעיפים אלו על הגידול בעלויות הינה כ-40%). מתוך פרוט הוצאות הפרסום (כרטיסי הנה"ח) הביקורת מסיקה כי רוב הפרסום הנכלל בעלויות סעיפי "הוצאות פרסום" הינו פרסום "מסורתי": מודעות עיר באופנים השונים, עיתונות מודפסת, חוברות ופליירים, שלטים וכו'. ממצא זה של גידול ההוצאה לסוג זה של פרסומים, מעורר מחשבה (ובמידה מסוימת אף תמיהה) נוכח השימוש הרגיל כיום בשפע של כלי פרסום ממוחשבים, כפי שהדוברת מציגה בהתייחסותה לטיוטת דו"ח הביקורת ואשר הביקורת רואה בהפעלתם חיוב רב: אתר אינטרנט, פייסבוק, עיתון-נט, אפליקציה סלולארית, מיני סייט לאירועים, אפליקציה מכוונת למוקד העירוני וכו'. מכאן שהיה צפוי, לתפיסת הביקורת, כי תהיה דווקא ירידה משמעותית ורציפה על פני השנים בהוצאה לאמצעי פרסום אלו וזאת כתוצאה מהעברת חלק ניכר מהפרסום לאמצעים מיחשביים ואלקטרוניים. לנוכח ממצאים אלו, שאינם מתיישבים, לכאורה, עם גידול עלויות הפרסום המסורתי, הביקורת ממליצה לערוך בחינה מקצועית אובייקטיבית מקיפה של נושא הפרסום כולל ערוצי הפרסום ושיטות ואמצעי הפרסום ההולמים לצורכי העירייה. בבחינה זו ראוי גם לבחון את מידת ההשפעה והאפקטיביות של אמצעי הפרסום השונים ואף לשקול הפעלת מדדים לניהול ההשפעה והאפקטיביות של הפרסום. (מדדים כאלו אינם מנוהלים כיום כפי שמפורט בהמשך בפרק 7. "ניהול מדדים") בהקשר לאמור, מאחר ואין היום במחלקה ניהול עפ"י מדדים כמותיים גם לא ניתן לדעת (כמותית) אם בשנים 2011 עד 2013, בהם קיימת ברציפות עלייה בעלויות הפרסום, הייתה תוספת מהותית בתוצרי פרסום או רק עליית מחירים. אמנם בדברי תגובתה הדוברת טוענת שהיה גידול בפרסום..... עם זאת, הביקורת לא קיבלה ולא הוצג לה כל מסמך מתועד המציג כמותית את הגידול בשטחי פרסום בשנים האחרונות וכיצד זה מתקשר להוצאה הכספית. גם הביקורת מסכימה כי שטחי פרסום מהווים דוגמה מצוינת למדד כמותי שראוי לנהלו כמדד ניהולי, וזאת לא רק על קומוניקטים אלא על כל (או רוב) הפרסום במדיה העיתונאית המודפסת. מצטרף לני"ל גם אפקטיביות הפרסום, איכותו ורמת השירות שלקוחותיו זוכים מהמחלקה. גם לאלו אין כיום, מתוך נתוני המחלקה, אפשרות לדעת מה המצב במונחי מדדים ניהוליים שיטתיים. (ראה להלן: פרק 7 ניהול מדדים).

### 2.3 הבסיס להכנת התקציב

מן הראוי היה שהתקציב השנתי של מחלקת הדוברות, כיחידה ארגונית הנותנת שירותים להנהלת העירייה וליחידותיה השונות, ייגזר מתוך תוכנית עבודה מאושרת ומחייבת. כמובן שהתקציב איננו בא "בטור" (לאחר ובעקבות) לאחר תוכנית העבודה של המחלקה, ותהיה המושלמת ביותר, אלא זהו תהליך אינטראקטיבי במספר סבבים ולא "במכה אחת", שבוחן את משמעות הנגזרת התקציבית של כל סבב בתוכנית העבודה. לבסוף, התקציב הינו פשרה המאפשרת את הביצוע המרבי, באמות מידה של חשיבות נושאים ותוצרי שרות, אל מול אילוצי תקציב.

בפועל, כיום, תקציב המחלקה איננו נקבע עפ"י עקרונות נכונים אלו, אלא כנגזרת, כזו אחרת, של תקציב השנה הקודמת. (בדרך כלל גידול באחוזים מסוימים בהשוואה לתקציב דאשתקד, אם כי לעיתים רחוקות גם קיטון לנוכח מצוקות מימון). יש להדגיש כי גם לו רצו כיום להעמיד תקציב על בסיס תוכנית עבודה מאושרת, לא היה מתאפשר, שכן תוכניות העבודה של המחלקה לוקות, בחתך המשימות, בחוסר פירוט וקשר למשאבי עבודה ועלויות קבלנים ונותני שירותים. (לפירוט ראה להלן פרק 4. תוכניות עבודה).

**הביקורת רואה באופן זה של קביעת תקציב כיום פער בלתי רצוי שמומלץ לפתור אותו בהקדם.**

### 2.4 סעיפי דוברות הוצאות הפרסום

בכל מסמכי התקציב (וביצוע התקציב), מופיעים מספר סעיפים כהוצאות פרסום ללא שם מזהה של היחידה הארגונית שהוצאות אלו הינן עבורה :  
(גורם שאינו בקיא במספר הסעיף התקציבי, לא ידע לזהות את שייכות הסעיף למחלקה הרלוונטית).

1. 1620000550 - הוצ' פרסום.

2. 1752000550 - הוצ' פרסום.

3. 1811000550 - מ. האגף הוצ' פרסום.

**הביקורת רואה פגם באופן זה של הצגת הסעיפים האלו (מבחינת המלל) וממליצה להשלים את שם היחידה הארגונית מול כל סעיף תקציבי בהתאמה.**

## 2.5 ניוד הוצאות בין סעיפי תקציב שונים

מתוך נתוני ביצוע התקציב המפורטים בכרטיסי הנה"ח, הביקורת מסיקה כי ר' ווחים ניוד "וגמישות" של הוצאות בין סעיפי תקציב שונים. דוגמאות:

(1) ק. לח. - הפעלת פייסבוק: רטיינר חודשי ע"ס של כ-11,000 ₪ לחודש:

(א) בשנת 2012 הוצאה מסעיף 614.750 - "שירותי דוברות ופרסום".

(ב) בשנת 2013 הוצאה מסעיף 614.550 - "דובר הוצ' פרסום"

(2) י.ג. - שירותי פרסום ודוברות (עיצוב גרפי לפרסום): רטיינר חודשי ע"ס של כ-15,500 ₪ לחודש:

(א) בשנת 2012 הוצאה מסעיף 614.550 - "דובר הוצ' פרסום"

(ב) בשנת 2013 הוצאה מסעיף 614.750 - "שירותי דוברות ופרסום".

(3) פרסום הוצאות מתאר בינואר 2013 - הוצאה של 87,750 ₪ ששולמה לאותו י.ג. לעיל (שירותי פרסום ודוברות) על "פרסום תוכניות מתאר".

(א) 35,100 ₪ שולמו מסעיף 614.750 - "שירותי דוברות ופרסום".

(ב) 52,650 ₪ שולמו מסעיף 614.550 - "דובר הוצ' פרסום".

להבנת הביקורת סעיף "פרסום הוצאות מתאר" הינו הוצאה ייעודית של תכנון עיר ושייך באופן טבעי לסעיף התקציבי: 1732000550 "תכנון עיר הוצ' פרסום" ועל כן ביצוע ההוצאה מכל סעיף אחר, איננה תקינה. לנוכח הדוגמאות הנ"ל, הביקורת מסיקה כי, כאמור, בניהול הביצוע בפועל מול סעיפי התקציב מתקיים ניוד של הוצאות בין סעיפי תקציב המהווה, לכאורה, חריגה מכללי מינהל תקין ומפקודת העיריות. גמישות זו בקשר שבין סעיף ההוצאה בפועל לבין הסעיף התקציבי המחייב, גם משבשת את השגת הייעודים המכוונים של התנהלות תקציב לפי סעיפים מוגדרים שעיקרם:

1. הבטחת הביצוע של מדיניות העירייה (מועצת העיר והנהלת העירייה) לפי סדרי עדיפותה ומשקל חשיבותה.

2. אפשרות וכלי מעשי לבקרת ההוצאה בפועל מול המתוכנן עפ"י התקציב.

3. מסייע לבקרת העמידה בכללי מינהל תקין ולבקרה על טוהר המידות.

על אף שמינהל הכספים איננו במיקוד הביקורת הזו, הליקוי הנ"ל גם חושף, לכאורה, חולשת בקרה על מידת ההתאמה בין ההוצאה בפועל לבין התקציב מצד מינהל הכספים שאמון על בקרה כזו. הביקורת מודעת לקושי לבקרה מסוג כזה, כי כל עוד לא נכנסים למהות של פרטי ההוצאה ברמת מיקרו - קשה עפ"י הכותרות וההגדרות התקציריות ( "והמכובסות" לעיתים ) לדעת אם ההוצאה שייכת לסעיף התקציבי המתאים. לפיכך, הביקורת ממליצה למינהל הכספים לקיים בקרה מדגמית באמצעות בדיקות עומק ובדיקות ברמת "מיקרו" להוצאות בפועל מול התקציב. ראוי שהעדיפות לבדיקות אלו תהייה ביחידות בהן נתגלו פערים וחריגים בבקורות מדגמיות קודמות.

### **3. מבנה ארגוני, תפקידים ועובדים**

#### **3.1 כפיפות ארגונית**

מחלקת הדוברות (המכונה בפי מנהלת המחלקה "לשכת הדוברות") הינה יחידת שירות להנהלת העירייה ולכלל יחידות העירייה לענייני פרסום והעברת מסרים בתוך העירייה, מהעירייה אל התושבים והציבור בכלל.

**כפיפות המחלקה:** לדברי הדוברת, לשכת הדוברות נמצאת בכפיפות לראש העירייה. עם זאת, המחלקה לא מופיעה כלל במבנה הארגוני וברשימת היחידות של העירייה באתר האינטרנט. הביקורת ממליצה לתקן פער זה בהקדם.

#### **3.2 עובדות ותחומי אחריות**

במחלקת דוברות 4 עובדות במשרה מלאה, שתחומי האחריות של כל אחת, **כפי שהתקבלו ממנהלת המחלקה**, הינם כדלקמן:

##### **3.1.1 מנהלת המחלקה / דוברת העירייה שתחומי אחריותה כרשום מטה (כ"מ):**

- 3.1.1.1 אחראית על תפעול שוטף של משרד הדוברות.
- 3.1.1.2 הכנת הצעת תקציב שנתית (של המחלקה).
- 3.1.1.3 הכנת תכנית עבודה שנתית, חודשית, שבועית.
- 3.1.1.4 רשימת קומוניקטים שבועיים ואישורים.
- 3.1.1.5 בלעדיות לעיתונות.
- 3.1.1.6 מענה לשאילתות.
- 3.1.1.7 אישור בריפים, פרסומים ופריסות מדיה.
- 3.1.1.8 אישור הזמנות והצעות מחיר, מעקב אחר תקציב.
- 3.1.1.9 אחראית על אתר העירייה - בנייה ושדרוג.
- 3.1.1.10 אחראית על הדף הפיסבוק העירוני.
- 3.1.1.11 אחראית על אפליקציית הוד השרון.
- 3.1.1.12 סגנית יו"ר ועדת מידע לציבור במל"ח.

### 3.1.2 עוזרת דוברת שתחומי אחריותה כר"מ :

- 3.1.2.1 דברור פעילות העירייה : אינטראקציה עם אגפי ומחלקות העירייה, עמותות וארגונים : בחירת נושאים, כתיבת הודעות והתאמת תמונות, תיאום מול עיתונאים ועורכי עיתונים באשר לפרסום החומרים.
- 3.1.2.2 שאלות : קבלת שאלות ובקשות מעיתונאים, תיאום מענה מול אגפי ומחלקות העירייה, ניסוח תגובות ומתן מענה לבקשות שונות, בקרה על פרסום תגובות כלשונן.
- 3.1.2.3 סיקור עיתונאי : יצירת קשר מול עיתונאים, ייזום חשיפת מידע עירוני רלוונטי והזמנה לסיקור, ליווי הסיקור תוך תיאום מרואיינים רלוונטיים, תיאום לוקיישנים ועוד.
- 3.1.2.4 מכתבים לתושבים ולעובדי עירייה : בחירת נושאים מול אגפי ומחלקות העירייה, ניסוח וכתיבה, תיאום שליחה.
- 3.1.2.5 דבר ראש העיר : ניסוח ופרסום על בסיס לו"ז קבוע באתר העירייה ובפרסומים השונים.
- 3.1.2.6 נאומים : ניסוח וכתיבה בהתאם לדרישה.
- 3.1.2.7 פייסבוק עירוני : טקסטים ותמונות, בקרה על תפעול מול נותן השרות, תמיכה במידת הצורך במענה לפניית תושבים והעלאת חומרים, יצירת קמפיינים פרסומיים והעלאתם מול נותן השרות.
- 3.1.2.8 חומרים פרסומיים : סיוע בניסוח והגהה.
- 3.1.2.9 כתיבת קטעי הנחייה לאירועים עירוניים והעברת הדרכות הנחייה במידת הצורך.
- 3.1.2.10 סיוע בניהול ופיקוח על עבודת הדוברות (צוות העובדות)

### 3.1.3 אחריות פרסום - אחריות על מערך הפרסום של העירייה שתחומי אחריותה כר"מ :

- 3.1.3.1 הוצאת פרסומי העירייה : איסוף דרישות מאגפי העירייה- מודעות בעיתונות, פלאיירים, חוברות בנושאים שונים (חינוך, הוד הפנאי, חוגים, דוח לתושב, ארנונה, מתגייסים, נשים ועוד), הזמנות לאירועים, כרטיסי ביקור ומכרזים (תפקידים וכללי).
- 3.1.3.2 שילוט חוצות לפי קמפיינים נדרשים : ביל בורדים, עמודי תאורה, אנטנות, באנרים, פוסטרים ללוחות מודעות ושלטי הכוונה
- 3.1.3.3 אחריות על הפצת החומרים לתושבים ובדיקת הפצה.
- 3.1.3.4 רכישה והזמנת מדיה - עיתונות, שילוט חוצות.
- 3.1.3.5 עבודה מול ספקים שונים, קבלת הצעות מחיר ותיאום מול תקציבי העירייה.
- 3.1.3.6 עבודה שוטפת מול משרד הפרסום.

