



## אגף רבעים ושכונות

### פרק א': מידע כללי

1. אגף רבעים ושכונות (להלן: האגף) הוקם בשנת 2001, כגורם מקשר בין המערכת העירונית לתושביה במטרה להביא להתאמה מרבית של השירותים העירוניים לצורכי התושבים.
2. תפקידי האגף כפי שהם מפורטים באתר העירייה הם:
  - א. "להיות גורם מקשר בין המערכת העירונית לתושבי הרובע.
  - ב. ליוזם, לפתח ולהוציא אל הפועל שירותים בקהילה בהתאם לצורכי התושבים.
  - ג. לבנות מערכת תמיכה קהילתית, לגייס מתנדבים ופעילים למען שיפור איכות החיים בקהילה.
  - ד. לפתח ערוצי תקשורת קהילתית.
  - ה. ליוזם ולארגן אירועי תרבות ופעילויות בקהילה.
3. לסייע בניבוש מנהיגות מקומית-שכונתית שתהיה אחראית לניהול נושאים הקשורים לקהילה ושותפה בקביעת המדיניות ולנהל את תהליכי הבחירות בשכונות."
4. האגף מהווה חלק מחטיבת התפעול.
4. האגף פועל בחלוקה לשבעה רבעים, ו-66 שכונות. להלן פירוט הרבעים והשכונות:

רובע צפון מזרח	רובע צפון מערב	רובע בני דן	רובע לב העיר	רובע מזרח	רובע דרום מזרח	רובע דרום
צהלה	רמת אביב הירוקה א'	צפון ישן צפון	נווה צדק / שבזי	נחלת יצחק	התקוה	קריית שלום
נאות אפקה א'	רמת אביב ב'	צפון ישן מרכז	כרם התימנים	יד אליהו	עזרא והארגזים	שפירא
נאות אפקה ב'	נווה אביבים	צפון ישן דרום מערב	לב העיר צפון	תל חיים	כפר שלם	נווה שאנן
רמת החייל ישגב	רמת אביב ג'	צפון ישן דרום מזרח	לב העיר מרכז	רמת ישראל	כפיר	פלורנטין
נווה דן	אפקה	צפון חדש צפון	לב העיר דרום	בצרון	נווה חן	נווה העופר
רביבים	כוכב הצפון	צפון חדש מרכז	הקריה	רמת הטייסים	נווה ברבור	
מעוז אביב	גלילות (בתכנון)	צפון חדש דרום	לינקולן		נווה אליעזר	
תל ברוך צפון	אזורי חן	בבלי	מונטיפיורי		ניר אביב	
תל ברוך דרום	גימל החדשה	מתחם צמרת (מגדלי U)			נווה צה"ל	
הדר יוסף	רמת אביב החדשה				ליבנה	



רובע צפון מזרח	רובע צפון מערב	רובע בני דן	רובע לב העיר	רובע מזרח	רובע דרום מזרח	רובע דרום
רמות צהלה	הגוש הגדול				ידידיה	
גני צהלה	למד					
נווה שרת						
המשתלה						
קריית שאול						

5. חלוקת הרבעים והשכונות בעיר על פי החלוקה הסטטוטורית של משרד הפנים כוללת תשעה רבעים ו-57 שכונות מגורים.

6. חוברת 'רבעים ושכונות בתל אביב יפו 2011', מאפיינים דמוגרפיים חברתיים כלכליים ומידע תכנוני, שנכתבה על ידי המרכז למחקר כלכלי וחברתי והיחידה לתכנון אסטרטגי כוללת מידע המאורגן על פי החלוקה הסטטוטורית. החוברת מהווה מאגר נתונים מפורט ברמת השכונה והאזור בנוגע למאפיינים פיזיים, דמוגרפיים, מאפיינים חברתיים כלכליים וכן מגמות עיקריות לאורך זמן בכל רובע.

7. דוח ביקורת זה נעשה עפ"י דרישת הוועדה לענייני ביקורת של עיריית תל אביב – יפו, המוסמכת על פי דין להורות למבקר העירייה לערוך בדיקה בשני נושאים לפי דרישתה, בכל שנת עבודה. מטרת הביקורת:

א. בדיקת המבנה הארגוני, תהליכי עבודה, בעלי תפקידים באגף.

ב. בדיקת אופי הפעילות ותוכניות העבודה של האגף.

9. איסוף הממצאים לדוח הביקורת נערך במהלך החודשים פברואר עד יולי 2012.

### כוח אדם ותפקידים באגף

10. באגף 27 עובדים.

### בעלי תפקידים במטה

11. בספר התקציב לשנת 2012 מוגדר כי קיימים 4 עובדים בתקן עירוני; מנהל אגף, מתאם פעולות האגף, מתאם פיזי אגפי, מתאמת חברתית אגפית, עוזר תיאום ובקרה ומתאם רווחה. ההקצבה כוללת משרה להעברה – מנהל שכונה.

12. מבדיקת הביקורת עולה כי בפועל מועסקים באגף: מנהל אגף, סגן מנהל אגף, מתאם פיזי אגפי, מתאמת חברתית אגפית, מתאם רווחה ומזכירה.



13. לשאלת הביקורת נמסר על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות כי לאחר יציאתו של מתאם הפיזי אגפי לפנסיה, המשרה תבוטל.

בתגובה לממצאים נמסר לביקורת על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות כי "התקן מוגדר כמשרה להעברה, אולם במסגרת הרה ארגון עולה הצורך בתקנון המשרה."

14. להלן פירוט תפקידי המתאמים האגפיים:

#### מתאם פיזי אגפי

15. מבדיקת הביקורת עולה כי למתאם הפיזי האגפי שלושה תחומי פעילות עיקריים:

א. ממונה בחירות לוועדי שכונות. לשאלת הביקורת נמסר על ידי המתאם הפיזי האגפי כי בכל שנה מתקיימות בחירות ב- 3 - 7 שכונות בעיר.

ב. ריכוז פרויקט שש"ת (שיקום ושיפור תשתיות בשכונות) ברמת מטה האגף הכולל: העברת הודעה על קבלת תקציב למנהלת הרובע, אפיון צרכים על ידי מנהלות הרבעים ובשיתוף התושבים, ניהול תיק שש"ת, בין מנהלות הרבעים והתושבים לבין גורמים עירוניים לצורך איתור פערים של צרכים מול ביצוע. לשאלת הביקורת נמסר על ידי המתאם הפיזי האגפי כי בכל רבעון הפרויקט מופעל ב- 3 - 4 שכונות בעיר.

ג. טיפול בנושאי חירום.

ד. ריכוז והעברת מידע בתחום הפיזי לרבעים.

16. בעל התפקיד שימש בעבר בתפקיד מנהל שכונה, במסגרת המחלקה ליפו והשכונות, במסגרת מינהל כללי (בכפיפות ישירה למזכיר העיר/מנכ"ל).

#### מתאמת חברתית אגפית

17. להלן פירוט תכולת התפקיד כפי שנמסרה לביקורת על ידי המתאמת החברתית האגפית:

א. הפקת אירועי קהילה ותרבות כלל עירוניים, כגון אירוע הוקרה לפעילים מצטיינים וליל סדר מרכזי.

ב. הכשרה והדרכת פעילי קהילה - ניהול ופיתוח תכניות להכשרה ולהעשרת פעילי קהילה בנושאים שונים. חלק מהתוכניות מבוצעות באופן עצמאי על ידי האגף וחלקן בשיתוף פעולה עם גורמים עירוניים אחרים כגון מינהל השירותים החברתיים והיחידה לאיכות הסביבה.

ג. תיאום וריכוז מפגשים בין הנהלת העירייה לבין תושבים, או נציגי השכונות.

ד. ועדות חינוך - ליווי ותיאום הפעילות של ועדות החינוך ברבעים. ריכוז מידע מתושבים ותיאום מול מינהל החינוך.



- ה. ריכוז נתונים, תיעוד והפצת מידע: כתיבה, עריכה והכנת נושאים שונים לפרסום בפורטל העירוני, באתר החטיבה, כתיבה עריכה והכנת נושאים שונים לפרסום בסביבת העבודה של אתר האגף כהכנה לפתיחת האתר, וחומר מקצועי על פי צורכי הנהלת האגף המתייחס לתחומי פרסום עבודת האגף - חוברת פעילים מצטיינים.
- ו. הפקה, כתיבה, עריכת חומר מקצועי והפקת כנס עירוני המתייחס לנושא בטיחות - עד שנת 2010, כולל.
- ז. פיתוח פעולות להדרכה והעשרה של צוות האגף בתחומים רלוונטיים לעבודת האגף. הפקת אירועים פנים יחידתיים - מפגשי גיבוש העשרה ולימוד.
- ח. תיאום פרויקטים שונים מול יחידות עירוניות כגון מול המחלקה למופעים: אירועי "גינה לי" - תיאום הפרויקט מול מנהלות הרובע, תמיכה בנושא לו"ז, ניהול פעולות לשיווק וידוע קהילות הרובע. מנשרים, פרסום, טלסיטי.
18. בעלת התפקיד שימשה בעבר בתפקיד מפתחת חברתית.