### 3.1.4 מזכירה, שתחומי אחריותה כר"מ:

- 3.1.4.1 אחריות על יומן הדוברת-קביעת פגישות, לו"ז אירועים, עמידה בקשר עם לשכת ראש-העיר.
- 3.1.4.2 אחריות על ארכיון הדוברות.
- 3.1.4.3 אחריות על תאום צילומים לאירועי העירייה השונים- הזמנת צלמים, איסוף תמונות.
- 3.1.4.4 סיוע כללי לעבודת הדוברות-אחריות על הזמנת ציוד הדוברות, מענה טלפוני לפניית ועוד.
- 3.1.4.5 קבלת תוכניות ממוסדות החינוך.
- 3.1.4.6 הכנסת הזמנות למערכת הגזברות- עמידה בקשר עם חשב האגף ומנהלי האגפים באשר לתכני הפרסום והתקציב.
- 3.1.4.7 עדכון אתר עירוני - מודעות/ ניהול שוטף, עדכון ובקרה/סטטיסטיקות/ דו"חות / הכנסת קומוניקטים ותמונות ל"חדשות העירייה" / מבזקים ועוד\*.
- 3.1.4.8 ניהול "עירונט" מנשר אינטרנטי שבועי לתושבים המנויים

מתוך רשימת תחומי האחריות הנ"ל, כהגדרת מנהלת המחלקה, וחלוקתם ל-4 עובדות המחלקה, הביקורת מגיעה אל התובנות והמסקנות הבאות:

1. הרשימה הנ"ל של תחומי האחריות לפי עובדות המחלקה כוללת 36 "תחומי אחריות" - מספר רב מידי של תחומים. (כפי שיפורט בהמשך לא כל המוגדר כתחום אחריות הינו לתפיסת הביקורת, אכן תחום אחריות).
2. למסקנת הביקורת חלק ניכר (כ-50%) ממה שמוגדר ע"י מנהלת המחלקה כ- "תחום אחריות" איננו אלא פעילות אחת במסגרת תחום אחריות. יש לציין שבחלק מהמקרים מצוינת פעילות (כתחום אחריות), אבל תחום האחריות עצמו כלל לא מוזכר. לדוגמה לא מוזכר תחום אחריות "ניהול התקציב והניהול הכספי", אבל מצוינות פעילויות כתחומי אחריות: פעילויות מס. 3.2.1.2; (הכנת תקציב שנתי) 3.2.3.4; (רכישה והזמנת מדיה- עיתונות, שילוט חוצות) 3.2.3.5 (עבודה מול ספקים שונים, קבלת הצעות מחיר ותיאום מול תקציבי העירייה); 3.2.4.6 (הכנסת הזמנות למערכת הגזברות – עמידה בקשר עם חשב האגף ומנהלי האגפים באשר לתכני הפרסום והתקציב).
3. דוגמה נוספת: תחומי האחריות של המזכירה – אחריות על יומן ותיאומי לו"ז, מענה טלפוני לפניית, ואחריות על ארכיב הדוברת הינם כולם במסגרת תחום אחריות אחד ויחיד: שירותי מזכירות למחלקה (שאיננו מוזכר כתחום אחריות).
4. בהתאם לרשימת הפעילויות הנ"ל המעוררבת עם תחומי אחריות, כלל לא ברור מהם באמת תחומי האחריות ומי אחראי על מה (בחתך תחומי האחריות המהותיים).
5. הגדרה משובשת כזו (למסקנת הביקורת) של תחומי אחריות מביאה, בדרך כלל, לפערים בשיטת העבודה ובתהליכי העבודה וכתוצאה לפערים באפקטיביות, ביעילות וברמת השירות.
6. פערים כאלו מביאים כמובן לתחושת מצוקת כוח אדם (קיים מתאם שלילי מובהק בין אפקטיביות ויעילות ביצוע התהליכים לבין היקף כוח אדם הנדרש לביצוע תהליכים אלו).

7. הביקורת איננה יכולה לקבוע, במסגרת גבולות הביקורת, אם אכן היקף כוח האדם במחלקה מתאים לנדרש (האם יש פחות עובדים, או יותר עובדים, ביחס לצורך), אבל ממליצה כי למחלקה תיערך בחינה ארגונית ותהליכית מקצועית ואובייקטיבית שעל פיה ייקבעו בין היתר גם ההפרשים (לכל כיוון) בהיקף כוח האדם הנדרש. לתפיסת הביקורת היה ראוי שהבחינה תהיה מקפת ומעמיקה על כל נושאי הפעילות של המחלקה לרבות שיטות העבודה, יישום כלים ממוחשבים, חלוקת תחומי האחריות בין העובדים, חלוקת הפעילות בין העובדים לבין שירותי דוברות ופרסום וכו'.

בנושא היקף כוח האדם העבירה מנהלת המחלקה לביקורת טבלת השוואה בין יחידות דוברות בארבעת ערי שרון (הוד השרון, הרצלייה, רעננה, כ"ס), ששלחה למנכ"ל העירייה בסוף 2013. (נספח ו'). מסמך זה מכוון להוכיח כי מחלקת הדוברות של הוד השרון עושה "הכי הרבה" ויש לה את התקציב הנמוך ביותר מבין מחלקות הדוברות בערים הללו. לפי מסר המכתב גם היקף כוח האדם במחלקת הדוברות בהוד השרון, ביחס למה שעושים, הוא הנמוך ביותר. לדעת הביקורת, גם אם הביקורת מוצאת במסמך ביטוי לחשיבה ניהולית נכונה (שיח ניהולי דרך מדדי השוואה), עדיין המסמך, על הנתונים שבו, איננו יכול לשמש בסיס לתכנון הוספת תקציב, או כוח אדם. יש גם להדגיש כי למסקנת הביקורת ההתייחסות של מנהלת המחלקה להיקף כוח האדם המחלקה מטעה כי כפי שמוצג בפרק הקודם (2. התקציב) ההוצאות בפועל לשירותי דוברות ופרסום עלו בשלוש השנים האחרונות בכ- 140,000 ₪ לפחות, גידול שהינו, בקירוב, שווה ערך לעלות של כ- 1.5 משרה.

בנוסף, מול מסמך זה, של מנהלת המחלקה, שאיננו אלא דיוקן כללי ולא מעמיק של יחידות הדוברות בערים שהוצגו, ניתן להציג דיוקנים אחרים של עיריות אחרות שהיקף התקציב ומספר העובדים נמוך באופן מפתיע לעומת הוד השרון. לדוגמה עיריית ראשון לציון (עיר גדולה פי 5 לערך מהוד השרון וביחידת הדוברות, לפי המתפרסם באתר האינטרנט של העירייה, אין יותר משרות מאשר במחלקת הדוברות של הוד השרון (ואפשר אפילו פחות - השמות והמיון שונים מאשר בהוד השרון).

ייתכן ואפשר גם שבאותן ערי השרון שבהן מציגה מנהלת היחידה תקציב גדול מזה של הוד השרון, התקציב שלהם מבטא, לכאורה, יעילות ירודה, ועל כן השוואה זו הינה בעלת ערך מוגבל (בלשון המעטה).

אם כבר לערוך השוואה, מוטב לחפש עיריות מצטיינות שיש להן בסיס נתונים ומדדים כמותיים ומוכחים, בנושא זה של דוברות ופרסום ויכולים לשמש כמופת ( Bench Mark ) להשוואה.

### **כמובן שעל מנת לערוך השוואה כזו יידרש גם מעיריית הוד השרון להצטייד בנתונים שיטתיים וכמותיים ברמה ובאיכות שקיימים באותן ערי מופת.**

כתגובה לטיטוט הביקורת, טוענת הדוברת :

"בנושא היקף כוח האדם וטבלת ההשוואה בין יחידות הדוברות בארבעת ערי השרון – הרי שטבלה זו נועדה על מנת לנסות ולספק כלים להשוואה כמותית בנושאי תקציב, יעילות כוח אדם וחלוקה לתחומי אחריות. אין ולא היה משום מסמך זה בסיס להוספת תקציב ו/או כוח אדם. הבחירה ביצירת השוואה בין ערי השרון בלבד הינה פועל יוצא של קריטריונים השוואתיים בהם נדרשת דוברות עיריית הוד השרון לעמוד שכן עיריית הוד השרון נמדדת במונחים של תדמית תקשורתית בהשוואה לערי השרון הסמוכות ולא בהשוואה לעיר הרביעיים בגודלה בישראל (ראשון לציון) ובודאי שלא בהשוואה לערים אחרות בעולם".

הביקורת איננה מקבלת את תשובת הדוברת ואיננה רואה כל נימוק ממשי לשנות מהניסוח המקורי של טיטוט הדוח בנושא זה (זולת הערים בעולם שהביקורת הסירה

מניסוח דו"ח זה):

לגבי הטבלה ההשוואתית – ייעוד הטבלה לספק כלים להשוואה כמותית בנושאי תקציב, יעילות כוח אדם וחלוקה לתחומי אחריות. לדעת הביקורת אין בטבלה זו כלים, בוודאי לא כמותיים לייעוד הנ"ל.

לגבי הטעון בדבר קריטריונים השוואתיים והאקסקלוסיביות הנדרשת להשוואה רק מול ערי השרון, הביקורת איננה מקבלת גישה זו, שכן הינה משוללת כל רציונל ניהולי ארגוני. כמו כן המשפט "שכן עיריית הוד השרון נמדדת במונחים של תדמית תקשורתית בהשוואה לערי השרון הסמוכים ולא בהשוואה לעיר הרביעית בגודלה בישראל" הינו מצד אחד משפט מוזר (בלשון שמרנית) – מה זה נמדדת?, מי מודד? מה זה מונחים של תדמית תקשורתית? איפה המדד לתדמית התקשורתית של עיריית הוד השרון ביחס לערי הסביבה. חוץ מכך – הנושא הינו גודל צוות עובדים. איך פתאום נכנס לשיח מונחים של תדמית תקשורתית? הלא בעיר הרביעית הגדולה בישראל – עפ"י הרציונל של הדוברת, היה צריך צוות עובדי הדוברות להיות לפחות פי 4 מאשר בהוד השרון ונהפוך הוא, הוא איננו גדול יותר. מדוע לא ללמוד מהגדולים ומאלו שהם גם אולי יותר טובים.

#### **4. תוכנית עבודה**

##### **4.1 תוצרים ופעילות המחלקה**

כאמור, הביקורת מתרשמת כי למחלקה היקף רב ומגוון של תוצרים ובהתאמה פעילויות רבות להפקתם וזאת בשני מישורי פעילותה: הדוברות והפרסום. כדי לנהל באופן אפקטיבי ויעיל את כל הפעילויות הנ"ל נדרשת תוכנית עבודה שיטתית ומחייבת שתשמש כבסיס לתכנון ולבקרת הביצוע.

##### **4.2 תכניות העבודה**

###### **4.2.1 חתך הזמן של תכניות העבודה**

בתיאור התפקידים של עובדות המחלקה, כפי שהועבר לביקורת, מציינת מנהלת המחלקה כי אחד מתחומי אחריותה הינו "הכנת תוכנית עבודה שנתית, חודשית, שבועית" (סעיף 3.2.1.3 לעיל). בנתוני המחלקה שנמסרו לביקורת נכללת תוכנית עבודה בחתך חודשי ולכל 12 חודשי השנה.

###### **4.2.2 תצוגת תוכנית העבודה החודשית**

תוכניות העבודה שהביקורת קיבלה לשנים 2012, 2013 ו-2014 מציגות כל חודש את רשימת המודעות הפרסומיות במקומונים ובכתבי העת ובאתר העירייה, את המסרים בשילוט החוצות ואת הפרסומים ביחס לאירועים צפויים - הנוגעים ללוח השנה ולאירועי עירייה מתוכננים. כמו כן מוצגת רשימת מכתבים לתושבים. יש לציין כי רמת הפירוט בתוכניות תקצירית ביותר (לטעם הביקורת, תקצירית מדי).

להלן דוגמת תוכנית מחודש אחד בשנת 2013 ומחודש זהה בשנת 2014:  
נספחים



### 4.2.3 כיסוי כל הפעילויות בתוכנית העבודה

השוואה בין הנושאים והפעילויות הכלולות בהגדרת "תחומי האחריות של עובדות המחלקה לבין אלו הכלולים בתוכנית העבודה מביאה למסקנה כי חלק ניכר מ-"תחומי האחריות" איננו נכלל בתוכנית העבודה. במהותן, תוכניות העבודה רק מתייחסות למודעות פרסומיות, פרסום חוצות, הפקה והפצת חוברות, מכתבים לתושבים ולעובדי העירייה. נושאים רבים לא כלולים בתוכנית העבודה ובהם: הניהול הכספי והתקציבי, נושא הקומוניקטיב, הפעילות הדוברותית מול העיתונות, פייסבוק, ניהול האתר העירוני באינטרנט, הפעילות הנוגעת לשאלות ועוד. **הביקורת רואה בהיעדרם של כל אלו בתוכנית העבודה פערים שליליים וממליצה להשלימם בהקדם.**

בתגובה לטיוטת דו"ח הביקורת כותבת הדוברת: "לסעיף 4.2.3 - תכנית העבודה החודשית מציגה אך ורק את מוצרי הפרסום אותן מפיקה דוברות העירייה. אין בתוכנית זו פירוט לקומוניקטיב (הודעות לעיתונות) הנשלחים על בסיס שבועי (כ- 40 הודעות מידי חודש לעיתונות המקומית והאזורים ורבים נוספים לעיתונות הארצית). אין פירוט אודות שאלות המתקבלות מעיתונאים ונענות על ידי הדוברות (כ- 10 שאלות מידי שבוע), אין פירוט אודות התכנים המועלים לדף הפייסבוק העירוני, אתר האינטרנט העירוני, האפליקציה העירונית וכן העיתון העירוני המופץ באמצעות המייל - כל אלו הינם נושאים דינאמיים ביותר, הדורשים התייחסות שבועית ואף יומיומית, לשם כך, פועלת גם במקרה זה דוברות העירייה, בהתאם לתכנית עבודה שבועית, כך לדוגמא הועברו לידי הביקורת דוגמאות לרשימות קומוניקטיב שבועיות - המהוות את תכנית העבודה השבועית להוצאת הודעות לעיתונות ומתוכן נגזרים סעיפי העדכון בממות הנוספות (פייסבוק, אתר עירוני, שאלות ועוד)".

גם לאחר לימוד תגובת הדוברת, הביקורת בדעה כי נדרש וחיוני להכליל את כל הפעילויות (ברמות פירוט הולמת לכל סוג פעילות ולא בהכרח שלכל סוג הולט פירוט "מיקרו" בתכנית העבודה) בתוכנית העבודה החודשיות והשבועיות.

### 4.2.4 קישור תוכניות העבודה לזמני עבודה, לעובדים, לעלויות קבלנים, או מיקור חוץ

מתוך עיון בחומר הנתונים שהביקורת קיבלה מהמחלקה, לרבות תוכניות העבודה החודשיות, הביקורת מגיעה לתובנות על אופי הפעילות של מחלקת הדוברות הנוגעת לניהול תוכניות העבודה:

חלק הארי של פעילויות מחלקת הדוברות הינן במהותן פעילויות תבניות (במתכונת קבועה), רוטיניות, החוזרות על עצמן וניתנות לתכנון ברמת וודאות גבוהה ביחס למועד ביצוען, משך ביצוען, השקעות העבודה והכסף. כל אלו, אל מול צורך מוגדר וידוע מראש, או נוהג מוגדר וידוע מראש, או דרישת יחידות ארגוניות – שברוב רובם של המקרים מתוכננת וידועה מראש. יתרה מזו, הפעילויות חוזרות על עצמן, בחלקן בחתך חודשי ובחלקן בחתך עונתי, או שנתי. אמנם חלק מהפעילות (בעיקר של מנהלת המחלקה) איננו תבניתית, אבל חלק זה הינו בשיעור קטן יחסית ואיננו צריך להשפיע על כל תוכנית העבודה.

לפיכך אין כל מניעה וסיבה מהותית להיעדרם של ממדים חשובים אלו בתכנון כל משימה בתוכנית החודשית לרבות: עובדים מבצעים, השקעת זמן נדרשת, מי האחראי לכל משימה בתוכנית, איזה קבלן או נותן שירות Outsourcing אחראי או משולב, מה העלות המתוכננת.

**היעדרם של כל אלו כיום מהווה חסרון מהותי לאיכות התוכניות, גם במישור התכנון וגם במישור בקרת הביצוע, שאיננה מבוצעת היום לחלוטין ומהווה ליקוי מהותי ביותר בניהול תוכניות העבודה.**

תגובת הדוברת לטיטת הדו"ח:

"עבודת הדוברת התלויה מטבע הדברים גם בתחומי העניין של אמצעי התקשורת בישראל, המשתנים חדשות לבקרים, בהתקדמותם של פרויקטים ברחבי העיר, באישורים שונים ובהחלטות שונות המתקבלים ממשרדי הממשלה, בדרישות ופניות של תושבים, באירועים קהילתיים, חינוכיים ועוד המתקיימים בעיר, ביוזמות והחלטות שונות המתקבלות באגפי העירייה ובמועצת העיר, במתן מענה תקשורתי להליכים משפטיים להם שותפה העירייה ועוד ועוד ועוד".

גם לנוכח תגובת הדוברת, הביקורת מחזיקה בדעתה כי חלק הארי בעבודת מחלקת הדוברות הינו במהותו עבודה תבניתית ורוטינית. גם אם תחומי העניין של אמצעי התקשורת בישראל משתנים בתדירות גבוהה, וגם אם פרויקטים מתקדמים בעיר ( וזה טבעם "הבריא" – שעליהם להתקדם) וגם אם מתקבלים אישורים והחלטות ממשרדי הממשלה וגם אם יש דרישות של תושבים, ויש אירועים קהילתיים וחינוכיים ועוד בעיר שהם פרי יוזמות והחלטות של אגפי העירייה ומועצת העירייה - הרי כל אלו הם "כדרך הטבע". גם מענה תקשורתי להליכים משפטיים הינו "כדרך הטבע" בהוויית התוכן של עירייה ושל מחלקת דוברות בכל עירייה נורמלית. הנגזרת של עבודת הדוברות לכל אלו הינה פעילות שגרתית ורוטינית ואם היא איננה כיום כזו, מן הדין שהמחלקה תעשה חשיבה מעמיקה ( אולי בסיוע יועץ ארגוני / ניהולי שאפשר שאיננו מומחה בדוברות אבל הוא מומחה בניהול, ארגון ותהליכי תפעול נכונים היפים לכל סביבה, ואפילו לסביבה של דוברות) איך להפוך את מירב הפעילות לתהליכים רוטיניים ותבניתיים, המקנים יציבות, אפקטיביות ויעילות גבוהים לעבודה.

**4.2.5 בקרת הביצוע**

כאמור, למסקנת הביקורת אין כיום בקרת ביצוע (לפחות לא מתועדת) הבוחנת שיטתית וכמותית את מידת הביצוע ואת העמידה בתוכנית העבודה. בקרת הביצוע, לתפיסת הביקורת, איננה רק הידיעה שמשימה מסוימת ברשימה התקצירית והשבלונית והחוזרת על עצמה, פחות או יותר כל שנה מחדש, אכן בוצעה.

ראוי שבקרת ביצוע תבחן גם איך בוצעה, מתי הושלמה, כמה שילמו לקבלנים ולחברות השירות והאם היא עדיין נחוצה וכו'..

מדדי ביצוע: בקרת הביצוע, ראוי שתכלול גם מדדי ביצוע לרבות מדדי יעילות ורמת שירות (ראה גם פרק 7 " ניהול מדדים ") לבקשת הביקורת לקבל דוחות ביצוע של השנים 2012 ו-2013, שאמורים לבטא את מידת העמידה בתוכניות העבודה לשנים אלו, נתקבל מהמחלקה מסמך שכותרתו סיכום שנים 2011-2013 עבודה לשנים 2014-2018. (נספח ז'). למסקנת הביקורת, במסמך זה פערים רבים וליקויים מהותיים. אמנם המסמך מחולק לנושאי משנה מתוך עולם התוכן של הפעילות הרבה והמגוונת של המחלקה, אבל בכל אחד מהנושאים מוצגת רשימה גדושה וצפופה (ומייגעת לקריאה), של פעילויות שבוצעו במהלך 3 השנים הנ"ל. במתכונת זו קשה להגדיר מסמך זה כדו"ח ביצוע של תוכנית עבודה. אין במסמך התייחסות חתוכה וכמותית של הפעילויות לתוכנית של כל שנה. (ערבוביה של 3 שנים ביחד וללא כמויות - זולת כמות המצוינת בסעיף "הקמת דף הפייסבוק העירוני - המונה נכון להיום למעלה מ-

3,200 חברים"

תגובת הדוברת לטיטת הדו"ח :  
"לסעיף 4.2.5 - (נספח ג), שצורף לבקשת הביקורת למניין החומרים אותה התבקשה הדוברת להעביר, הינו מסמך סיכום שנים 2011-2013 ותכנית עבודה לשנים 2014-2018 אשר הוכן בהתאם לדרישת מנכ"ל העירייה (לשעבר), מר רפי סער. בהתאם לפורמט קבוע אותו נדרשה הדוברת למלא ככלל משרדי העירייה בעת היא".

במאמר מוסגר יצוין כי אופן הכתיבה במסמך זה, שמתיימר להיות בפורמט מצגת POWER POINT - הינו כאמור, קשה "ובלתי ידידותי" – בלשון המעטה.  
בפסקה "שרות לתושב" במסמך מופיעה בין יתר רצף המילים וקטעי המשפטים גם " 9001ISO זמני תקן", " חוסן פיננסי". הביקורת מניחה כי אין בכל אלו ולא כלום ל-שרות לתושב. הביקורת רואה במילים מיותרות אלו (לכאורה), אינדיקציה לפערי איכות, שכאמור, גורמים בהכרח לפגיעה ביעילות הביצועים הגורמת לעיתים להשקעת זמן נוספת לתיקונים וכתוצאה "לתרומה" לתחושת מחסור, כביכול, בכוח אדם.  
מכל המוצג לעיל, הביקורת מגיעה למסקנה כי, באופן מעשי, למעשה אין בקרת ביצוע על תוכניות העבודה ( שבהן עצמן, כאמור, פערים וליקויים רבים).  
**הביקורת רואה בכך ליקוי מהותי בהתנהלות וממליצה לתקנו בהקדם.**

## 5. נהלי עבודה

עבודת המחלקה מלווה בנהלי עבודה. הביקורת מתרשמת כי למנהלת המחלקה מודעות לחשיבות עבודה עפ"י נהלי עבודה מחייבים, ככלי תומך להתנהלות מסודרת ולביצוע יעיל של תהליכי העבודה. מודעות זו ויישומה בשורת נהלים הלכה למעשה ראויים לציין לחיוב. עם זאת, בבחינת נהלי המחלקה הביקורת מגיעה לתובנות ולמסקנות הבאות:

- 5.1 רוב התהליכים העיקריים המבוצעים ע"י המחלקה מכוסה בנהלים, עובדה הראויה לשבח.
- 5.2 הנהלים אינם כתובים כנוהל, אלא כרשימת משימות תקצירית ביותר. נוהל אמור להיות מסמך מחייב ומסמך מבוקר עם כל המשתמע מהגדרה זו של מסמך מבוקר. (תאריך, חתימה, אישורים, תוקף, תחולה, קישור לחוקים מחייבים (כמו פקודת העיריות בענייני רכש שהמחלקה עוסקת בהם רבות, מסמכים מחייבים ומבוקרים אחרים וכו').
- 5.3 אין תאריכי תוקף.
- 5.4 אין התייחסות לאחראים לביצוע הנהל.
- 5.5 אין עריכה שניתן להתייחס על פיה לכל פסקה ופריט מידע בנוהל ( אין ספרור פנימי)
- 5.6 אין קישורים ממוחשבים, לטפסים ולהוראות חוק והוראות קשורות אחרות.
- 5.7 אין שימוש בתרשימי זרימה להמחשה ולהקלת ההבנה, כולל תרשימים בהם מוצגים בתהליך שהנוהל מכסה, "השחקנים" השונים בשלבי מעורבותם בתהליך ואחריותם.

5.8 הכתוב בנוהל קשה, צפוף וכאמור מאד "קמצני" בפירוט- כתיבה לקונית ועם זאת לא ידידותית.

(הביקורת הייתה מצפה שדווקא ביחידת דוברת, שאמורה להיות "עם הפנים" לאנשים, תהה הכתיבה ידידותית וקלה לקליטה ולעיכול. בפועל, כחוט השני - הביקורת נתקלת במסמכי המחלקה, שהועברו לידיה, בכתיבה קשה, בפורמטים לא ידידותיים, המקשים על הקריאה ועל ההבנה של הדברים).

5.9 אין תוכן עניינים שלם ורשימה שלמה של נהלים לפי נושאים כדי להקל על הבנת המקום של כל נוהל במערך הפעילות הכללית של המחלקה. כל נוהל עומד כיחידה סגורה בפני עצמה, למרות שבאופן מעשי יש קשר בין נהלים מסוימים, לפחות ברמת התייחסות ואזכור.

**להלן 2 נהלים, בצורתם המקורית, כפי שהועברו על ידי המחלקה להמחשת תובנות ומסקנות הביקורת.**

#### נוהל עבודה - הזמנת פרסום

**בהתאם לנוהל העבודה הפנים ארגוני מרכזת הדוברות את רשימת הפרסומים העתידיים הנדרשים. מידי יום חמישי- יצירת פריסת מודעות שבועית לעיתונות, פריסת שילוט חוצות, פריסת חומרים פרסומיים**

1. בהתאם לפריסה- מבוצעת כתיבת בריפים למשרד הפרסום.
2. אישור הברף בנוהל פנימי על ידי עוזרת הדוברת והדוברת.
3. העברה למשרד הפרסום.
4. קבלת המוצר המוגמר לאישור.
5. העברה לגורמי העירייה הרלוונטיים וכן למזמיני הפרסום.
6. תיקונים במידת הצורך.
7. קבלת מוצר מתוקן לאישור בנוהל פנימי.
8. סגירה לדפוס מול משרד הפרסום.

#### נוהל עבודה - הזמנת מדיה

**לאחר תכנון ואישור פריסות המדיה השונות ע"י דוברת העירייה**

1. מוזמנים שטחי הפרסום הנדרשים מול עיתונים, תאום החלפת שילוט חוצות וכד'.
2. מבוצע עדכון ותיאום תמידי מול תקציב שוטף (אחראית הפרסום מול מזכירת הדוברות).
3. אישור ההזמנה הנשלחת על ידי הספקים- דוברת העירייה.
4. העברת התוצרים המוגמרים לפרסום.
5. בקרה על פרסומים בהתאם להזמנות.

**הביקורת רואה בכל הפערים והתופעות הבלתי רצויות שהיא זיהתה בנהלי המחלקה, ליקוי הדורש תיקון ושיפור בהקדם. הביקורת ממליצה לפעול ליישום תיקונים ושיפורים אלו.**

תגובת הדוברת לפרק זה :

"לתפיסת דוברות העירייה, המתמחה בתקשורת ישירה (BTL) ובתקשורת המונים (ATL) - על נוהל עבודה להיות קצר, מדויק, מובן לאנשי המקצוע השונים ונטול מקום לפרשנות אישית שעלולה להוביל לאי הבנות ו/או טעויות מיותרות".

הביקורת, גם אם איננה מתמחה ב- BTL (below the line) וב- ATL (above the line) מסכימה עם הדוברת כי על נוהל עבודה להיות :

1. באורך המכיל את כל המסרים וההנחיות החיוניות לתהליך הרצוי ולא יותר מכך (ואם זה גם קצר - מה טוב).
2. מדויק.
3. מובן לאנשי מקצוע שונים ולמנהלים שיש להם קשר ישיר לתהליכים.
4. נטול מקום לפרשנות אישית.

עם כל זאת, כל אלו אינם מוציאים ואינם מפריכים את ממצאי הביקורת והמלצותיה הנ"ל.