#### מתאם רווחה

19. להלן פירוט תכולת התפקיד כפי שנמסרה לביקורת על ידי מתאם הרווחה בשכונות:
- א. טיפול בנפגעי סמים; הפנייה לתוכניות גמילה, הנחיית קבוצות ועוד.
- ב. טיפול באסירים משוחררים תושבי העיר.
- ג. חיבור בין התושבים לבין יחידות עירוניות שונות.
- ד. יצירת אירועים/פרויקטים ייחודיים כגון: 'יום נקי וחופשי', כנס הורים.
- בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהלת מינהל השירותים החברתיים, בתאריך ה- 23.10.12 כי:
- "מתאם הרווחה באגף רבעים ושכונות העוסק באוכלוסיית נפגעי סמים, פועל בזיקה הדוקה עם תחום התמכרויות במינהל השירותים החברתיים."

#### בעלי תפקידים ברבעים

20. ברבעים מספר סוגי תפקידים: מנהל רובע, מ"מ מנהל רובע, מתאמת חברתית, מתאם פיזי, מזכירת הרובע ורכות קליטה ועליה.



21. מספר התקנים המופיעים בספר התקציב לשנת 2012:

הבהרות	מספר מועסקים על פי מידע שהועבר לביקורת על ידי האגף	מספר תקנים עירוניים לשנת 2012	
בספר התקציב מוגדר תקן עירוני למזכירה. ההקצבה בספר התקציב כוללת משרה להעברה-מנהל שכונה אין תקן עירוני למתאם פיזי אגפי ומתאם חברתי אגפי המועסקים בפועל	6	4	עובדי מטה המנהלת
בספר התקציב מוגדר תקן עירוני למזכירה ולמפתח פיזי. אין תקן עירוני לממלא מקום מנהל רובע.	3	4	רובע צפון מזרח
בספר התקציב מוגדר תקן עירוני למזכירה	3	2	רובע צפון מערב
בספר התקציב מוגדר תקן עירוני למפתח פיזי	3	4	רובע בני דן
בפועל מועסק מתאם חברתי ההקצבה בספר התקציב כוללת משרה להעברה- מתאם חברתי	3	2	רובע לב העיר
בספר התקציב מוגדר תקן עירוני למפתח חברתי	3	4	רובע מזרח
בספר התקציב מוגדר תקן עירוני עבור רכז תיאום פיזי ומפתח פיזי. אין תקן עירוני לרכזת קליטה ועלייה ומתאמת חברתית	3	3	רובע דרום מזרח
אין תקן עירוני בספר התקציב למתאם פיזי	3	2	רובע דרום
	27	25	סה"כ

להלן פירוט המשרות הקיימות במערך התקנים באגף רבעים ושכונות כפי שנמסרה לביקורת בתגובה לממצאים על ידי אגף ארגון ותקינה:

מס'	תוארי המשרות	כמות משרות	סטאטוס המשרה
1	מנהל אגף רבעים ושכונות	1	תקני
2	מנהל פרויקטים רוחביים	1	תקני
3	עוזר תאום ובקרה	1	תקני
4	רכז תיאום פיזי	1	תקני
5	מנהל שכונה	2	להעברה
6	מזכירה	1	תקני



מס' תארי המשרות	כמות משרות	סטאטוס המשרה
7	7	תקני
8	4	תקני
9	4	תקני
10	5	תקני
<b>סה"כ</b>	<b>27</b>	

להלן תגובת סגן גזבר ומנהלת אגף תקציבים וכלכלה לממצאים מיום ה- 28.10.12: "באגף

רבעים ושכונות מתוקצבות 27 משרות לפי הפרוט הבא:

4 משרות + משרה להעברה	הנהלה	61341
3 משרות	דרום מזרח	61343
2 משרות	דרום	61344
2 משרות + משרה להעברה	לב העיר	61345
4 משרות	בני דן	61346
4 משרות	מזרח	61347
4 משרות	צפון מזרח	61348
2 משרות	צפון מערב	61349

תקציב האגף כולל גם שתי משרות להעברה הנכללות בתקציב השכר, כמפורט לעיל. בתקציב

2013 - תבוצע התאמת תקציב ותקינה בתיאום אגף ארגון ותקינה."

22. דברי ההסבר לספר התקציב אינם מתאימים למצב בפועל.

23. אין תקינה שמגדירה את מספר האנשים ברובע ואת בעלי התפקידים.

24. המבנה הארגוני בכל רובע שונה ואין אחידות במספר המועסקים בכל תפקיד, על פי הפירוט להלן:

מספר הרבעים שבהם תפקיד זה קיים מתוך כלל הרבעים	
7	מנהל רובע
1	מ.מ. מנהל רובע
4	מתאמת חברתית
4	מתאם פיזי
4	מזכירת הרובע
1	רכזת קליטה ועליה

25. מהממצאים עולה כי בכל הרבעים מועסקים שלושה עובדים, בתפקידים שונים.

26. אין הגדרה של מאפיינים, כישורים או מיומנויות נדרשות לכל אחד מהתפקידים. ממידע שנמסר

לביקורת ממנהל פרויקטים באו"ת עולה כי רק לתפקיד 'מתאם חברתי' הוגדרו תיאור תפקיד

ודרישות משרה, לצורך פרסום מכרז במרץ 2010.



27. קיימת שונות בין בעלי התפקידים באגף:  
 א. קיימת שונות בתכולת אותו תפקיד בהשוואה בין רבעים שונים.  
 ב. שונות במאפייני השכלה או ניסיון.
28. אין הכשרה והתמקצעות בהיבטים הקשורים בתפקיד במיומנויות שירות, או ניהול.
29. לביקורת נמסר כי ההיבטים העיקריים של התפקוד ברובע הם בעיקר בתחומי אחריותם של מנהל הרובע, המתאם החברתי והמתאם הפיזי.
30. רובע לב העיר הוא הרובע היחיד שבו מועסקים מנהל רובע, מתאם חברתית ומתאם פיזי. בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות ב 9.9.2012 כי "הנושא מטופל במסגרת הרה- ארגון".
31. הביקורת בחנה את תאריך תחילת העסקה בתפקיד, ומצאה כי מרביתם מועסקים שנים רבות באגף ובתפקיד. להלן הפירוט:

מנהל רובע	תחילת העסקה בתפקיד	תחילת העסקה באגף
רובע צפון מזרח	1.9.98	1.3.01
רובע צפון מערב	2.10.95	1.3.01
רובע בני דן	15.2.06	1.3.01
רובע לב העיר	1.3.02	1.3.02
רובע מזרח	18.8.03	1.3.01
רובע דרום מזרח	1.2.08	1.2.08
רובע דרום	1.3.02	1.3.02
<b>מתאם פיזי</b>		
רובע צפון מזרח	-----	
רובע צפון מערב	12.6.07	12.6.07
רובע בני דן	-----	
רובע לב העיר	1.6.04	1.3.01
רובע מזרח	1.10.01	1.3.01
רובע דרום מזרח	-----	
רובע דרום	30.5.93	1.3.01
<b>מתאם חברתי</b>		
רובע צפון מזרח	1.11.11	1.3.01
רובע צפון מערב	-----	
רובע בני דן	17.12.07	17.12.07
רובע לב העיר	1.3.97	1.3.01
רובע מזרח	-----	
רובע דרום מזרח	1.5.06	1.3.01



מנהל רובע	תחילת העסקה בתפקיד	תחילת העסקה באגף
רובע דרום	-----	
<b>מזכירת רובע</b>		
רובע צפון מזרח	אין	
רובע צפון מערב	28.6.93	1.3.01
רובע בני דן	1.11.02	1.11.02
רובע לב העיר	אין	
רובע מזרח	25.1.00	1.3.01
רובע דרום מזרח	אין	
רובע דרום	13.2.08	13.2.08
<b>תפקידים נוספים ברבעים</b>		
רובע צפון מזרח מ.מ. מנהל הרובע	1.11.11	1.3.01
רובע דרום מזרח רכזת קליטה ועליה	1.9.01	1.9.01

## פעילות הרבעים

### תקציב

32. להלן פירוט התקציב לשנת 2012, מתוך ספר התקציב, עפ"י שלושת נושאי הפעילות המופיעים בספר התקציב: אירועים חברתיים וקהילתיים, קשר עם תושבים והעשרת פעילים.

**אירועים חברתיים וקהילתיים - 855,000 ₪**

33. "ההקצבה מיועדת לעריכת אירועים קהילתיים וחברתיים כגון חגים ואירועים לחיזוק תחושת השייכות בקהילה. את הקריטריונים לחלוקת התקציב קובעת על פי ספר התקציב ועדת שכונות."

רובע	תקציב באלפי ש"ח
מנהלת הרבעים	555
רובע דרום מזרח	30
רובע דרום	43
רובע לב העיר	40
רובע בני דן	44
רובע מזרח	53
רובע צפון מזרח	38
רובע צפון מערב	52



בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל האגף ב 9.9.2012 כי "התקציב המוקצה הוא גבוה יותר  
 לרבעים שבהם אין הרבה מרכזים קהילתיים."

קשר עם התושבים- 48,000 ₪

34. "ההקצבה מיועדת לפיתוח תקשורת קהילתית באמצעות עלונים, עיתון רובע, הפצת דפי מידע,  
 עריכת סקרים וייעוץ מקצועי."

רובע	תקציב באלפי ש"ח
מנהלת הרבעים	30
רובע דרום מזרח	2
רובע דרום	3
רובע לב העיר	3
רובע בני דן	2
רובע מזרח	3
רובע צפון מזרח	2
רובע צפון מערב	3

העשרת פעילים- 85,000 ₪

35. "ההקצבה מיועדת להעשרת הפעילים והמתנדבים לפעילות לשיפור איכות החיים בקהילה, ימי  
 גיבוש ומנהיגות מקומית ורבעים."

רובע	תקציב באלפי ש"ח
מנהלת הרבעים	45
רובע דרום מזרח	12
רובע דרום	2
רובע לב העיר	5
רובע בני דן	4
רובע מזרח	10
רובע צפון מזרח	5
רובע צפון מערב	2

בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל האגף ב- 9.9.2012 כי: "השונות התקציבית נובעת מאפיון  
 הרבעים בהיותם משויכים לאיזורים הדרומיים בעיר, בהם נדרשת התערבות גדולה יותר ושת"פ  
 בין גופים עירוניים."



36. מבדיקת הביקורת עולה כי אין אחידות בין תקציבי הרבעים ואין קריטריונים מוגדרים לקביעת היקף התקציב.

## פרק ב': תכניות עבודה

### תכנית עבודה אגפית

37. תכנית העבודה האגפית לשנת 2012 כוללת 11 מטרות שנתיות, בתחומים הבאים:
- המשך קידום תהליכי להטמעת תרבות ארגונית של שיתוף, לכידות ותקשורת בסביבת עבודה ראויה.
  - חיזוק ושדרוג התחנה המרכזית ושכונת התקווה.
  - ניהול במרחב הקהילתי כמתווה דרך לחיי קהילה שכונתיים תוססים ופעילים.
  - קידום העיר כמרכז אמנות בינלאומי - 2012 שנת האמנות.
  - קידום פעולות ביחידות החטיבה להתמודדות עם מגמות עתידיות בתחום עיסוקן.

### תכניות עבודה של הרבעים

38. הביקורת בחנה את תכניות העבודה לשנת 2012 שהוצגו על ידי מינהלות הרובע על פי החלוקה המוגדרת בספר התקציב ולהלן עיקרי הממצאים:

### אירועים

39. על פי ספר התקציב בשנת 2012 הוקצו 855,000 ₪, המהווים כ- 86% מסך כל התקציב המוקדש לפעילות האגפים, לצורך ייזום וארגון אירועים ע"י מינהלות הרבעים.
40. לביקורת נמסר על ידי מינהל האגף כי כ- 320,000 ₪ מסך התקציב הכולל מוקצים עבור הפקת אירועי יום העצמאות בעיר.
41. לשאלת הביקורת נמסר כי בחלק מהמקרים רק הפעילים יודעים כי המימון הוא עירוני ולמעשה התושבים אינם יודעים כי העירייה מממנת את הפעילות.
42. בהקשר זה הביקורת מוצאת לנכון לציין את ממצאי סקר העיר שנערך ביולי 2011 בקרב כ- 2,600 תושבי העיר על ידי המרכז למחקר כלכלי חברתי של העירייה (להלן "סקר העיר"). "שביעות הרצון מהשירותים שהעירייה מספקת מהווה חלק משמעותי בתפיסת התפקוד וההתנהלות הכוללת של העירייה, בעיני תושבי העיר. רמת שביעות הרצון הן משירותי העירייה והן מהתפקוד וההתנהלות של העירייה היא בינונית-נמוכה. שביעות הרצון מתחומים אלה בינונית-נמוכה ברוב רובעי העיר והיא נמוכה בדרום העיר."



- לשאלת הביקורת נמסר על ידי מנהל האגף ב- 9.9.2012 כי "הפעילות מפורסמת בהתאם לכללי המיתוג העירוניים, ידוע הפעילים בדבר קיום האירועים הינו תוצר של תהליכי עבודה ושיתוף עמם".
43. אין מידע מרוכז לגבי פעילויות שנערכו על ידי האגף בעבר. מידע לגבי מספר האירועים, מספר המשתתפים, משוב תושבים, הפקת לקחים וכו'.
44. מבדיקת הביקורת עולה כי החל מיולי 2012 מוצג דף מידע חודשי, בפורטל העירוני, על כל האירועים המתוכננים להתקיים באותו החודש. דף המידע כולל את הפרטים הבאים: תאריך, שעה, טלפון, פרטי התקשרות. מנהל האגף מסר לביקורת כי אל דף מידע זה מצורף מידע שיווקי ופרסומי ולעיתים אף פרוטוקולים של ישיבות שנערכו על האירוע.
45. מבדיקת הביקורת עולה אין משוב ותייעוד של האירוע בסיומו.
46. אין הגדרה של מדיניות לגבי אופי הפעילויות ו/או קריטריונים לתעדוף. ההחלטות מתקבלות בדרך כלל על פי שיקול דעתם וניסיונם של מנהלי הרבעים.
- בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל האגף ב- 9.9.2012 כי "נלקח לתשומת לבנו ומצא בתהליכי גיבוש ואפיון דפי משוב ותייעוד".
47. להלן דוגמאות לאירועים בחלוקה לרבעים, כפי שהם מופיעים בתכניות העבודה:
- א. רובע צפון מזרח - יום הזיכרון בבתי ספר ברובע (הנחת זרים), טקס יום הזיכרון/תל ברוך צפון וצהלה, טורניר כדורסל בתי ספר יסודיים, אירועי חנוכה לקשישי הרובע, תהלוכת לפידים בשיתוף הצופים וסיוע בטקס יום הזיכרון, פורים, הדר יוסף, רמת החייל ונווה שרת, אירועי קיץ, הקפות שמחת תורה בתל ברוך צפון ובהדר יוסף, אירוע אביב ברמת החייל.
- ב. רובע צפון מערב - פורים - תכנית למד ורמת אביב הירוקה, עדליידע ומופע סיכום במרכז שוסטר (רמת אביב ג'), יום השואה - שכונת למד, טקסי הזיכרון לחללי מערכות ישראל - רמת אביב ג', רמת אביב החדשה ונווה אביבים, בימות עצמאות - רמת אביב הירוקה, רמת אביב החדשה, כלל רובעי, אירוע שיא צופים - סיכום הישגי תנועות הנוער/רמת אביב ג', הקפות שניות / שמחת תורה - רמת אביב ג', אירועי חנוכה - רמת אביב הירוקה, רמת אביב ג'.
- ג. רובע בני דן - פורים - מיני עדליידע / מסיבות בתי ספר, טקס יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל, טור דה-דיזי (אפריל) - אירוע אופניים קהילה - שבט צופי דיזנגוף ותושבים ברובע, אירועים קהילתיים עם שבטי הצופים, טקס האזכרה ה- 40 ל"א חללי מינכן (12.9.12), פתיחת שנת הפעילות במתנ"ס בבלי, אירועי פתיחת שנת פעילות בצופים, אירועי חנוכה - בתי כנסת, מרכזים קהילתיים ושבטי הצופים ברובע.