## 6. מחשוב, תקשוב ויעילות עבודה

### 6.1 תוכנות מחשב בשימוש המחלקה

1. ערכת אופיס.
2. תוכנת חשבות עירונית.
3. מערכת ניהול אתר אינטרנט עירוני.

### 6.2 יעילות עבודה

בעידן של שפע טכנולוגיות מחשוב ותקשורת ממוחשבת (תקשוב), פשוטות, יעילות, זמינות, וזולות, יש לצפות מיחידה שאמונה על הפעלת אתר האינטרנט העירוני ואמצעי תקשורת ממוחשבים אחרים, כמו פייסבוק, עירוני-נט ועוד להתייעלות הולכת וגוברת, המתבססת על שימוש מיומן על אמצעים אלו. קל וחומר יחידה שרמת השכר שלה לא מהנמוכות ברשות, לא אמורה להיות גורם התנגדות לעבודה יעילה.

(שכר נמוך - מושמע לעיתים רבות ע"י עובדים בשירות הציבורי כתירוץ לחוסר יעילות). בפועל הביקורת מזהה, באופן אינדוקטיבי, על בסיס מספר דוגמאות מנתונים וחומרים שונים שנתקבלו ממחלקת הדוברות, חוסר שימוש, או שימוש חלקי, מסורבל, או לא מיומן בכלי המחשוב העומדים לרשות עובדי המחלקה. לדוגמה :

נתקבלה אצל הביקורת סטטיסטיקה לרמת החשיפות וההקלקות של קמפיין ב- פייסבוק של אירועי קיץ (משום מה משנים קדומות 2007 ו- 2008) והרחבת ציר סוקולוב מ-2012. הביקורת

הייתה מצפה שסטטיסטיקה כזו תתקבל בקובץ ממוחשב או לפחות בתדפיס "ידידותי" לקריאה ועיון. תחת זאת נפרסה סטטיסטיקה זו, בהדפסה "חובבנית" על 8 דפי A4, כאשר טורים שונים בטבלת הנתונים מפוזרים בין הדפים השונים וכדי להבין מה שיידך למה, נדרש להדביק את הדפים באופן שייווצר "סדין" נייר שבו ניתן לראות כל שורה על כל הטורים שלה. (למותר לציין את הנגזרת הנוספת העולה מכך: שימוש בזבזני בנייר על כל המשתמע מכך במונחי איכות הסביבה וכו').

תגובת הדוברת לטיטת הדו"ח:

"לסעיף 6.2 יעילות עבודה: נטען כי "... הביקורת מזהה באופן אינדוקטיבי, על בסיס מספר דוגמאות. חוסר שימוש או שימוש חלקי, מסורבל, או לא מיומן בכלי המחשוב העומדים לרשות המחלקה (עמ' 17). בין הדוגמאות המובאות בהקשר זה – סטטיסטיקה לרמת החשיפות וההקלקות לקמפיין פייסבוק אירועי קיץ ולקמפיין פייסבוק החרבת ציר סוקולוב – הביקורת טוענת כי מדובר בסטטיסטיקות משנים קודמות – הערה זו כשלעצמה מוכיחה את חוסר הבנת עורך דו"ח הביקורת בתחום זה שכן קמפיין אירועי הקיץ בוצע בשנת 2013 וכך גם קמפיין הרחבת ציר סוקולוב – לכן טענה כי הסטטיסטיקות שהועברו אינן מהשנים שקדמו לכך (חלקן שנים בהן לא היה לעיריית הוד השרון דף פייסבוק כלל), הינה טענה שכלל הנראה מקורה בקריאה לא נכונה של הדו"ח שהועבר.

גם הטענה כי הביקורת הייתה מצפה שסטטיסטיקה זו תתקבל בקובץ ממוחשב ולא בדפים מודפסים – הינה טענה הנובעת ככל הנראה מחוסר הבנה באיזה פורמט מתקבלים הדוחות הנ"ל וחוסר היכרותו של כותב הדו"ח עם המטריה המדוברת".

הביקורת איתנה בטיעוניה כי הנתונים, כפי שמוצגים בהתייחסות הדוברת, לגבי אירועי הקיץ מתייחסים לשנים 2007-2008 וכי הנתון לגבי ציר סוקולוב מתייחס בדוח הדוברת לשנת 2012. ראה (נספח ח').

תשובת הדוברת ביחס לציפיית הביקורת שסטטיסטיקות לרמת חשיפות יתקבלו בקובץ ממוחשב או לפחות בפורמט הדפסה מקצועית וידידותית לקורא, מוזרה וחסרת משמעות ולא מובנת כלל ועיקר.

#### **אי דיוק נתוני התקציב והביצוע**

ראוי להדגיש כי נוכח הנתונים שחלה בהם טעות סופר לכאורה, באופן שהביקורת הצביעה עליהם בפרק 2. "תקציב המחלקה" לעיל, ראוי לשקול מחדש (ביחס לכל יחידות העירייה ולא רק למחלקת הדוברות) את מידת ההרשאה לעבודה על קבצי התקציב של כל יחידה. לדעת הביקורת חשוב לשקול הרשאה מוגבלת ל-Read Only בקבצים הכספיים של היחידה, וליישם, כאמור לעיל בפרק 2, נוהל המחייב כי כל העברת נתונים כספיים לגורם אחר תקבל אישור פורמאלי, מתועד, של הגזברות.

הביקורת ביקשה לקבל את נתוני החשבונות בקבצי אקסל. במקום זאת קיבלה תדפיסי נייר. להבנת הביקורת ומסקנתה תדפיסי נייר הינם "ברירת המחדל" בעבודה גם כאשר המדובר בנתונים כספיים.

תגובת הדוברת לטיטת הדו"ח:

"הביקורת ביקשה לקבל את נתוני החשבונות – במידה ותרצה לקבלם בקבצי אקסל הרי שאין כל מניעה לכך, כל הקבצים נמצאים בפורמט אקסל".

לדעת הביקורת אין בתגובת הדוברת כדי לשנות את מסקנות והתייחסות הביקורת לסוגיה זו. הדגש בהתייחסות הביקורת הינו אופי העבודה של מחלקת הדוברות בהפקת נתונים ודוחות ולא בהסכמה או אי ההסכמה להעביר קבצי אקסל ממוחשבים של החשבונות. יודגש כי הביקורת הייתה מצפה מכל ממלא תפקיד ניהולי, לרבות מנהלת מחלקת הדוברות, להבין כי הגשת חשבונות כספיים כנתונים לביקורת, בתדפיסים ידניים (וגם הם באיכות ירודה שכן טורי האקסל בתדפיסים מכווצים ומעוותים באופן שאיננו מאפשר גם לקרוא את כל הנתונים) יוצרת קושי ומגבלה רצינית לניתוח אפקטיבי של הנתונים ע"י הביקורת ומקשה מאד על עבודתה.

הביקורת מדגישה כי הדוגמאות הנ"ל מהוות אינדיקציה בלבד, לפערי השימוש והניצול של כלי מחשוב ותקשורת ממוחשבת לעבודת המחלקה. בהתייחס לגבולות הביקורת, לא נערכו תצפיות וחקר מעמיק של שיטות העבודה ודרך ביצוע התהליכים במחלקה. עם זאת, לתפיסת הביקורת די בדוגמאות אלו כדי להצביע על פערים, לכאורה בשיטות העבודה ובדרך ביצוע התהליכים ועל חסך (או חוסר בקיאות ומיומנות) בשימוש מושכל בכלי המחשוב והתקשורת האפשריים כיום.

**הביקורת ממליצה, במסגרת הבחינה הארגונית, עליה המליצה בפרק 3. לעיל, לבחון לעומק סוגיה זו של שיטות העבודה וביצוע התהליכים ובהתאם לממצאים, לפעול לשדרוג ולשיפור.** בפעילות השדרוג והשיפור כלולים גם הדרכת העובדות למיומנות שימוש בכלי המחשוב והתקשורת הקיימים, הוספת תוכנות מחשוב וכלי תקשוב נוספים בהתאם לצורך, השלמות חומרה לאפשר הלכה למעשה ניצול כוח המחשוב, שינוי ושיפור תהליכי העבודה במטרה לעלות את האפקטיביות והיעילות ועוד.

## **7. ניהול עפ"י מדדים**

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

ניהול עפ"י מדדי ניהול, שיטתיים וכמותיים, ככל שניתן, מהווה שיטת ניהול אפקטיבית רבת עוצמה להשגת ביצועים גבוהים בהיבטים השונים של עבודת הארגון. יתרון ניהול מדדים מתקיים גם ביחידות עם תוצרים חד משמעיים וברורים כמו מינהל כספים, או מינהל הנדסה אבל גם ולא בפחות הצלחה, ביחידות שחלק מהתוצרים הינם פחות חד משמעיים (או יצירתיים – כדברי הדוברת), כמו במחלקת הדוברות נשואת הביקורת. לאבחנת הביקורת, מתוך הנתונים והחומר שנתקבל לצורך הביקורת, למנהלת המחלקה יש, ככל הנראה, מודעות והבנה ביחס ליכולות וליתרונות של ניהול עפ"י מדדים. הסטטיסטיקה של ה- "רייטינג" בפרסום בפייסבוק לגבי אירועי הקיץ של שנת 2007 ו-2008 ושל הרחבת ציר סוקולוב ב-2012, טבלת ההשוואה של יחידות דוברות ב-4 ערי השרון, והתייחסויות לגבי התפתחות התקציב השנתי עד 2014, מהווים, בעיני הביקורת, אינדיקציות למודעות זו. מצד שני, אין כיום, למסקנת הביקורת, ניהול ממשי לפי מדדים הנותנים ביטוי לפקטורים המרכזיים בתוצאות ביצועי המחלקה ובליבת פעילותה.

לתפיסת הביקורת, במחלקת הדוברות, שהמורכבות הדומיננטית שלה הינה גיוון לקוחותיה: כל יחידות העירייה, הנהלת העירייה, כל תושבי העיר (מבוגרים כצעירים), כל הציבור הרחב - הפעלת ניהול עפ"י מדדים הינו בחשיבות העולה על החשיבות בניהול כזה ביחידות ארגוניות אחרות. **הביקורת רואה בהיעדר ניהול כזה פער מהותי הראוי לתיקון ולהשלמה בהקדם.** מספר נקודות שהביקורת מעלה לגבי נושא המדדים לעתיד, ידונו בסעיפים: 7.2-7.5 (כולל)

## 7.2 מיפוי לקוחות לפי תוצרים

כלל ראשון בניהול איכותי ואפקטיבי הינו לספק ערך גבוה (תועלת רבה) ללקוח ה"קונה" את המוצר, או את השירות "הנמכר" לו. למסקנת הביקורת, עפ"י הנתונים שקיבלה, המחלקה מפיקה פרסומים (ומסרים) אשר אין היא יודעת אם אלו נחשבים בעיני "לקוחותיה" כבעלי ערך. אם בעיני "הלקוח" לא התקבל ערך, המחלקה השקיעה עבודה, אנרגיה ועלות מיותרים. לדוגמה: כתבות ה-קומוניקטים באתר העירייה: מתוך הדוגמאות שהביקורת קיבלה, נראה שחלק מהקומוניקטים הינם בנושאים מעניינים ואקטואליים. עם זאת, בעיני הביקורת, הכתיבה הצפופה והבלתי ידידותית, הופכת את הקריאה בקומוניקט למשימה מאומצת ביותר ועל כן, בעיני הביקורת, מסמך כזה הינו בעל ערך מוגבל ביותר (בלשון המעטה). לגבי נושא זה ולגבי כל נושא אחר, לאחר זיהוי הלקוחות של כל תוצר נדרש לבחון בדרך של ניהול מתמשך אם התוצר מעניק, אם לאו, ערך ללקוח. ניתן לעשות זאת למשל דרך משוב רב פעמי (אם דרך האתר או דרך סקרי דעת קהל כאלו או אחרים – לייקים בפייסבוק לדוגמה) ותרגומו למדד מנוהל. מתוך כך יש סיכוי רב כי חלק מהתוצרים ישתנו וישופרו ויש סיכוי רב כי עבודת המחלקה תהייה יותר אפקטיבית ותועלתית. יש גם סיכוי שחלק מסוים מתוצרי המחלקה ייגרע (על בסיס חוסר עניין של הלקוחות) "מסל התוצרים" המופקים ו"מסופקים" היום. כמובן שאותו הדין יש לנהוג ביחס ללקוחות הפנימיים בעירייה, לרבות גורמי הנהלה והיחידות השונות שלהן המחלקה מספקת שירותי פרסום.

### תגובת הדוברת לטיטת הדו"ח:

"בסעיף 7.2 מיפוי לקוחות לפי תוצרים: בוחרת הביקורת לטעון כי "המחלקה מפיקה פרסומים (ומסרים) אשר אין היא יודעת אם אלו נחשבים בעיני "לקוחותיה" כבעלי ערך" (עמ' 19) ובתוך כך מביאה הביקורת כדוגמה ראשונה את הכתבות, ה- קומוניקטים באתר העירייה: ראשית יצוין כי תוצרי דוברות העירייה, פרסומים ומסרים זוכים למשוב במספר רב של דרכים, להלן מספר דוגמאות:

1. קומוניקט אותו הוציאה הדוברות ואשר פורסם בעיתונות – הרי שמדובר בקומוניקט בעל ערך חדשותי וראוי לידעת הציבור, אשר ניתן לכימות לכדי שווי כספי.
2. נוכחות תושבי העיר באירועים ופעילויות עירוניות.
3. פניות תושבים למנהלת האתר.
4. פניות תושבים באמצעות דף הפייסבוק העירוני.
5. כניסות תושבים לאתר העירייה וזמני שהייה של תושבים בדפים השונים באתר.
6. השתתפות תושבים בדף הפייסבוק העירוני - לייקים, תגובות, שיתופים ועוד.