- ד. רובע לב העיר - פורים - נווה צדק, בית תמי ושינקין, טקס יום השואה, טקס יום הזיכרון, שבועות, נווה צדק, נשים בתנועה, ט"ו בשבט, אורחים בסוכה, כרם התימנים, הקפות בשכונת מונטיפיורי, חנוכה - נווה צדק, בית תמי.
- ה. רובע מזרח - פורים - אירועים לקהילה במתנ"ס רמת ישראל, בי"ס רוקח, בי"ס אילון, בי"ס ניב, טקסי יום הזיכרון בבתי ספר, שמחת תורה - הקפות ביד אליהו במתחם בי"ס רוקח.
- ו. רובע דרום מזרח - טקסי יום הזיכרון בבתי ספר שמחת תורה - הקפות שניות.
- ז. רובע דרום - פורים - קריית שלום, נווה עופר, פלורנטין, פסח - פסטיבל אביב - שפירא, יום הזיכרון - שירי לוחמים נווה עופר, קריית שלום, שפירא, יום העצמאות - קריית שלום, בתי ספר וגני ילדים, שבועות - נווה עופר, קריית שלום, הקפות שניות - קריית שלום, חנוכה - מצעד לפידים בנווה עופר וקריית שלום, שלושת החגים בפלורנטין.
- בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל האגף ב- 9.9.2012 כי "אופי הפעילות שונה בין הרבעים השונים וזאת בהתאם למאפיינים בכל רובע, הנהלת האגף לקחה לתשומת ליבה באשר להחלת קריטריונים לתעדוף ומגבשת קריטריונים לבניית תוכנית הארועים הרבעית".
48. לביקורת נמסר על ידי מנהל האגף כי לשנת 2013 ניתנה הנחיה כי האירועים לתקצוב יהיו אירועים אשר נותנים מענה לצורך של תושבים, שיהיו משמעותיים ובעלי נראות ובולטות.
49. מבדיקת הביקורת עולה כי עד לינואר 2011 התקיימה מכירה של כרטיסים מוזלים על ידי הרבעים לתושבים. לשאלת הביקורת נמסר על ידי מנהל האגף כי נכון למועד איסוף הממצאים לדוח הביקורת יש הנחייה למנהלי הרבעים לאפשר לספקים לתת הנחה לפעילים, כאשר הרובע מהווה את הפלטפורמה השיווקית בלבד.

#### **פרויקטים בנושא איכות הסביבה**

50. לביקורת נמסר כי נושא איכות הסביבה נתפס כבעל חשיבות עליונה בנושא שיתוף התושבים ברובע. על פי מסמך מרכז שנכתב על ידי האגף בנושא נושאים ופרויקטים הנגזרים מתכנית העבודה של האגף, מיום ה- 30.5.2011 עולה כי קידום פרויקטים ויזמות בתחום איכות הסביבה לעידוד פיתוח סביבתי על ידי האגף אמור לכלול פעילויות שונות. להלן פירוט רבעים בהם מתבצעת פעילות מסוג זה:



פרויקט/נושא	שם הרובע שבו התקיימה הפעילות
תחרות הגינה היפה/גינה קהילתית	לב העיר, צפון מזרח
הקמת פורום רבעי של וועדי בתים	צפון מערב
פורום עירוני של נציגי התושבים ברבעים לטיפול בנושא תחבורה ציבורית	צפון מערב
פורומים של נציגי תושבים לנושא איכות הסביבה	לא התקבל מידע
פיתוח והכשרה של פורום נאמני ניקיון בגינות	צפון מערב
פיתוח צוות היגוי רבעי בנושא תחבורה ציבורית ומפגשים עם נציגות נתיבי איילון ונציגות בכירה בעירייה	לא התקבל מידע

### פעילויות בנושא משטרה וחירום

51. ממידע מרכז שנכתב על ידי האגף בנושא נושאים ופרויקטים נגזרים מתכנית העבודה, מיום ה- 30.5.2011 עולה כי האגף קיים פעולות קהילה - משטרה וחירום, תוך התמקדות בהיבטים הבאים: "מפגשים לפיתוח וקידום הדיאלוג בין התושבים והמשטרה, סיוע בפרויקטים לטיפול בנוער, מעורבות בפיתוח קבוצות של סיירת הורים הפועלת ברבעי דרום מזרח וצפון מזרח, תיאום מול גורמי עירייה וסיוע בפתיחת תחנות לשימור קהילתי".

52. מבדיקת תכניות העבודה נמצא לכך ביטוי רק בפעילות רובע צפון מזרח בו התקיים אירוע קהילתי בשיתוף המשטרה וועדת ההיגוי.

בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות ב 9.9.2012 כי "התקיימו ארועים נוספים בשיתוף המשטרה רובע לב העיר ב- חודש יוני: 2011 יום קהילה משטרה בגן מאי 15.8.12 מפגש תושבים משטרה בנושא משמר השכונה. רובע דרום: בחודש אפריל 2012 פסטיבל אביב: בשיתוף כלבני המשטרה ותזמורת המשטרה, ב- 8.8.12 אירוע לקשישים הדרכה בנושא הגנה עצמית. רובע צפון מערב: 5.6.12 יום קהילה משטרה. כמו כן, יש לציין כי ברובע דרום מזרח ומזרח מתקיים שת"פ פורה במסגרת פרויקט עיר ללא אלימות עם משטרת השכונות."

### מעורבות בפרויקט שש"ת ובפרויקטים הנדסיים

53. אגף רבעים ושכונות הוא הגוף הממונה על תהליך שיתוף התושבים בפרויקט שש"ת. התהליך על פי האגף כולל מפגשים עם תושבים, נציגי העירייה ואנשי מקצוע לקביעת סדרי קדימויות, ליווי התושבים בתהליך הביצוע, בקרה ומשוב של התושבים, הכנת אירוע מסכם בהשתתפות ראש העירייה ותושבים.



54. בנוסף האגף מרכז פרויקטים רוחביים הנדרשים במרחב הציבורי (ששתו"ן). בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל התכנון והבקרה, חטיבת התכנון ב 8.11.12 כי "מנהלי הרבעים מעורבים במרבית הפרויקטים בחלק שנוגע בשותפות הציבור בתהליכי התכנון והביצוע. מידת המעורבות אינה זהה ודורשת העמקת ההכשרה בתחום שת"פ ציבור בפרויקטים. בשיתוף מנהל האגף והיחידה לשיתוף ציבור בחטיבת התפעול מתבצע תהליך חשיבה לשיפור המעורבות. מנהלי הרבעים והנהלת האגף מוזמנים למפגשים מקצועיים עם מנהלי הפרויקטים לשיפור שיתוף הפעולה ותאום הציפיות. יש מקום לשקול במסגרת השינויים הארגוניים הכשרה ייעודית לעובדי האגף בתחום ניהול פרויקטים בכלל וניהול פרויקטים בעירייה בפרט."
55. בינואר 2012 החל תהליך הטמעה של מתודולוגיה לניהול פרויקטים הנדסיים בינוי ותשתית, על ידי חטיבת התכנון, מנהל התכנון והבקרה. במתודולוגיה הוגדרו תפקידי של מנהל הרובע ונציג/ת התכנית לשיתוף הציבור בחטיבת התפעול. לשאלת הביקורת נמסר על ידי מנהל האגף כי הוא מציג את האגף במסגרת קורסי ניהול פרויקטים כחלק מתהליך ההטמעה של המתודולוגיה.

### העשרת פעילים

56. העשרת פעילים מוגדרת באתר העירייה במסגרת שתי מטרות של האגף: "לבנות מערכת תמיכה קהילתית, לגייס מתנדבים ופעילים למען שיפור איכות החיים בקהילה, לסייע בגיבוש מנהיגות מקומית-שכונתית שתהיה אחראית לניהול נושאים הקשורים לקהילה ושותפה בקביעת המדיניות ולנהל את תהליכי הבחירות בשכונות."
57. על פי ספר התקציב בשנת 2012 הוקצו 85,000 ש"ח, המהווים כ- 8% מתקציב הפעילות.
58. הביקורת בחנה את הפעילות הקבועה המתקיימת ברבעים עם נציגות תושבים שהתקיימה בכל אחד מהרבעים במהלך יוני-דצמבר 2011. מן הממצאים עולה כי ברמה אגפית התקיימו שני ימי גיבוש לפעילי הרובע.
59. פעילות נוספת להעשרה ברמת הרובע התקיימה במספר רבעים:
- ברובע דרום, שבו התקיים קורס לפעילים לגיבוש וטיפוח מנהיגות ומעורבות קהילתית אצל פעילי השכונה ופעילים חדשים.
  - ברובע דרום מזרח נפתח בית ספר למנהיגות קהילתית.
  - ברובע צפון מערב וברובע בני דן לא תוכננה להתקיים פעילות נוספת להעשרת הפעילים.



בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות ב 9.9.2012 כי בנוסף לאמור מתקיים "ברובע צפון מזרח - להוסיף בית ספר לפעילים, ברובע מזרח מתקיים קורס להכשרת מובילי קיימות".

60. ממידע מרכז שנכתב על ידי האגף בנושא נושאים ופרויקטים נגזרים מתוכנית העבודה, מיום 30.5.2011 עולה כי האגף הפעיל "מספר תכניות הדרכה לפיתוח והכשרת פעילי קהילה במטרה להקנות כלים וידע הנדרשים לפעילים בתהליכי עבודתם עם המערכת העירונית לדוגמא:

- הכשרת מתנדבים לתפקיד נאמן ירוק- תכנית הפועלת ברובע צפון מערב בשיתוף אגף שפ"ע.
- הכשרה וטיפוח מערך מתנדבים לשעת חרום- תכנית הפועלת בכל הרבעים במסגרת עירונית.
- פורום נשים למען הקהילה - הפועל ברובע לב העיר.
- בית ספר לפעילים - תכנית הכשרה לפעילי קהילה אשר פעלה ברבע דרום מזרח, דרום ומתוכננת להתבצע ברבעי צפון מזרח.
- אקדמיה לוועדים נבחרים - תכנית הכשרה לוועדים נבחרים (ועדים חדשים) אשר פעלה במסגרת כלל אגפית."

61. כחלק מפעילות האגף למען תושבים פעילים מתקיים מדי שנה ערב הוקרה לפעילים מצטיינים על-ידי האגף. ערב הוקרה זה מתקיים במקביל לטקס למען פעילים הנערך על ידי מינהל השירותים החברתיים אחת לשנתיים. מבדיקת הביקורת עולה כי רק ברובע אחד מתקיים טקס משותף למען הפעילים.

### קשר עם תושבים

62. על פי ממצאי סקר העיר עולה כי:

- א. קיימת שביעות רצון נמוכה של התושבים בהיבטים הקשורים ליכולתם להשפיע: "שביעות הרצון הנמוכה ביותר נמצאה מהמידה בה העירייה מאפשרת לתושבים להשפיע ולהיות מעורבים בנושאים שונים הקשורים בהם ובאזור המגורים שלהם, כלומר שיתוף ציבור."
- ב. כ- 50% חושבים שהעירייה איננה מאפשרת מעורבות תושבים. נמצא כי המידה בה העירייה מאפשרת לתושבים להשפיע ולהיות מעורבים בנושאים שונים הקשורים בהם ובאזור מגוריהם נמוכה מאוד. ברבעים: הצפון הישן (רובע 3), הצפון החדש (רובע 4), ומרכז העיר (רבעים 5 + 6) מידת השיתוף מוערכת כנמוכה במיוחד.

63. על פי ספר התקציב בשנת 2012 הוקצו 48,000 ₪, המהווים כ- 5% מתקציב הפעילות.



64. מבדיקת הביקורת עולה כי הקשר של מינהלות הרבעים עם התושבים כולל קשר עם כלל התושבים וקשר עם נציגות נבחרת/קהל יעד מוגדר ומובחן. להלן פירוט ערוצי התקשורת הנמצאים בשימוש הרבעים:

רובע	דפי מידע ועיתון/ מודפס	מנשרים ופרסומים	טלטיטי	פייסבוק	מידעון בדיוור ישיר	דואר אלקטרוני
צפון מזרח				V	V	V
בני דן						V
לב העיר (אין מידע)		V	V	V	V	
מזרח	V	V		V		V
דרום מזרח			V			
דרום		V	V	V	V	V
צפון מערב				V	V	V

#### מפגשי תושבים עם הנהלת העירייה

65. לאגף תפקידים שונים במסגרת מפגשי תושבים עם ראש העירייה, מנכ"ל העירייה והדרג הבכיר של העירייה כגון: מיפוי צרכי תושבים, איסוף שאלות, הכנת המפגש ועוד.

#### פרק ג': נציגות תושבים

66. מבדיקת הביקורת עולה כי קיימים שלושה סוגים עיקריים של נציגות תושבים, על פי החלוקה להלן:

מספר שכונות	נציגות תושבים
30	נציגות נבחרת
3	אגודה-נציגות נבחרת
29	פעילים
4	לא רלוונטי - שכונה בתכנון/בהקמה

67. בידי האגף רשימת של כ- 700 פעילים על פי חלוקה לרבעים. אין הגדרה בתכניות העבודה של יעדים כמותיים ו/או איכותיים בנושא זה.

בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות ב 9.9.2012 כי "בתוכנית העבודה קיים יעד כמותי, לגבי היעד האיכותי נוסא זה נבחן בימים אלו ויבוא לידי ביטוי בתהליכי העבודה".

**אגודה כנציגות נבחרת**

68. בארבע שכונות יש התארגנות של התושבים במסגרת של אגודות. על פי הפירוט להלן: שכונות מעוז אביב וצהלה ברובע צפון מזרח ושכונת אזורי חן ברובע צפון מערב.

**נציגות נבחרת - ועד שכונה**

69. לביקורת נמסר כי ב- 30 שכונות יש נציגות נבחרת.
70. "ועד השכונה מהווה את מסגרת הפעולה הראשונית של תושבי השכונה, לשימור איכות החיים והסביבה, לפיתוח עזרה הדדית למען רווחת התושבים לפי רוחם וטעמם ולייצוג של תושבי השכונה בפני המינהל העירוני וגופים מוסדיים אחרים, והוא מהווה חוליה מקשרת בין הפרטים והקבוצות בקהילה לבין מועצת העירייה והמינהל העירוני ולבין גופים מוסדיים אחרים המעניקים שירותים לתושבים." - מתוך תקנון לבחירת ועדי שכונות.
71. לביקורת נמסר כי מינהלות הרובע אחראיות לקיום בחירות לוועד השכונה בכל מקום שבו אין נציגות נבחרת של תושבים.
72. תהליך בחירת ועד השכונה מעוגן בתקנון לבחירת וועדי שכונה. התקנון מפרט את תפקידי ועד השכונה, הרכב הוועד ומוסדותיו, תהליך בחירת ועד השכונה, ועדת בחירות עירונית, מקומית/שכונתית, נהלי הצבעה ועוד.
73. מן הממצאים עולה כי נושא 'בחירות לוועדים בשכונות בעיר', מוגדר בתכנית העבודה כחלק מ'פעילות בקהילה'. ממידע מרכז שנכתב על ידי האגף בתאריך 30.5.2011 בנושא "נושאים ופרויקטים נגזרים מתוכנית העבודה", עולה כי עד לתאריך זה התקיימו כ- 13 מערכות בחירות בשכונות העיר ובמהלך השנים 2010 - 2011 התבצעו בחירות בנווה אביבים, רמת אביב החדשה, כוכב הצפון, המשתלה וניר אביב.
74. הביקורת ביקשה לקבל מידע לגבי תאריך קיום הבחירות האחרונות לוועד השכונה, כמה בוחרים הצביעו, כמה נבחרו והאם יש ביניהם עובדי עירייה. לידי הביקורת נמסר מידע רק לגבי ארבע שכונות:

שכונה/רובע	מידע שהועבר לידי הביקורת
המשתלה (רובע צפון מזרח)	לביקורת נמסר על ידי הנהלת הרובע כי לפני כשנה וחצי התקיימו בחירות בשכונה היות והגישו מועמדותם רק 8 תושבים, הוכרזו כוועד השכונה עפ"י תקנון הבחירות לוועדי שכונות ללא בחירות.
כוכב הצפון (רובע צפון מערב)	לביקורת נמסר על ידי הנהלת הרובע כי הבחירות התקיימו ב- 29 בדצמבר 2009. הצביעו 689 בוחרים נבחרו 15 (אף אחד מהם לא עובד עירייה)
יד אליהו (רובע מזרח)	לביקורת נמסר על ידי הנהלת הרובע כי בחירות לוועד השכונה התקיימו ב- 17.5.04 הצביעו 684 נבחרו 11, מתוכם אחד עובד עירייה



מידע שהועבר לידי הביקורת	שכונה/רובע
בדצמבר 2010 התקיימו בחירות לשכונה. לא נמסר מידע כמה הצביעו. נבחרו 11 איש מתוכם 5 עובדי עירייה	ניר אביב (רובע דרום מזרח)

בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות ב 9.9.2012 כי יש "להוסיף את נווה אביבים ורמת אביב החדשה. הסעיף בסתירה לסעיף 73". רמת אביב החדשה - החל תהליך ופרסום בחירות אולם בהעדר היענות מספקת של מועמדים (ע"פ התקנון לפחות 10) ניגשו 4 מועמדים בלבד, ע"פ המלצת הוועדה המקומית והעירונית אושרו כוועד השכונה לא התקיימו בחירות, אף אחד אינו עובד עירייה. נווה אביבים - החל תהליך ופרסום בחירות אולם בהעדר היענות מספקת של מועמדים (ע"פ התקנון לפחות 10) ניגשו 7 מועמדים בלבד, ע"פ המלצת הוועדה המקומית והעירונית אושרו כוועד השכונה, לא התקיימו בחירות, אף אחד אינו עובד עירייה."