שנית, טוענת הביקורת כי הקומוניקטים באתר העירייה מתאפיינים ב"כתיבה צפופה ובלתי ידידותית, ההופכת את הקריאה בקומוניקט למשימה מאומצת ביותר ועל כן, בעיני הביקורת, מסמך כזה הינו בעל ערך מוגבל ביותר (בלשון המעטה)" (עמ' 19) - הרי שמדובר בדעה יחידנית, הקומוניקטים באתר העירייה כתובים בשפה עיתונאית, בהתאם לכללי הכתיבה העיתונאית. הקומוניקטים מספקים תמונה מקיפה ומלאה אודות הנעשה בעיר מידי שבוע בשבוע - ואת יעילותם ניתן לבדוק בשני אופנים:

1. בחינת הפער (אם קיים) בין הטקסט המופיע באתר העירייה (הקומוניקט אותו כתבה דוברות העירייה) - בין אופן פרסומו בעיתונות, כאשר ככל שהפער קטן הרי שמדובר בטקסט עיתונאי ראוי ואף מדיד במונחים של שטח פרסום.
2. זמן השהייה של תושבי העיר "לקוחות הדוברות" - בדפי האתר השונים ובהם בדפי החדשות העירוניות, כאשר ככל שזמן השהייה גדול יותר הרי שהתוכן מספק עניין לקורא".

מתגובת הדוברת נראה כי היא החמיצה את כוונת התייחסות הביקורת. הדוברת ממקדת את כל ההתייחסות לנושא הקומוניקטים ואילו הביקורת מתכוונת לניהול של הערך הנתפס אצל לקוחות כל מוצרי הפרסום של המחלקה - בעיני אותם לקוחות, ולא רק הקומוניקטים. כמובן שהערכת הביקורת לפורמט הכתיבה של הקומוניקט הינה הערכה יחידנית ואיננה אורים ותומים. לפיכך הביקורת מכוונת בהתייחסותה לניהול שיטתי ומתמשך של הערכת המוצרים ע"י " לקוחותיהם " ( ולא על ידי הדוברת כמייצגת או יודעת מה דעת לקוחותיה וכמובן שלא על בסיס דעה יחידנית של הביקורת).

מצד שני, הדוגמאות של המשובים השונים שמוצגים ע"י הדוברת מהווים, לתפיסת הביקורת כיוון נכון ליישום המלצות הביקורת בנושא. עם זאת כדי לתרגם כיוון זה לאופן יישום הולם נדרש לנהל כמותית וסטטיסטית את המשובים האלו ולא להסתפק בסגנון כללי כפי שמוצג בתגובת הדוברת:

נוכחות תושבים, פניות תושבים, כניסות תושבים וכו'. גם משפט כמו " ניתן לכימות לכדי שווי כספי" מהווה אולי צעד ראשון בכיוון הנדרש, אבל זהו עדיין לא ניהול הלכה למעשה של המדדים. הביקורת הייתה רוצה לראות כימות בפועל לכדי שווי כספי וניהול משווה של ערך זה לאורך זמן.

### 7.3 מדדי אפקטיביות ויעילות הביצועים

במסגרת ניהול המדדים, נדרשים גם מדדים לגבי אפקטיביות ויעילות הביצועים של כלל פעילות המחלקה מכל הסוגים. מדד מאד אפקטיבי וגם נוח לניהול הינו מדד המאגד את כל תוצרי השירות ( במקרה זה כל תוצרי הפרסום) לכדי מכנה משותף אחד וביחס אליו לבטא את השקעת התשומות כמו משאבי עבודה. כמו כן את רמת השירות (באמות מידה רלוונטיות כמו משך הטיפול, מידת ההתאמה בין הרצוי לנדרש, מידת המימוש של דרישות לפרסום וכו'). הביקורת מודעת לקושי לייצר מכנה משותף מאוחד כזה בעולם התוכן של פעילות מחלקת הדוברות. לפיכך דרך חלופית ונכונה הינה לבחון את מדדי האפקטיביות והיעילות ביחס לכל פלח פעילות פרסום (לדוגמה פרסום בעיתונות הכתובה - שכאן המדד יכול להיות אולי שטח פרסום, פרסום באתר האינטרנט, פרסום בכתבי עת שונים, פרסום חוצות וכו').

**הביקורת ממליצה כי במסגרת הסקר הארגוני וניתוח התהליכים עליה המליצה בפרק 3 לעיל, ייבחנו גם האפשרויות והפתרונות לפיתוח מדד אפקטיביות ויעילות הביצועים.**

## 7.4 פריסת המדדים

לדעת הביקורת על המחלקה לנהל מדדים בכל הנושאים המרכזיים לפעילותה לרבות נושאי דוברות, פרסום כללי ופרסום ייעודי לאגפי העירייה. כמו כן ביחס לנושאים כספיים ומינהלה כמו התקציב, ההתקשרויות והחשבונות. עם זאת יש להדגיש כי חשוב לא להפריז במספר המדדים המנוהלים, אשר צריכים לשרת את הניהול וקבלת ההחלטות ולא להפוך את הסדר (לא לשעבד את הניהול להפקת מדדים).

## 7.5 בחירת פרסומים על פי מבחני עלות תועלת

עלות הפרסומים מסתכמת, בתקציב 2013 בכ-1.1 מיליון ₪ ומהווה כמעט 50% מהתקציב הכולל. לפרסום יש לעיתים רבות מספר חלופות במחירים שונים: פרסום בעיתונות כתובה, בעיתונות אינטרנט, בפייסבוק, פרסום חוצות וכו'. לכל חלופה מחירים שונים. הביקורת לא מצאה בכל נתוני המחלקה שהועברו לידיה, כל תהליך של בדיקת חלופות באמות מידה של עלות תועלת. אין גם נוהל מעין זה בעירייה.

**היעדרם של כל אלו מהווה לתפיסת הביקורת פער בלתי רצוי ומקור סיכון לבזבז כספים.**  
ניהול עפ"י מדדים שיטתיים יכול לתמוך בתהליך בחינה והחלטה עפ"י מבחני עלות תועלת. **הביקורת ממליצה לפעול בהקדם ליישום תפיסה זו הלכה למעשה.**

## 8. התקשרויות וחשבונות כספיים

### 8.1 רשימת ההתקשרויות

עפ"י נתוני המחלקה, ההתקשרויות כוללות את הגורמים הבאים:

- 8.1.1 י-י - משרד פרסום - חוזה מסתיים בפברואר 2014.
- 8.1.2 מפעיל דף פייסבוק - ק. - חוזה מסתיים בינואר 2014.
- 8.1.3 ט-מ- עמודי תאורה, אנטנות ושלטי הכוונה חוזה מסתיים באפריל 2016.
- 8.1.4 ר. - בילבורדים חוזה מסתיים ביולי 2014.
- 8.1.5 ע-ה - באגרים ושילוט פח חוזה מסתיים ביום 31/3/2014.
- 8.1.6 צלמים- בהתאם להצעות מחיר.
- 8.1.7 עיתונות- בהתאם למחירוני עירייה.
- 8.1.8 בתי דפוס- בהתאם להצעות מחיר.

תגובת הדוברת לטיטת הדו"ח:

"לסעיף 8.1.3 יודגש כי במסגרת החוזה הצליחה דוברות העירייה להשיג מול החברה הקמת מתקנים ייחודיים לשימוש העירייה ללא עלות וכן שימוש באנטנות ללא עלות".

הביקורת איננה רואה ב"הצלחת" הדוברת להשיג מתקנים ושימוש באנטנות ללא עלות, הישג ופעילות חיובית. לתפיסת הביקורת טוהר מידות מחייב הימנעות מקבלת מתנות, גם אם הן בתחפושת ובמינוחים "מכובסים" של "ללא עלות" וכו'. הביקורת ממליצה לדוברת לפנות אל המחלקה המשפטית כדי לאשר שהשגת מתקנים ללא עלות ושימוש באנטנות חינם אינם תקינים **והם מהווים חריגה מכללי מינהל תקינים**.

## 8.2 תשלומי רטיינר חודשי מול תשלום עפ"י תוצרים מוזמנים

ברשימת ההתקשרויות הביקורת מזהה לפחות 2 התקשרויות שהתשלומים לספק הינם קבועים כל חודש. (באופן מעשי התשלומים לספק הינם ללא קשר להיקף השירותים שסיפק): ההתקשרות לחברת ק. - מפעיל הפייסבוק העירוני. ההתקשרות לחברת י-י - משרד פרסום.

בטבלה הבאה מוצגים התשלומים החודשיים ל-2 החברות הנ"ל בשנים 2012 ו-2013

2012		2013		חודש
י-י	ק.	י-י	ק.	
	11,020	15,300	11,115	ינואר
	11,020	15,300	11,115	פברואר
	11,020	15,300	11,115	מרץ
	11,020	15,300	11,115	אפריל
	11,020	15,300	-	מאי
	11,020	15,300	22,420	יוני
	11,020	15,300	11,210	יולי
12,811	11,020	15,300	11,210	אוגוסט
15,300	11,115	15,300	11,210	ספטמבר
15,300	11,115	15,300	11,210	אוקטובר
15,300	11,115	15,300	12,862	נובמבר
15,300	11,115	15,300	11,210	דצמבר
<b>74,011</b>	<b>132,620</b>	<b>183,600</b>	<b>134,140</b>	<b>סה"כ</b>

יצוין כי לחברת י-י שולמו בשנת 2013 בנוסף לתשלומים החודשיים עוד סכומים בסכום מצטבר של כ- 190,000 ₪ עבור רכישת מדיה שאינם נכללים בהסכם הרייטינג החודשי. גם ל- ק. שולמו בשנים 2012 ו-2013 סכום נוסף מצטבר של כ- 4,500 ₪ מעבר לתשלומי הרייטינג. הביקורת רואה בהתקשרות בסכומים קבועים ללא קשר ישיר ומבוקר לכל תוצר שירות בנפרד, מסלול התקשרות בלתי רצוי שברוב המקרים מייקר את תוצרי השירות שנרכשים, בהשוואה להזמנה ישירה לכל תוצר שירות לפי הצורך. יש להדגיש כי הביקורת בחנה מדגמית את החשבונות החודשיים של 2 הספקים הנ"ל. אלו אושרו ללא כל פירוט מה נעשה מול החשבון, כמה נעשה וכו'.

מתוך כך הביקורת מאמתת את מסקנתה כי בפועל אין כל ראייה שאכן העירייה קיבלה תמורה הולמת לתשלומים (המשמעותיים) בהתקשרות הריטיינר. **הביקורת רואה באופן זה של אישור חשבונות והתנהלות כספית, ליקוי מהותי וחמור המחייב תיקון בדחיפות. הביקורת ממליצה להנהלת העירייה לפעול ללא דיחוי לתיקון ליקוי זה.** ראוי לציין כי לדעת הביקורת היה רצוי לבדוק בנושא מפעיל דף פייסבוק חלופות יותר זולות. להערכת הביקורת מצויים כיום מומחי פייסבוק רבים וזמינים שמצדיקים בחינה נוספת של מסלול ההתקשרות, כולל בחינה מחדש של דרישות המכרז כדי לאפשר ולהקל על גורמים פחות יקרים התמודדות להתקשרות זו.

תגובת הדוברת לטיוטת הדוח:

"בהמשך לסעיף 8.2 "לדעת הביקורת היה רצוי לבדוק בנושא מפעיל דף פייסבוק חלופות יותר זולות" (עמ' 23) – ובכן, דוברת העירייה החלה כבר בתחילת שנת 2014, להיערך לנושא זה לקראת סיום החוזה מול המפעיל ביום 1.4.2014. בהתאם לבקשת דוברת העירייה ובכפוף לאישור מנכ"לית העירייה ואגף משאבי אנוש, הועבר תחום הפעלת דף הפייסבוק העירוני לאחריותה של עוזרת הדוברות. יודגש כי עלותו של מפעיל דף הפייסבוק "קסיופיאה", נבחנה בעבר, טרם העסקתו וגם במהלך העסקתו ונמצא כי מדובר בעלות המקובלת בענף".

הביקורת רואה בהעברת תחום הפעלת דף הפייסבוק העירוני לאחריות עוזרת הדוברת (בהנחה שאכן המהלך מיושם – הנחה שראוי שתיבדק) מהלך נכון וחיובי, המיישם את המלצתה, גם אם הוא נעשה באיחור של שנתיים.

גם בהתקשרות ל (י.י.) הביקורת בדעה כי לסוג זה של שרות שהינו לדברי הדוברת "עבודות גרפיקה בלבד" ניתן למצוא חלופות זולות יותר, או גם אם לא יותר זולות-לפחות כאלו שאינן מחייבות תשלומים קבועים מדי חודש ללא קשר מה בוצע באותו חודש. **הביקורת ממליצה לבחון ולשקול גישות נוספות לשרות הנ"ל.**

יש לציין כי בחוזה עם י.י. (עמוד 25 להסכם) מצוין כי תשלום הריטיינר הינו "בגין מתן שירותי עבודות עיצוב וגרפיקה +תקשורת שיווקית.

## בהמשך החוזה (עמוד 33) מוצג פירוט השירותים במסגרת " שירותי קריאייטיב ותקשורת שיווקית :

במסגרת שירותי הקריאייטיב כאמור שיינתנו על ידי הזוכה במכרז, על בסיס ריטיינר חודשי, יינתנו השירותים הבאים:

1. מחקר ותכנון אסטרטגי - לקידום ושיווק האירועים והפעילויות השונים.
2. מיתוג ומיצוב האירועים והפעילויות בעיר.
3. יעוץ ותכנון למערכי פרסום כולל פריסה באפיקי פרסום ובאמצעי המדיה השונים.
4. פיתוח ערוצי תקשורת חדישים ומקוריים.
5. אסטרטגיה פרסומית וקריאטיבית.
6. קריאייטיב - קופירייטינג, עיצוב וגרפיקה (לתרגום האסטרטגיה הפרסומית).
7. עיצובים וביצועים גרפיים של כל פריטי הקמפיינים והפרויקטים ומרכיבי פרסום אחרים, ללא הגבלה לכל סוגי הדפוס והמדיה כולל, סריקות, פרינטים, אייריס, פילמים, המרות, סגירת אימיילים, צריבות, התאמה לגדלים, העברה לתקשורת הכתובה/האלקטרונית, המקומית והארצית לבתי הדפוס וכיוצא"ב.
8. אספקה, שמירה ואחזקה הולמת של כל חומרי הפרסום שהינם רכוש העירייה והעמדתם לרשותה בכל עת לפי דרישתה, זכויות יוצרים בידי העירייה.
9. משרד הפרסום ידרש לשיבות עבודה עם אנשי העירייה כפי שיקבע על ידי נציגי העירייה.
10. עמידה בלוח זמנים מוקדם והוצאה לפועל של האמור לעיל בכפוף ללוח הזמנים לו התחייב משרד הפרסום ובכפוף לאישור מראש של נציגי העירייה וליתר התחייבויות משרד הפרסום עפ"י ההסכם.
11. מתן שירותי פרסום 5 ימים בשבוע לפחות (א-ח) בשעות 08:00 – 20:00. על משרד הפרסום להיות ערוך לספק שירותים בהתראה מיידית גם בשעות ובימים אחרים של השבוע.
12. הגשת דו"ח שבועי הכולל את פירוט ההזמנות שהוזמנו (יחד עם החשבונית לתשלום) עם פרוט רשימת העבודות.
13. משרד הפרסום יעמיד לרשות העירייה צוות מקצועי, שיכלול בעלי תפקידים בכירים ומנוסים, בין היתר, מנהל שיווק ותכנון אסטרטגי, אנשי מחקר ויעוץ, רעיונאים, ארט דיירקטור, צוות קריאייטיב, קופירייטר, תקציבאי וסופרווייזר וכל נושא תפקיד אחר שיידרש, כדי למלא את דרישות העירייה באופן מקצועי, יצירתי ואפקטיבי ועמוד בלוח הזמנים.
14. כמו כן, יש להעמיד לרשות העירייה איש קשר בכיר במהלך כל תקופת ההתקשרות.
15. תקשורת שיווקית - טיפול במשברים.