75. בנספח ד', בתקנון לבחירת ועד שכונות, הוגדרו נהלי ההתכנסות והפעילות של הוועד, לדוגמא:

- א. יקיים ישיבות קבועות לפחות אחת לחודש, במקום קבוע.
- ב. הוועד יפרסם ברבים את מקום כינוסו וכינוס ועדותיו, ימים, שעות קבלת קהל וסדרי קבלת קהל.
- ג. הודעה על ישיבות הוועד תימסר לחברים ולמשקיפים שבעה ימים מראש. בהודעה יפורט סדר היום לישיבה.

76. מבדיקת הביקורת עולה כי קיימת שונות בין הרבעים באופן יישום הנוהל.

#### ועדת היגוי וועדות תחום

77. על פי הנחיות הנהלת האגף מנהלת כל רובע אמורה לכלול צוות מקצועי, ועדת היגוי וועדות תחום.

- א. ועדת ההיגוי היא הוועדה העליונה הפועלת ברובע ומורכבת מנציגי ועדי שכונות ברובע ופעילי מנהלת הרובע החברים בוועדות השונות. הוועדה אמורה לשמש גוף מרכזי במנהלת הרובע, לרכז ולהוביל את עבודת ועדות הרובע בהיבט הקהילתי והמערכת העירונית.
- ב. ועדות תחום הן ועדות המורכבות מנציגי פעילים, ועדי שכונות, קבוצות מנהיגות הורים בתחום החינוך, פעילי איכות הסביבה, פעילים בתחום התרבות, רווחה ביטחון ועוד.

78. לביקורת נמסר על ידי מנהל האגף כי נציגות התושבים הנבחרת ברבעים משמשת כוועדת היגוי של הרובע. הנהלת האגף הגדירה את תפקידי ועדת ההיגוי, המשתתפים ותדירות המפגשים המומלצת.



79. מבדיקת הביקורת עולה כי המבנה הארגוני ותהליכי העבודה שהוגדרו על ידי הנהלת האגף אינם מיושמים בכל הרבעים.

בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות ב 9.9.2012 כי

**"ברבעים בהם אין ועדת היגוי קיימים מנגנונים אחרים.**

**ברובע דרום קיים פורום שכונות במסגרת תוכנית ההתערבות בדרום העיר**

**ברובע בני דן - הרובע אינו מאופיין בשכונות רבות ובעל מאפיינים שונים משאר הרבעים.**

**אנו נמצאים בתהליך משותף עם היחידה לעבודה קהילתית ומרכזו הצעירים לבניית ועדת היגוי."**

### פעילים

80. לביקורת נמסר על ידי מנהל האגף כי 'פעיל' מוגדר כתושב העיר אשר משתתף בפגישות רובע, חבר בוועדות.

81. מדיווח שהועבר לביקורת על ידי מנהלי הרבעים באגף עולה כי בכל השכונות יש פעילים כאשר ב- 29 שכונות אין ועדי שכונה ויש פעילים.

82. סקר העיר אשר בדק בין היתר את המעורבות והפעילות הקהילתית של התושבים מצא כי 12% מהמשיבים היו מעורבים בפעילות חברתית - קהילתית. ממצאי הסקר עולה כי 18.1% מתוכם פעילים בוועד השכונה.

83. מבדיקת הביקורת עולה כי קיימת שונות באופי הפעילות וסוג הפעילים בכל שכונה.

### פרק ד': תהליכי שינוי

84. בתקופת הביקורת התקיימו באגף מספר תהליכים, על ידי גורמי חוץ ופנים אגפיים שונים, שמטרתיהם בחינת תהליכי שינוי ארגוניים אפשריים, איגום משאבים, יצירת שיתופי פעולה ושפה אחידה בין גורמים שונים בעירייה:

א. פיילוט ברובע צפון מערב - תהליך פנים אגפי.

לביקורת נמסר כי לאחרונה החל פיילוט ברובע צפון מערב, שבו נעשה ניסיון לשלב את פעילות המרכז הקהילתי ומנהלת הרובע כמוקד פעילות בקהילה.

מבדיקת הביקורת עולה כי היישום מתבצע על ידי מנהלת הרובע מבלי שהנהלת האגף גיבשה מדיניות כתובה, הגדרת תהליכי עבודה, כלים ומדדים לבקרה, הערכה ועוד.

לביקורת נמסר מסמך עקרונות וקווים מנחים אשר גובש על ידי מנהלת הרובע ומגדיר את התועלות לארגון ואת תפקידי המרכז הקהילתי.



בתגובה לממצאים נמסר על ידי מנהל אגף רבעים ושכונות ב 9.9.2012 כי "מעבר הרובע למבנה המרכז הקהילתי נבע בעקבות הקמת גן ילדים במבנה מנהלת הרובע במסגרת תוכנית העבודה לשנת 2012 הוגדר המעבר כפיילוט, אשר במסגרתו תיבחן השתלבות מנהלת הרובע במרכז הקהילתי רוזין".

- ב. גיבוש תכנית אב לשירותי קהילה ופנאי, בהובלת ד"ר ח. ק..
- מסמך מדיניות, אשר נכתב על ידי ד"ר ח. ק. בינואר 2012 ומטרתו בחינת פעילות שלוש יחידות עירוניות: אגף רבעים ושכונות, תחום משאבי קהילה (עבודה קהילתית) ואגף קנו"ס.
- המסמך כולל המלצות לפעולה.
- ג. רה ארגון אגף רבעים ושכונות בהובלת או"ת תהליך בהובלת ארגון ותקינה לאפיון מבנה ארגוני - סיום מתוכנן סוף 2012. התהליך מתבצע ללא יועצים חיצוניים.
- ד. גיבוש אסטרטגיה, חזון ויעדים - בשיתוף יחידת השירות ופניות הציבור ויועצים חיצוניים. התהליך החל ב- 2011.
85. לא ניתן היה לבדוק בתקופת הביקורת את ההמלצות ואופן יישומם.

## מסקנות

### כללי

86. הביקורת סבורה כי ייעודו של האגף כגורם מקשר בין המערכת העירונית לתושבי העיר הוא חשוב והכרחי.
87. האגף הוקם לפני למעלה מעשר שנים ומיום הקמתו ועד לסוף שנת 2011 לא נבחן החזון, המבנה הארגוני, היעדים ותהליכי העבודה בצורה שיטתית ומקיפה ולפיכך גם לא הוגדרו סטנדרטים אחידים לעבודה, כלי מדידה ובקרה, כלי תיעוד וכו'. בתקופת הביקורת החלו מספר תהליכים של בדיקה, אפיון ושינוי באגף.

### תפקידי האגף

88. לדעת הביקורת מטרת האגף 'להביא להתאמה מרבית של השירותים העירוניים לצרכי התושבים' אינה ממומשת ואינה נמדדת ומבוקרת על ידי הנהלת האגף.
89. מהממצאים עולה כי הצלחתו של רובע במילוי תפקידי טמונה ביכולתו לתכלול ולנהל את הפעילות העירונית. מעצם תפקידו כגורם מקשר בין צרכים של תושבים לשירותים עירוניים עליו לפעול על מנת שלצרכים מגוונים יינתן מענה הולם על ידי גורמים עירוניים, באמצעות תיאום, תקשור וייזום של פעילות.



90. לאגף הוגדרו שישה תפקידים:

- "להיות גורם מקשר בין המערכת העירונית לתושבי הרובע.
  - ליזום, לפתח ולהוציא אל הפועל שירותים בקהילה בהתאם לצורכי התושבים.
  - לבנות מערכת תמיכה קהילתית, לגייס מתנדבים ופעילים למען שיפור איכות החיים בקהילה.
  - לפתח ערוצי תקשורת קהילתית.
  - ליזום ולארגן אירועי תרבות ופעילויות בקהילה.
  - לסייע בגיבוש מנהיגות מקומית-שכונתית שתהיה אחראית לניהול נושאים הקשורים לקהילה ושותפה בקביעת המדיניות ולנהל את תהליכי הבחירות בשכונות."
- מן הממצאים עולה קיימת שונות בין הרבעים השונים באופן ובהיקף ביצוע תפקידי האגף כפי שהוגדרו.

91. לדעת הביקורת לאגף תפקיד חיוני כגורם מקשר בין המערכת העירונית לתושבים בשעת חירום. תפקיד זה מהווה חלק מתפקידו 'להיות גורם מקשר בין המערכת העירונית לתושבי הרובע'.

#### מיקום ארגוני של האגף

92. מן הממצאים עולה כי ביצוע עבודת האגף מחייבת שיתוף פעולה, איגום משאבים ותקשורת יעילה עם כל הגורמים העירוניים, מחטיבת התפעול ובכלל.
93. מבדיקת הביקורת עולה כי מיקומו הארגוני של האגף כחלק מחטיבת התפעול מאפשר שיתוף פעולה ועבודה יעילה אל מול נותני שירותים בחטיבת התפעול.

#### מבנה ארגוני של האגף

94. אופן חלוקת העיר לרבעים ושכונות על פי העירייה ועל פי החלוקה הסטטוטורית של משרד הפנים אינו זהה. במשרד הפנים יש מספר גדול יותר של רבעים ומספר קטן יותר של שכונות.
95. מבדיקת הביקורת עולה כי האגף פועל בשני ערוצים עיקריים, אשר אמורים לבוא לידי ביטוי במבנה הארגוני שלו הן במטה והן ברבעים:

- גורם מתכלל ויוזם של פעילות הקשורה בנושאים פיזיים
- גורם מתכלל ויוזם של פעילות הקשורה בהנהגה והעצמה קהילתית



96. מהממצאים עולה כי באגף יש בעלי תפקידים הן במטה והן ברבעים אשר הגדרת התפקיד שלהם מובחנת על פי החלוקה לפעילים בנושאים 'פיזיים'/'חברתיים'. מן הממצאים עולה כי חלוקה זו אינה מובהקת ושם התפקיד אינו מעיד בהכרח על תכולתו בשטח. בנוסף נמצא כי לא בכל הרבעים יש בעל תפקיד מובחן על פי פונקציות אלו. לאור האמור המסקנה המתבקשת היא כי למרות שניתן להניח כי עם הקמת האגף הייתה מגמה של הבחנה בין ערוצי פעילות אלו, בפועל הגבולות בין התפקידים היטשטשו ולא יושמו.

97. האגף נדרש לנושאים ותחומים שונים הקשורים לחיים במרחב העירוני, מתוך ראייה מערכתית כוללת המבוססת על היכרות וחיבור לשטח. ולכן הביקורת סבורה כי בנקודת המפגש של עובדי האגף עם התושבים אין ולא יכולה להתקיים הבחנה בין הצרכים הפיזיים לחברתיים של תושבי הרובע.

#### פריסה גיאוגרפית

98. מבדיקת הביקורת האגף פועל על מנת להיות 'נוכח' ונגיש לתושבים במקום מגוריהם. להלן מספר דוגמאות: מנהלת הרובע ממוקמת במבנה ברובע, שירותים עירוניים שונים ניתנים על ידי העירייה במנהלות הרבעים. לדעת הביקורת למיקום הפיזי של המבנה ולנוכחות בפועל של בעלי התפקידים, אשר נמצאים בקשר בלתי אמצעי עם תושבים תרומה וחשיבות מכרעת.

99. לאגף נוכחות פיזית בכל חלקי העיר.

100. לא נעשתה בדיקה שיטתית ו/או מדגמית על מנת לבדוק את מידת המודעות של התושבים למיקום מינהלות הרבעים והשירותים הניתנים על ידיהם.

#### כוח אדם ותפקידים באגף

101. מן הממצאים עולה כי מרבית התפקידים באגף אינם מוגדרים בצורה פורמאלית ולכן מתקיימת שונות בשטח בין בעלי התפקידים.

102. המידע המופיע בספר דברי הסבר לספר התקציב ואשר מפרט את התפקידים, אינו מעודכן.

103. מן הממצאים עולה כי במטה האגף מועסקים שישה בעלי תפקידים: מנהל אגף, סגן מנהל אגף, מתאם פיזי אגפי, מתאמת חברתית אגפית, מתאם רווחה ומזכירה.

104. מבדיקת הביקורת עולה כי למתאם פיזי האגפי שלושה תחומי פעילות עיקריים: ממונה בחירות לועדי שכונות, ריכוז פרויקט שש"ת וטיפול בנושאי הירום.



א. מתאם פיזי אגפי

- 1) הביקורת סבורה כי פעילות בנושא בחירות של ועדי שכונות, אינה מתאימה לתפקיד המוגדר כ'מתאם פיזי אגפי'.
- 2) מן הממצאים עולה כי בין השנים 2010 - 2011 התקיימו בחירות בחמש שכונות, סה"כ לאורך השנים התקיימו בחירות ב- 13 שכונות.
- 3) בפרויקט שש"ת מעורבים בשלבים שונים ובהיבטים שונים הן מתאם פיזי אגפי והן מתאם פיזי של כל רובע.

ב. מתאמת חברתית אגפית

- 1) מבדיקת הביקורת עולה כי מתאמת חברתית אגפית עוסקת במגוון מאוד רחב של תחומים, בהיקפים שונים. חלק מתחומי הפעילות מבוצעים אד-הוק על פי צרכים וחלקם קבועים.
- 2) בעוד שהמתאמת החברתית האגפית היא בעלת הכשרה והשכלה רלוונטית לתפקיד, המתאמים החברתיים בכל רובע לא בהכרח בעלי השכלה רלוונטית. הגדרת התפקיד של המתאמת החברתית אינה כוללת ייעוץ/ליווי/תמיכה מקצועית שלה את בעלי התפקידים במנהלות הרבעים.
- 3) אחד מתפקידי המתאמת החברתית האגפית הוא הפקת אירועי קהילה ותרבות כלל עירוניים. הביקורת סבורה כי פעילות מסוג זה אינה אמורה להיות בתחום הפעילות של האגף ועליה להיות מנוהלת תקציבית ומבוצעת על ידי גורמים עירוניים האחראים על כך.
- 4) כמו כן במסגרת תפקידה היא אמורה בין היתר להפיץ מידע על פעילויות שונות. מספר הפרסומים אשר נערכו על ידי האגף ויועדו לתושבים עד לתקופת הביקורת אינו מספק לדעת הביקורת.

105. מטה האגף כולל 'מתאם רווחה' אשר מטפל בנפגעי סמים, מפנה לתכניות גמילה, מנחה קבוצות, מטפל באסירים משוחררים תושבי העיר ועוד. הביקורת מבינה את הצורך במתן מענה ייחודי לאוכלוסייה זו במקום מגוריהם, אולם תפקיד זה חורג מייעודו של האגף כפי שהוגדר. הביקורת סבורה כי על האגף לתת שירות של תיווך וקישור בין גורמים עירוניים מקצועיים גם בנושא זה.

106. בכל רובע מועסקים שלושה בעלי תפקידים. כל רובע כולל שלושה תפקידים שונים, למרות שתחומי הפעילות והתפקידים המוטלים עליהם זהים. אין תקינה שמגדירה את מספר האנשים ברובע ואת בעלי התפקידים.

א. למרבית התפקידים אין הגדרה של מאפיינים, כישורים או מיומנויות נדרשות.

ב. אין הכשרה והתמקצעות בהיבטים הקשורים בתפקיד במיומנויות שירות, או ניהול.



107. מרבית העובדים באגף מועסקים בו שנים רבות, באותו התפקיד. הביקורת סבורה כי למרות שיש תועלות רבות להכרות ארוכת שנים עם האוכלוסייה ברובע וצרכיה, יש יתרונות רבים להחלפת בעל תפקיד ברובע כמו לדוגמה יצירת קשר עם תושבים חדשים/אחרים, אפיון מחודש של הצרכים, חוסר קבעון מחשבתי וכו'.

#### פעילות הרבעים

##### תקציב

108. חלק גדול מן התקציב של האגף מופנה לאירועים חברתיים וקהילתיים. כפי שכבר צוין לעיל הביקורת סבורה כי פעילות כלל עירונית צריכה להיות מבוצעת על ידי גורמים אחראים בעירייה ולא על ידי האגף.

109. אין אחידות בין היקפי התקציב המוקצים לכל רובע. לדעת הביקורת יש חשיבות למתן סמכות לניהול התקציב האמור בכל רובע משום שתקציב זה מסייע למינהלת הרובע, בבחינת 'בעל המאה הוא בעל הדעה', כגורם משפיע ומעורב בפעילויות שונות ברובע.

110. מן הממצאים עולה כי אין מדיניות מוגדרת לגבי אופן השימוש בתקציב על ידי כל רובע, אין קריטריונים לחלוקה ואין תהליכים/נהלים לבקרה על אופן השימוש בו והדבר נתון לשיקול דעתו הבלעדי של מנהל הרובע.