בתגובת הדוברת לטיוטת דו"ח הביקורת מצוין כי :

"לסעיף 8.2 תשלומי ריטיינר חודשי מול תשלום עפ"י תוצרים מוזמנים – באשר להתקשרות מול חברת י-י- משרד פרסום: מדובר בריטיינר חודשי עבור ביצוע עבודות גרפיקה בלבד כנהוג מול ספקי גרפיקה ומשרדי פרסום".

מתגובת הדוברת עולה שקיימת סתירה מהותית בין התפיסה וההבנה של הדוברת למחויבויות של י.י. במסגרת הרטיינר לבין המחויבויות בהסכם איתו.

כל השירותים מעבר לשירותי הגרפיקה לא סופקו למרות שנגבה עליהם תשלום במסגרת הרטיינר. כלולים באלו סעיפים 1. עד 5. לעיל וכן סעיפים 9, 12 ו-15 ברשימה מתוך החוזה הנ"ל.

הביקורת רואה בחוסר התאמות אלו וגם באי אכיפת ההסכם לרבות אי קבלת השירותים, עליהם העירייה משלמת כל חודש, **פער שלילי מהותי ובזבוז כספים מובהק**. כאמור החשבונות בגין הריטיינר החודשי מוגשים ומאושרים לתשלום **ללא כל פירוט מה נעשה מול החיוב**. **הביקורת רואה בכל אלו חריגה מכללי מינהל תקין, אכיפת חוזה לקויה וניהול כספי לקוי.**

## 9. סיכום מסקנות

- 9.1 מחלקת הדוברות עושה, להתרשמות הביקורת עבודה חשובה, מקצועית ומקצוענית. עם זאת הביקורת מזהה שורה של פערים, תופעות בלתי רצויות וליקויים בעבודת המחלקה וזאת בנושאים העיקריים הבאים.
- 9.2 קביעה והתנהלות התקציב: ניתוח התפתחות התקציב ב- 4 השנים האחרונות מצביעה על עלייה משמעותית בהוצאות העבודה ושוות ערך לעבודה – שירותי דוברות ופרסום- של המחלקה.
- 9.3 ניווד ו"גמישות" לא תקינה ביישום הוצאות אל מול סעיפי התקציב השונים.
- 9.4 המבנה הארגוני והגדרת התפקידים במחלקה: ליקויים בהגדרת כפיפות המחלקה ובהגדרת תחומי אחריות.
- 9.5 ניהול תוכניות עבודה: תוכניות עבודה ללא קשר למשאבים, עלויות ופרמטרים כמותיים. אי ניהול בקרת ביצוע של תוכניות עבודה.
- 9.6 נהלי עבודה: ערוכים וכתובים באופן לקוי וחסר.
- 9.7 מחשוב ותקשורת: אי ניצול הולם של יכולות מחשוב ותקשורת כבסיס לתהליכים אפקטיביים ויעילים.
- 9.8 אפקטיביות ויעילות ביצוע התהליכים השונים: לא מנוהל. חוסר בסיס נתונים כמותיים.
- 9.9 ניהול מידע ומדדים: קיימת מודעות לנושא. אי ניהול מדדים שיטתיים וכמותיים. פוגע באפקטיביות וביעילות.
- 9.10 התקשרויות עם ספקים ונותני שירותים שונים: קיימות התקשרויות בשיטת רטיינר חודשי (תשלום חודשי קבוע לספק). מהווה חלופה נחותה לעומת התקשרות עפ"י ביצוע בפועל מול הצעות מחיר אשר יכולות להוזיל עלויות.

## 10. המלצות

- 10.1 לפעול במהירות ובנחרצות לתיקון כל הליקויים, הפערים והתופעות הבלתי רצויות כמפורט בדו"ח הביקורת.
- 10.2 לפעול בהקדם לעריכת בחינה ארגונית, תפעולית ומחשובית אשר תפיק בין היתר תוכנית שינויים ושיפורים נדרשים בתהליכי עבודה ובכלי מחשוב ותהווה עזר מסייע ליישום המלצות הביקורת בדו"ח זה. ( אין להתנות את יישום המלצות בבחינה זו. חלק ניכר מהמלצות ניתן ליישם בדרך כזו או אחרת גם ללא עריכת בחינה כזו).
- 10.3 ליישם את כל האמור לעיל במתכונת של פרוייקט עירוני מנוהל כולל מינוי צוות היגוי שבראשו ממלא תפקיד בכיר בעירייה, הגדרת לוח זמנים מחייב, וקביעת ישיבות בקרה בתדירות הולמת להבטחת יישום כל המלצות בזמן קצר.

# נספחים

**נספח א' - נתוני תקציב**

מס	שם הסעיף	הצעת תקציב 2014			תקציב 2013		
		משרות	הצעת המחלקה	משרות	תקציב מאושר	ביצוע 1-6/13	% ביצוע שנתי
	<b>הכנסות</b>						
35	מעמד האישה השתתפות		6,000	6,000	6,000	0%	
	סה"כ	0.00	6,000	0.00	6,000	0%	
	<b>לשכת הדוברות</b>						
1	דובר השכר הקובע	4.00	684,000	4.00	684,000	45%	310,322
2	דובר שעות נוספות		43,000		43,000	36%	15,334
3	דובר הוצ' רכב		104,000		104,000	46%	48,294
4	דובר שכר דירה					#DIV/0!	
5	דובר ח.ניקוי		2,000		2,000	28%	559
6	דובר ציוד משרדי		5,000		5,000	22%	1,084
7	דובר הוצ' כיבוד		3,000		3,000	28%	854
8	דובר הוצ' פרסום		230,000		230,000	56%	128,713
9	דובר הוצ' משרדיות		2,000		2,000	16%	316
10	שרותי דוברות ופרסום		250,000		250,000	51%	126,900
11	דובר עב קבלניות					#DIV/0!	
12	דובר הוצ' שונות		5,000		5,000	20%	1,011
	סה"כ	4.00	1,328,000	4.00	1,328,000	48%	633,386
	<b>פרסום</b>						
362	מבקר הוצ' פרסום		6,000		6,000	17%	1,036
399	דובר הוצ' פרסום		230,000		230,000	56%	128,713
433	הוצ' פרסום		28,000		28,000	53%	14,874
505	מ.אגף תפעול הוצ' פרסום		120,000		120,000	37%	44,762

הטבלה בין הלוח		2013		2014		מ.מ. ה.ה.פ.	
מ.מ. ה.ה.פ. 2013	%	מ.מ. ה.ה.פ. 2013	מ.מ. ה.ה.פ. 2014	מ.מ. ה.ה.פ. 2014	מ.מ. ה.ה.פ. 2014	מ.מ. ה.ה.פ. 2014	מ.מ. ה.ה.פ. 2014
0	0%	1,000	1,000	1,000	1,000	1722000550	574
0	39%	66,877	170,000	170,000	170,000	1732000550	628
0	37%	55,859	150,000	150,000	150,000	1752000550	715
0	51%	153,957	300,000	300,000	300,000	1811000550	824
0	30%	14,753	50,000	50,000	50,000	1829100550	1140
0	27%	13,578	50,000	50,000	50,000	1841000550	1251
0	45%	494,410	1,105,000	1,105,000	1,105,000	סה"כ	
				0.00	0.00	מעמד האישה	
0	43%	51,764	120,000	120,000	120,000	מעמד האישה	349
0	43%	51,764	120,000	120,000	120,000	סה"כ	







09/03/2014


עיריית הוד השרון-לשכת הדוברות

## נספח ב1 השוואת תקציב 2012-2013

אחוז ביצוע	יתרת תקציב 2013	ביצוע 2013	תקציב 2013	יתרת תקציב 2012	ביצוע 2012	תקציב 2012	שם כרטיס	סעיף	הוצאות
100	132.18	229,867.82	230,000	1,175	228,824	230,000	דובר הוצ' פרסום	1614000550	הוצאות
100	2	27,998	28,000	2,233	25,767	28,000	הוצ' פרסום	1620000550	הוצאות
99	642.52	119,357.48	120,000	82.47	119,917	120,000	מ.אגף תפעול הוצ' פרסום	1711000550	הוצאות
	700					700	משא"ז הוצ' פרסום	1722000550	הוצאות
100	10.12	169,989.88	170,000	681.19	149,318	150,000	תכנון עיר הוצ' פרסום	1732000550	הוצאות
100	150.93	149,849.07	150,000	407.05	119,592	120,000	הוצ' פרסום	1752000550	הוצאות
100	83.04-	300,083.04	300,000	1365	278,634	280,000	מ.האגף הוצ' פרסום	1811000550	הוצאות
100	15.4	49,984.60	50,000	68.80	19931	20,000	מ.ספורט הוצ' פרסום	1829100550	הוצאות
99	723.69	49,276.31	50,000	165.70	19834	20,000	רווחה הוצ' פרסום	1841000550	הוצאות



**נספח ב' - נתונים מהדוברת תקציב וביצועו- מאי 2014**

				
13/05/2014 <u>עיריית הוד השרון-לשכת הדוברות</u>				
תקציב שנת 2012				
מספר הסעיף	שם הסעיף	תקציב מתוכנן	ביצוע	פירוט
1614000110	דבר השכר הקובע	684,000	660,078.49	
1614000130	דבר שעות מספות	43,000	29,984.86	
1614000140	דבר הוצ' רכב	104,000	110,687.77	
1614000410	דבר שכר דירה		31,770	
1614000433	דבר ח.ניקוי	921.79	921.79	
1614000470	דבר ציוד משרדי	3,188.42	3,188.42	
1614000510	דבר הוצ' כיבוד	2,097.72	2,097.72	
1614000560	דבר הוצ' משרדיות	984.88	984.88	
1614000780	דבר הוצ' שומת	3,500	2,467.97	מי עדן, מחסן , פעימות מונה, ציודים שונים
תקציב שנת 2013				
מספר הסעיף	שם הסעיף	תקציב מתוכנן	ביצוע	פירוט
1614000110	דבר השכר הקובע	675,000.00	567,653.94	
1614000130	דבר שעות מספות	49,000.00	25,907.92	
1614000140	דבר הוצ' רכב	98,000.00	105,676.62	
1614000410	דבר שכר דירה			
1614000433	דבר ח.ניקוי	1,400.00	1,046.82	
1614000470	דבר ציוד משרדי	3,500.00	1,639.52	
1614000510	דבר הוצ' כיבוד	2,100.00	1,856.92	
1614000560	דבר הוצ' משרדיות	1,400.00	1,317.41	
1614000754			66,826.77	סעיף שנפתח ע"י זהבית עבור משמחת עבדי קבלן - דנאל
1614000780	דבר הוצ' שומת	3,500.00	3,459.34	מי עדן, מחסן , פעימות מונה, ציודים שונים

				2013
	ביצוע	תקציב	שם כרטיס	מס' כרטיס
	229,867.00	230,000	דובר הוצ' פרסום	1614000550
	27,998	28,000	הוצ' פרסום	1620000550
	119,357.48	120,000	מ.אגף תפעול הוצ' פרסום	1711000550
		700	משא"ז הוצ' פרסום	1722000550
	168,989.89	170,000	תכנון עיר הוצ' פרסום	1732000550
	149,849.07	150,000	הוצ' פרסום	1752000550
	300,083.02	300,000	מ.האגף הוצ' פרסום	1811000550
	47,784.60	50,000	מ.ספורט הוצ' פרסום	1829100550
	49,276.31	50,000	רווחה הוצ' פרסום	1841000550
	245,111.00	250,000	דובר עבודות קב'	1614000750
				2012
	ביצוע	תקציב	שם כרטיס	מס' כרטיס
	228,824.60	230,000	דובר הוצ' פרסום	1614000550
	25,767	28,000	הוצ' פרסום	1620000550
	119,917.53	120,000	מ.אגף תפעול הוצ' פרסום	1711000550
		700	משא"ז הוצ' פרסום	1722000550
	149,318.00	150,000	תכנון עיר הוצ' פרסום	1732000550
	119,592.00	120,000	הוצ' פרסום	1752000550
	278,634.00	280,000	מ.האגף הוצ' פרסום	1811000550
	19,931.00	20,000	מ.ספורט הוצ' פרסום	1829100550
	19,834.00	20,000	רווחה הוצ' פרסום	1841000550
	219,963.00	220,000	דובר עבודות קב'	1614000750

## נספח ג' – השוואה בין נתוני תקציב מדוברת מרץ 2014 למאי 2014

### מחלקת דוברות - תקציב וביצוע תקציב - השוואת נתונים מדוברת מרץ 2014 מול מאי 2014

2012		2013							עפ"י נתוני הדוברת מחודש:		
נתוני מאי פחות נתוני מרץ	מאי-14	מרץ-14	נתוני מאי פחות נתוני מרץ		מאי-14		מרץ-14		←		
תקציב	תקציב / מתוכנן	תקציב מאושר	ביצוע	תקציב	ביצוע	תקציב / תקציב מתוכנן	ביצוע	תקציב מאושר	ביצוע	בנתוני מרץ: "שם הסעיף". בנתוני מאי: שם הסעיף, או שם כרטיס	בנתוני מרץ: "סעיף תקציבי". בנתוני מאי: מספר הסעיף, או מס' כרטיס
9,000	684,000	675,000		-9,000	567,653.94	675,000.00		684,000		דובר השכר הקובע	1614000110
-6,000	43,000	49,000		6,000	25,907.92	49,000.00		43,000		דובר שעות נוספות	1614000130
6,000	104,000	98,000		-6,000	105,676.62	98,000.00		104,000		דובר הוצ' רכב	1614000140
-1,078	922	2,000		-600	1,046.82	1,400.00		2,000		דובר ח. ניקוי	1614000433
-1,812	3,188	5,000		-1,500	1,639.52	3,500.00		5,000		דובר ציוד משרדי	1614000470
-902	2,098	3,000		-900	1,856.92	2,100.00		3,000		דובר הוצ' כיבוד	1614000510
-1,015	985	2,000		-600	1,317.41	1,400.00		2,000		דובר הוצ' משרדיות	1614000560
-220,000		220,000		-250,000				250,000		שרותי דוברות ופרסום <b>הערה</b> (בגרסת מרץ היה בפרק "לשכת הדוברת")	1614000750
220,000	220,000			250,000	245,111.00	250,000				דובר עבודות קב'. <b>הערה</b> (בגרסת מאי הועבר לפרק "פרסום")	
		-						-		דובר עב' קבלניות	1614000754
					66,826.77					<b>בנתוני מאי שם הסעיף הושמט ונתר ריק</b>	
-1,500	3,500	5,000		-1,500		3,500.00		5,000		דובר הוצ' שונות	1614000780
-6,000		6,000		-6,000				6,000		מבקר הוצ' פרסום	1612000550
										<b>בנתוני מאי שם הסעיף הושמט ונתר ריק</b>	
-300	700	1,000	-	-300		700	-	1,000		משא"ז הוצ' פרסום	1722000550
-	150,000	150,000	-1,000.11	-	168,989.89	170,000	169,990	170,000		תכנון עיר הוצ' פרסום	1732000550
-	20,000	20,000	-2,200.40	-	47,784.60	50,000	49,985	50,000		מ. ספורט הוצ' פרסום	1829100550

**נספח ד' – נתוני תקציב וביצוע 2012 – 2013.**  
(נתקבלו מהגזברות ב- יוני 2014)

	2012		2013		
ביצוע שנה קודמת (2012)	תקציב שנה קודמת (2012)	ביצוע	תקציב	שם כרטיס	מס' כרטיס
567,653.94	675,000.00	660,078.49	684,000	דובר השכר הקובע	1614000110
25,907.92	49,000.00	29,984.86	43,000	דובר שעות נוספות	1614000130
105,676.62	98,000.00	110,687.77	104,000	דובר הוצ' רכב	1614000140
		31,770		דובר שכר דירה	1614000410
1,046.82	1,400.00	921.79	1,400	דובר ת.ניקוי	1614000433
1,639.52	3,500.00	3,188.42	3,500	דובר ציוד משרדי	1614000470
1,856.92	2,100.00	2,097.72	2,100	דובר הוצ' כיבוד	1614000510
228,824.60	230,000.00	213,937.82	230,000	דובר הוצ' פרסום	1614000550
1,317.41	1,400.00	984.88	1,400	דובר הוצ' משרדיות	1614000560
219,963.58	220,000.00	245,111	250,000	שרותי דוברות ופרסום	1614000750
66,826.77				דובר עב קבלניות	1614000754
3,459.34	3,500.00	2,467.97	3,500	דובר הוצ' שונות	1614000780
25,767.00	28,000.00	27,998	28,000	הוצ' פרסום	1620000550
119,917.53	120,000.00	119,357.48	120,000	מ.אגף תפעול הוצ' פרסום	1711000550
	1,000.00		700	משא"ז הוצ' פרסום	1722000550
149,061.81	150,000.00	168,455.88	170,000	תכנון עיר הוצ' פרסום	1732000550
119,592.95	120,000.00	149,849.07	150,000	הוצ' פרסום	1752000550
278,634.75	280,000.00	300,022.02	300,000	מ.האגף הוצ' פרסום	1811000550
19,931.20	20,000.00	47,784.60	50,000	מ.ספורט הוצ' פרסום	1829100550
19,834.30	20,000.00	49,276.31	50,000	רווחה הוצ' פרסום	1841000550

נספח ה' – השוואת השכר במשק לשכר בשירות הציבורי

# שכר ריאלי בשנים 1980-2013

במחירי 2013, לפי נתוני בנק ישראל

שנה	ריאלי כלל המשק	שיעור שינוי	מנילי שירות ציבור	שיחת ציבור	שיעור שינוי	מנילי עסקי	סקטור עסקי	שיעור שינוי
1980	2.8	-	2.6	5,731.6	-	2.9	6,442.5	-
1981	6.8	9.3%	6.1	6,179.9	7.8%	6.9	6,967.6	8.2%
1982	14.7	-2.3%	12.9	5,834.9	-5.6%	15.5	7,027.3	0.9%
1983	37.6	3.6%	33.6	6,168.9	5.7%	39.2	7,197.0	2.4%
1984	182.4	2.0%	168.6	6,514.3	5.6%	187.5	7,244.1	0.7%
1985	648.7	-12.1%	554.8	5,296.8	-18.7%	691.7	6,603.5	-8.8%
1986	1,068.8	11.2%	891.6	5,746.1	8.5%	1,151.1	7,418.7	12.3%
1987	1,382.9	8.0%	1,142.6	6,144.7	6.9%	1,503.4	8,084.9	9.0%
1988	1,701.9	5.9%	1,456.0	6,735.8	9.6%	1,827.6	8,455.0	4.6%
1989	2,019.7	-1.3%	1,757.7	6,762.7	0.4%	2,161.9	8,317.9	-1.6%
1990	2,298.8	-2.9%	2,021.1	6,636.0	-1.9%	2,435.9	7,998.0	-3.8%
1991	2,655.7	-2.9%	2,442.7	6,739.3	1.6%	2,747.6	7,580.6	-5.2%
1992	3,002.4	1.0%	2,725.0	6,715.9	-0.3%	3,137.0	7,731.3	2.0%
1993	3,332.1	0.0%	3,059.3	6,795.7	1.2%	3,457.8	7,680.9	-0.7%
1994	3,840.1	2.6%	3,779.0	7,472.4	10.0%	3,867.5	7,647.4	-0.4%
1995	4,312.1	2.0%	4,386.2	7,881.7	5.5%	4,279.4	7,689.8	0.6%
1996	4,876.1	1.6%	4,975.3	8,034.3	1.9%	4,833.0	7,804.5	1.5%
1997	5,442.1	2.4%	5,419.9	8,029.2	-0.1%	5,451.8	8,076.4	3.5%
1998	5,857.7	2.1%	5,733.6	8,056.0	0.3%	5,914.5	8,310.2	2.9%
1999	6,399.0	3.8%	6,165.9	8,235.4	2.2%	6,504.2	8,687.1	4.5%
2000	6,873.3	6.2%	6,572.6	8,683.0	5.4%	7,010.8	9,261.9	6.6%
2001	7,158.3	3.0%	6,818.4	8,909.7	2.6%	7,318.1	9,562.6	3.2%
2002	7,098.6	-6.2%	6,851.4	8,470.0	-4.9%	7,219.9	8,925.6	-6.7%
2003	6,933.8	-3.0%	6,615.3	8,121.3	-4.1%	7,090.6	8,704.8	-2.5%
2004	7,076.5	2.5%	6,889.4	8,491.8	4.6%	7,165.3	8,831.9	1.5%
2005	7,246.6	1.1%	6,981.5	8,494.8	0.0%	7,372.2	8,970.2	1.6%
2006	7,494.9	1.3%	7,152.3	8,523.6	0.3%	7,655.5	9,123.3	1.7%
2007	7,656.9	1.6%	7,350.1	8,714.1	2.2%	7,799.8	9,247.2	1.4%
2008	7,951.6	-0.7%	7,631.9	8,650.2	-0.7%	8,097.7	9,178.2	-0.7%
2009	8,003.9	-2.6%	7,698.9	8,447.4	-2.3%	8,148.7	8,940.9	-2.6%
2010	8,278.5	0.7%	7,964.0	8,509.4	0.7%	8,427.0	9,004.1	0.7%
2011	8,595.3	0.4%	8,265.8	8,537.3	0.3%	8,750.1	9,037.5	0.4%
2012	8,784.0	0.5%	8,405.6	8,535.8	0.0%	8,963.6	9,102.5	0.7%
2013	8,992.8	0.8%	8,629.3	8,629.3	1.1%	9,170.1	9,170.1	0.7%

42.3%	50.6%	44.1%	שיעור מצטבר 1980-2013
1.1%	1.2%	1.1%	שיעור שינוי ממוצע לשנה

**נספח ו' - טבלת השוואה בין יחידות דוברות בערי השרון**

29/12/2013

לכבוד: מנכל עיריית הוד השרון - מר ר. ס.

**הנדון: טבלת השוואה דוברות - אזור השרון**

דוברות הוד השרון -	דוברות הרצליה (נבדק מול דוברות מ..- מזכירת דוברות)	דוברות רעננה- (נבדק מול ח. מזכירת דוברות)	דוברות כפר סבא- (נבדק מול ט. מזכירת דוברות)	
<b>2,203,000 ₪</b> בהתאם לפרסום באתר	<b>5,100,000 ₪</b> (לא מפורסם נבדק מול דוברת העירייה) <b>5,800,000 ₪</b>	<b>2,999,400 ₪</b> בהתאם לפרסום באתר	<b>2,277,600 ₪</b> בהתאם לפרסום באתר	<b>תקציב 2013</b>
<b>2,156,000</b> (100 אל"ש מותנה)		לא מפורסם	לא מפורסם	<b>תקציב 2014</b>
1. דוברת 2. עוזרת דוברת 3. אחראית פרסום 4. מזכירה	10. דוברת 11. מנהלת לשכה 12. סגנית ומ"מ דוברת 13. ע. דוברת 14. מזכירה	5. דוברת 6. מנהלת קשרי עיתונות וחוץ 7. מנהלת פרסום 8. מנהל אתר אינטרנט, פייסבוק ורשתות חברתיות 9. מזכירה	1. דוברת 2. סגנית דוברת 3. מנהל ניו מדיה - פייסבוק ואתר אינטרנט 4. מזכירה	בעלי תפקידים
<b>4 בעלי תפקידים</b>	<b>5 בעלי תפקידים</b> (החברה לפיתוח תיירות- דוברות חיצונית ומשרד פרסום נפרד)	<b>5 בעלי תפקידים</b>	<b>4 בעלי תפקידים</b> דוברות העירייה <b>לא אחראית על</b> פירסומים כל אגף מול משרד הפרסום. <b>לא רוכשים מדיה</b> באחריות משרד פרסום	

<b>דוברות הוד השרון –</b>	<b>דוברות הרצליה (נבדק מול דוברות מ.- מזכירת דוברות)</b>	<b>דוברות רעננה- (נבדק מול ח. מזכירת דוברות)</b>	<b>דוברות כפר סבא- (נבדק מול ט. מזכירת דוברות)</b>	
עובדים מול 1. משרד פרסום (י.י.) 2. אחראי פייסבוק 3. חברת אינטרנט (א.)	עובדים מול : 1. משרד פרסום מודעות דרושים 2. משרדי עיצוב וגרפיקה . 3. ספק לאתר אינטרנט ופייסבוק עירוני (פריילנסר)	עובדים מול : 1. משרד פרסום (צ.י.) 2. חברה אחראית לתפעול אתר עירוני (חברת ו.)	עובדים מול: 1. משרד פרסום (פ.) 2. משרדי עיצוב וגרפיקה 3. חברת אינטרנט (ד.)	התקשרויות- ספקים
דוברות העירייה	דוברות העירייה	<b>לא באחריות הדוברות</b> באחריות משרד הפרסום	<b>לא באחריות הדוברות</b> באחריות משרד הפרסום	רכישת מדיה
הזמנה וריכוז דוברות העירייה	הזמנה וריכוז דוברות העירייה	הזמנה וריכוז דוברות העירייה	<b>לא באחריות</b> דוברות כל אגף בתחומי אחראי	צילום אירועים
באחריות דוברות	<b>באחריות דוברות</b> ( למעט אירועי חוץ ותשתיות חופים באחריות החברה לפיתוח תיירות אל מול משרד פרסום)	באחריות דוברות אל מול משרד פרסום.	<b>לא באחריות</b> דוברות כל אגף בתחומי	פרסומים עירוניים
באחריות דוברות	אין אפליקציה	מופעל דרך מחלקת מיחשוב	בימים אלה מפתחים	עידכון אפליקציה עירונית (סמרטפון) (
דוברות	דוברות <b>למעט לוחות מודעות</b>	דוברות	דוברות .	שילוט עירוני
דוברות	פעמיים בשנה יוצא פלייר עירוני באחריות דוברות.	דוברות.	דוברות	חוברת חודשית

דוברות הוד השרון –	דוברות הרצלייה (נבדק מול דוברות מ.- מזכירת דוברות)	דוברות רעננה- (נבדק מול ח. מזכירת דוברות)	דוברות כפר סבא- (נבדק מול ט. מזכירת דוברות)	
דוברות	כל אגף מול משרד גרפיקה ישיר לא דרך דוברות	דוברות	דוברות	חוברות רישום למוסדות חינוך ובנושאים שונים
דוברות העירייה - הצעות מחיר, הזנה במערכת החשבונות וכד'.	לא באחריות דוברות דוברות העירייה אינה עוסקת בחשבונות ..	לא באחריות דוברות העירייה אינה עוסקת בחשבונות כל חשבת אגף עובדת מול הגזברות-	לא באחריות דוברות דוברות העירייה אינה עוסקת בחשבונות כל חשבת אגף עובדת מול הגזברות	חשבונות
אחריות דוברות	לא באחריות דוברות אגף משאבי אנוש ישירות מול משרד הפרסום	אחריות דוברות	לא באחריות דוברות אגף משאבי אנוש ישירות מול משרד הפרסום	מודעות דרושים

נספח ז' - דו"ח ביצוע תוכניות עבודה 2011-2013



# עיריית הוד-השרון

**סיכום שנים 2011-2013**

**תכנית עבודה לשנים 2014-2018**

**דוברות העירייה**

## דגשים עיקריים 2011-2013:

מיתוג עירוני- יצירת לוגו חדש לעיריית הוד השרון המציג גראפית את חזונה של העיר ויצירת שורת סלוגן ראשית וסלוגנים ייעודיים בתחומים השונים (100%..)

### אמצעי תקשורת חדשים:

חידוש כלל השילוט העירוני ברחבי העיר- בהתאם למיתוג החדש ולהתאמות הנושאות

הקמת דף הפייסבוק העירוני- המונה נכון להיום למעלה מ- 3200 חברים. תחזוקה יומית: אלבומי תמונות עירוניים, עדכונים שוטפים, יצירת אפליקציה המחברת את חברי העמוד ישירות לפניות הציבור ולמוקד העירוני. מענה לפניות תושבים דרך הדף ועוד.

אתר עירייה: מעקב אחרי פרויקטים עירוניים, שדרוג העיצוב כלל הפרויקטים המבוצעים מלווים בפרסום נרחב בשלטי חוצות, עיתונות, רשתות חברתיות, אתר העירייה, דיוור ישיר לתושבים וסיקור עיתונאי.

הפצה שבועית של "עירונט"- מידעון מכוון המרכז את מגוון הפעילויות והידיעות לתושבים המנויים

תוכנית מתאר- הצגת התוכנית: רצף כתבות בחלוקה לתחומים. קמפיין פרסומי נרחב: מודעות, בילבורדים, באנרים, עמודי תאורה ואנטנות. במסגרת הפרויקט הוצאה חוברת המאגדת את עיקרי התוכנית וכמו כן בוצע קמפיין אלקטרוני נרחב (רשתות חברתיות)

עסקים מקומיים- השקת כרטיס התושב המשפחתי, אינדקס עסקים באתר העירייה, קמפיין לעידוד הקניה המקומית, יריד עסקים מקומיים- לווה בקמפיין פרסומי נרחב בעיתונות המקומית, בבתי העסק המקומיים, באתר העירייה וברשתות החברתיות.

## דגשים עיקריים 2011-2013:

- שרות לתושב- פניות הציבור בפייסבוק, אפליקציית ה"ה, חוסן פיננסי, המרכז המוניציפאלי החדש חנוכת משרדי עירייה, ISO 9001, זמני תקן, ליווי שיווקי של הליכי שיתוף ציבור דוגמת חידוש המרחב הציבורי בגיורא ובנווה נאמן. לווה בקמפיין פרסומי: מודעות בעיתונות, בילבורדים, עמודי תאורה, אנטנות, דיור ישיר לתושבים באמצעות טופס הארנונה וקמפיין אינטרנטי.
- הנדסה ותחבורה – 531, פארק כל הילדים, שימור: בית הכנסת, בית הבד, האיטליז. עבודות כיכר מגדיאל, הכשרת שבילי אופניים, תוספת עירונית ייחודית תמ"א 38, צירי תנועה חדשים, מחלף תל-חי, נגישות, דיור לצעירים: התפר, התחדשות גיורא ונווה נאמן, שת"פ רכבת, קווי לילה, קו 249 ישיר לתל אביב, שילוט ייעודי לליווי כל פרויקט בשטח, מכתבים לתושבים, מודעות בעיתונות, הזמנות לחנוכת מתחמים, באגרים ועוד.
- איכות הסביבה – פארקים וגינות ציבוריות, כנס טבע אורבאני, פארק ה"ה +החייאת נחלים, ה"ה העיר הירוקה בישראל, הפרדת פסולת, יתושים, פארק ההרפתקאות והארכיאולוגיה האטרקטיבי במדינה. קמפיין פרסומי נרחב להפרדת פסולת במקור הכולל שילוט חוצות, ערכה ייחודית לתושב, פרסום בעיתונות, הקמת מיני סייט באתר העירייה ועוד. כמו כן, לוו כל הפרויקטים בתחום איכות הסביבה בקמפיינים פרסומיים בשלטי חוצות, עיתונות, מכתבים לתושבים ועוד.
- חינוך-מוסדות לימוד חדשים (חנוכה והקמה), שבוע אהבה לסביבה, העיר כמרחב למידה, מחשוב מוסדות החינוך בעיר, צמרת זכאות לבגרות, צמרת גיוס לצה"ל, בג"צ כיתות קטנות, שיפוצי קיץ, מרכז הצלח"ה, בית צבר, כלל תחומי פעילות מערכת החינוך העירונית, כמו גם אירועים שנתיים ואירועים מיוחדים מלווים על בסיס קבוע בקמפיינים פרסומיים בעיתונות, שילוט חוצות נרחב, דיור ישיר באמצעות מכתבים יעודיים, טופס הארנונה, חוברות ייעודיות (רישום למוסדות החינוך, גיוס, שחרור, מתנדבים ועוד)

## דגשים עיקריים 2011-2013:

- ספורט – סקייטפארק, רון ארד, מרוץ ה"ה, אירועי קיץ, חנוכת אולמות רבין וממלכתי א', מתקני ספורט חדשים בעיר, מרכז אתלטיקה, מרוץ ל.ש.י.ר. כלל אירועי הספורט לאורך השנה מלווים בקמפיינים פרסומיים בכל האמצעים, עיתונות מקומית ואזורית, פלאיירים יעודיים, חוברות לרבות חוברת חוגים, תעודות השתתפות, שלט הכוונה, קמפיינים אינטרנטיים ועוד.
- צעירים – מרכז הבאר, אירועי נוער, חודש הנוער, אירועי קיץ, יריד תעסוקה לנוער, היחידה לקידום נוער ועוד. כלל האירועים מלווים בקמפיינים בשלטי חוצות, מודעות עיתונות, מיני סייט- בדף הפייסבוק, פלאיירים יעודיים, מכתבים לתלמידים ולמוסדות החינוך כמו כן, מבוצעות עבודות פרסום ושילוט למתחמי האירועים
- וותיקים – מרכז חוגים חדש, רפורמת חיים בגיל: תוכנית האב, חודש ההוקרה לוותיקי העיר. שילוט חוצות, עיתונות, עיטופית ייעודית, פרסום בהוד הפנאי ובטופס הארנונה, פלאיירים ועוד.
- תרבות הפנאי – בית פתוח, קונסרבטוריון, אירועי חודש האישה, אירועי קיץ, אירועי יום העצמאות, סניף חדש כנפיים של קרמבו, מרכז טפטפים, קולנוע חדש, תערוכות עירוניות. פרסום בעיתונות, פלאיירים ייעודיים, מכתבים לבתי הספר, לתלמידים ולתושבים, שילוט חוצות ועוד.
- לצד הקמפיינים השונים מוציא אגף הדוברות מידי שנה: חוברת לתושב- זכאויות ארנונה, חוברת סיכום שנה, חוברות רישום למוסדות החינוך: גנים, חטיבות ביניים ותיכונים. אחת לחודשיים מוציא אגף הדוברות את חוברת הוד הפנאי ואת טופס האנונה הכוללים מגוון עידכונים לתושבים.

## נספח ח' - חשיפות וההקלקות קמפיין אירועי קייץ והרחבת ציר סוקולוב

תאריך	קהל יעד	מחיר	סיכום קמפיין קייץ יול		
			עלות הקלקה	הקלקות	חשיפות
08/07-17/07	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	468.6			
08.07- 16/07	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	176	2.2	213	27,831
08/07- 13/07	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	33	2.2	80	73010
08/07- 16/07	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	28.6	2.2	15	10744
14/07-18/07	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	352	2.2	13	11819
14/07-24/07	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	191.4	2.2	160	19528
25/07-08/08	תושבי הוד השרון		2.2	87	3515

### סיכום קמפיין קייץ יול

**דעה 1:**  
 אירועי קייץ בהוד השרון!  
 קייץ בגינות- מופעים והפעלות לילדים ולכל המשפחה!  
 כניסה חופשית  
 פרטים לחצו

**דעה 2:**  
 אירועי קייץ לצעירים בהוד השרון!  
 זין מסיבות בבאר מחכה רק לכם!  
 פרטים נוספים היכנסו

**דעה 3:**  
 ד השרון 100% למען המשפחה  
 או ליהנות עם כל המשפחה באירועי הקייץ!  
 פרטים לאירועי חודש יולי היכנסו!

**דעה 4:**  
 ד השרון שייכת לצעירים  
 חודש יולי תוכלו ליהנות מאטרקציות, מסיבות, שחיות לילות ועוד!  
 פרטים כנסו!

**דעה 5:**  
 קייץ בגינות בהוד השרון!  
 קייץ הזה מעבירים בהפעלות מגניבות ומופעים לכל המשפחה!  
 סה חופשית! לפרטים כנסו

**דעה 6:**  
 קייץ 2013 בהוד השרון!  
 יון אירועים לכל המשפחה!  
 פעים, דוכני יצירה, הפעלות, הולכי קביים ועוד!  
 פרטים היכנסו

**דעה 7:**

תושבי הוד השרון	25/07-08/08
נשים וגברים איש 24,000	246.4
תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	473
תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	46.2
תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	552.2
תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	1603.8
תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	123.2
תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	301.4
תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	88
תושבי הוד השרון	

2.2	87	3515	רשימת היכנסו דעה 7:
2.2	112	80491	קפה מוסיקאליים בהוד השרון! ליהנות מערבי חמישי מוסיקאליים במגוון סגנונות בסמוך לבתי הקפה כה חופשית! לפרטים נוספים- לחצו. ה 8:
2.2	215	15012	ר"ה הפתיחה הרשמית ם את חנוכת "הבאר" מרכז הנוער של הוד השרון בהופעה של התקו כה חופשית! לפרטים נוספים- כנסו ה 9:
2.2	21	25157	שבת חגיגית בהוד השרון ישי ה 2/08 מקבלים את השבת באווירה מיוחדת! י בפארקים ובגינות ברחבי הוד השרון! זפות חופשית, לפרטים נוספים על אירועי הקיץ- לחצו! ה 10:
2.2	251	114604	לצעירים הוד השרון מזמינה אתכם למסיבת אוזניות מטורפת! ה חופשית, לפרטים לחצו ה 11:
2.2	729	350,862	חוגים עם כל המשפחה הוד השרון מזמינה אתכם לחגיגה צבעונית בפארק מגדיאל! בוי ומשה דץ והכבשה שושנה ם כנסו ה 12:
2.2	56	51268	שפחתי לאור ירח! הוד השרון מזמינה אתכם לטיול חוויתי לאור ירח לכל המשפחה! פנות חופשית, לפרטים לחצו ה 13:
2.2	137	142160	ירון חוגגת את סוף הקיץ! הוד השרון מזמינה אתכם לאירוע הגדול של סוף הקיץ! יעים בערב מרהיב במיוחד! לחצו ה 14:
2.2	40	362	למען השירות לתושב וברת המידע העסקי BDI קובע : רון- הנמוכה ביותר בארנונה מבין ערי השרון ה 15:

	נשים וגברים איש 24,000	431.2				10 למען הספורט ת הוד השרון מזמינה את תושבי העיר כינג חוגים מרהיב לרגל פתיחת שנת הלימודים טיים נוספים לחצו כאן
22/08-29/08	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	275	2.2	196	250783	נה 16: ת הוד השרון פותחת שנה בקונצרט חגיגי במיוחד זמישי 29.8 סה חופשית טיים נוספים לחצו כאן
23/08-26/08	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	37.4	2.2	125	112,850	נה 17: ת הוד השרון באירועי בית פתוח 2013 הוד השרון פותחים את ביתם וב התערוכות השבוע הקרוב, הכניסה חופשית טיים נוספים לחצו כאן
21/08-26/08	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	88	2.2	17	3385	נה 18: מתחיל בעסקים המקומיים ת הוד השרון ובתי העסק בעיר יכים בתוכנית העירונית לעידוד הקניה המקומית חגי תשרי יהיו בתי העסק בעיר פתוחים עד 00 טיים נוספים לחצו כאן
23/08-26/08	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	965.8	2.2	40	60,888	נה 19: 10 למען החינוך ת הוד השרון מאחלת לכל תלמידי העיר והוריהם לימודים פורייה ומוצלחת להכיר את התוכניות הייחודיות לשנה"ל תשע"ו כאן
30/08-02/09	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	180.4	2.2	439	131,157	נה 20: קפה מוזיקאליים בהוד השרון ת הוד השרון מזמינה אתכם ליהנות מהופעות טיים לחצו
07/08-12/08	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	83.6	2.2	82	10507	נה 21: ם טובים מגיע להוד השרון/ ערב סטאנדאפ קו ת הוד השרון מארגנת ערב סטאנדאפ קורע וחי טיים נוספים על האירוע לחצו
17/08-22/08	תושבי הוד השרון		2.2	38	60370	

17/08-22/08	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	479.6
08/08-13/08	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	233.2
09/08-14/08	תושבי הוד השרון נשים וגברים איש 24,000	1150.6
		<b>8608.6</b>

וגם לעשות ליוק למשל

תאריך	קודל יעד	סך הכל מחיר
04/12-10/12	תושבי הוד השרון מעל גיל 21 נשים וגברים	301

2.2	218	16591	יג'יי אילון מתנה!	צונות! מזמינה אתכם להשתתף במסיבה
2.2	106	116290		הילדים! מזמינה אתכם ליהנות ממסיבה ש צו
2.2	523	337828	רטיבי במיוחד	הוד השרון! מזמינה אתכם ואת כל המשפחה
		<b>3913</b>	<b>2,027,012</b>	

חשיפות הקלקות

יין הפרסומי שלנו  
בו את קהל הוד השרון בפייסבוק  
החשיפות לכלל המודעות 7,012  
הקלקות על המודעות 3,913  
הקלקה 0.193%  
ת 8,500 (לייקים, תגובות, שית  
על העמוד בנפרד 1,232

גבוה מכמות ההקלקות, כי אדם אחד יכול לבצע כמה פעולות, גם להגיב

**סיכום סוקולוב**

מחיר להקלקה	הקלקות	חשיפות
2.2	137	7214

ה בדרך שלך  
את ציר סוקולוב ומחברת את  
אבר על דרכים חלופיות - לחצו