111. לא תמיד התושבים יודעים כי העירייה מממנת את הפעילות ולכן גם לא תופסים את הפעילות כשירות לתושב ו/או כפעילות שנעשתה במענה לצרכיהם.

##### אירועים

112. החל מיולי 2012 החלו בהנהלת האגף ליידע את התושבים בפורטל לגבי אירועים המתוכננים להתקיים באותו חודש, כולל מידע שיווקי וחלק מהפרוטוקולים, אולם עדיין אין מידע מרוכז בהנהלת האגף לגבי מספר האירועים, מספר המשתתפים, משוב תושבים, הפקת לקחים, אין משוב ותיעוד של האירוע בסיומו וכו'. כלומר נעשו פעולות לצורך שיפור השקיפות והעברת המידע לתושבים אולם לא נעשו פעולות המובנות תהליכי ניהול ובקרה של הנהלת האגף בנושא.

113. אין הגדרה של מדיניות לגבי אופי הפעילויות ו/או קריטריונים לתעדוף. ההחלטות מתקבלות בדרך כלל על פי שיקול דעתם וניסיונם של מנהלי הרבעים.

114. הביקורת סבורה כי הנהלת האגף קיבלה החלטה ראויה בנושא הפסקת הנוהג של מכירת כרטיסים מוזלים על ידי הרבעים לתושבים והפיכת הרובע לפלטפורמה שיווקית בלבד. החלטה זו מבטאת לדעת הביקורת את המגמה של האגף ליצור קשר בין העירייה לתושבים ולא כגורם בתכנית 'שיקום שכונות'.

**פרויקטים שונים**

115. פרויקטים בנושאים מיוחדים כגון איכות הסביבה, משטרה וחירום מוגדרים ונתפסים כבעלי חשיבות על ידי הנהלת האגף אולם הדבר לא בא לידי ביטוי משמעותי בפועל ורק במספר רבעים מתבצעת פעילות בנושא איכות הסביבה ו/או בנושא משטרה וחירום.

**מעורבות בפרויקט שש"ת ובפרויקטים הנדסיים**

116. מבדיקת הביקורת עולה כי לאגף תפקיד מוגדר ומובחן במסגרת פרויקט שש"ת ופרויקטים הנדסיים שונים. לדעת הביקורת האגף הצליח לבסס את עצמו כגורם מתווך עם תושבים בעיני גורמים שונים בעירייה והדבר בא לידי ביטוי בתהליכי העבודה.

117. הביקורת מצאה כי תפקידי האגף באים לידי ביטוי בכל השלבים של ייזום פרויקט הנדסי: משלב אפיון צרכים ועד לקבלת משוב מהתושבים. על פי בדיקת הביקורת תפקיד זה של האגף מוטמע בקרב יחידות העירייה.

**העשרת פעילים**

118. מבדיקת הביקורת עולה כי קיימת שונות באופי הפעילות וסוג הפעילים בכל שכונה.

119. תפקידי האגף בכל הנוגע להיבטים החברתיים אינם ברורים ומובחנים ותפקידם אינו מוטמע באופן זהה בכל יחידות העירייה ו/או ברבעים.

120. העשרת הפעילים באה לידי ביטוי בימי העשרה כלל אגפיים ובמקביל בפעילות ייחודית למספר רבעים. הביקורת סבורה כי בנושא העשרת פעילים אין מדיניות אחידה בכל הרבעים והדבר נתון במידה רבה לשיקול דעתו של מנהל כל רובע.

121. הביקורת סבורה כי אין ליצור אחידות בין פעילות הרבעים, אולם יש מקום להגדיר קריטריונים/סטנדרטים/עקרונות מנחים להפעלת שיקול דעת בהגדרת סדרי קדימויות לפעילות.

122. כחלק מפעילות האגף למען תושבים פעילים מתקיים מדי שנה ערב הוקרה לפעילים מצטיינים על ידי האגף. ערב הוקרה זה מתקיים במקביל לטקס למען פעילים המתקיים אחת לשנתיים על ידי מינהל השירותים החברתיים. מבדיקת הביקורת עולה כי רק ברובע אחד מתקיים טקס משותף למען הפעילים. הביקורת סבורה כי בנושא זה כמו בנושאים אחרים יש חשיבות ליצירת חזית אחידה כלפי התושבים, כלומר גורמים עירוניים שונים הנותנים שירותים - עירייה אחת.

**קשר עם תושבים**

123. הקשר של מינהלות הרבעים עם התושבים כולל קשר עם כלל התושבים וקשר עם נציגות נבחרת/קהל יעד מוגדר ומובחן. הביקורת מציינת לטובה את השימוש במגוון ערוצים ליצירת קשר עם התושבים. לדעת הביקורת מן הממצאים ניתן להסיק כי יש מגמה של העדפת השימוש באמצעים ממוחשבים/אלקטרוניים על אמצעים אחרים.

**נציגות תושבים**

124. בידי האגף רשימה של כ- 700 פעילים על פי חלוקה לרבעים. אין הגדרה בתכניות העבודה של יעדים כמותיים ו/או איכותיים בנושא זה.
125. בשכונות מעטות התקיימו בחירות בשנים האחרונות ובחלקן לא הייתה הענות מספקת של התושבים. מן הממצאים לא ברורה המדיניות של האגף בנושא זה, כיצד באה לידי ביטוי האחריות של מינהלות הרבעים לקיום הבחירות, האם האגף תופס את תפקידו כמי שאמור לקדם ולפעול על מנת שיתקיימו בחירות לוועדי שכונות, או שהוא רק הגוף המנהל על פי פניה של תושבים.
126. מבדיקת הביקורת עולה כי קיימת שונות בין הרבעים באופן יישום נהלי ההתכנסות והפעילות של הוועד.

**ועדת היגוי וועדות תחום**

127. על פי הנחיות הנהלת האגף מנהלת כל רובע אמורה לכלול צוות מקצועי, ועדת היגוי וועדות תחום. המבנה הארגוני ותהליכי העבודה שהוגדרו על ידי הנהלת האגף אינם מיושמים בכל הרבעים.

**תהליכי שינוי**

128. בתקופת הביקורת התקיימו באגף מספר תהליכים, על ידי גורמי חוץ ופנים אגפיים שונים, שמטרתיהם בחינת תהליכי שינוי ארגוניים אפשריים, איגום משאבים, יצירת שיתופי פעולה ושפה אחידה בין גורמים שונים בעירייה. לא ניתן היה לבדוק בתקופת הביקורת את ההמלצות ואופן יישומם.

**המלצות****כללי**

129. הביקורת סבורה כי יש לבצע בחינה מחודשת של המבנה הארגוני, תהליכי העבודה, הבקרה והניהול של האגף.
130. יש לערוך בחינה מחודשת של מטרות האגף ולהגדיר מדדים ועקרונות פעולה מתאימים לצורך הגשמת מטרת האגף 'להביא להתאמה מרבית של השירותים העירוניים לצרכי התושבים'. לדעת הביקורת על האגף לפעול בשלושה מישורים משלימים: שיפור איכות חיי התושב בהיבטים שונים הקשורים בחיים במרחב העירוני, חיזוק הקהילה והפיכתה לשותפה בתהליכים הקשורים בה והנגשת השירותים העירוניים, הבאת שירותי העירייה לכל רובע.



131. המלצת הביקורת היא כי תפקידי האגף יכללו: פעילות סנכרון ותיאום בין התושבים לבין העירייה, תפקידי פיקוח ובקרה על פעילות/שירותים של גורמים עירוניים ברובע, ביסוס של מערך פעילים כרשת חברתית, שותפות ויזום תהליכים של שיתוף הציבור.
132. הביקורת ממליצה לאפשר לכל רובע לשמור על הייחודיות שלו בהתאמה לצרכי התושבים ברובע, אולם מומלץ לקבוע תחומי פעילות ולהגדיר מטרות מדידות לכל רובע, בבחינת 'מה שלא נמדד לא מנוהל'.
133. הביקורת ממליצה לבחון את שיתופי הפעולה והממשקים אל מול גורמים אחרים בעירייה, ולהגדיר עקרונות פעולה בכל התחומים, שאינם קשורים לפרויקטים הנדסיים ו/או לשש"ת.
134. הביקורת ממליצה לבטל את החלוקה בין מתאם פיזי למתאם חברתי ברבעים. לדעת הביקורת חלוקה זו היא מלאכותית ועל כל בעל תפקיד ברבעים מוטלת האחריות בכל הנושאים הקשורים בחיי התושבים במרחב העירוני. ההמלצה היא כי בנוסף למנהל הרובע אשר ירכז את הפעילות יפעלו שני בעלי תפקידים נוספים בכל רובע בחלוקה לשכונות ולא בחלוקה לנושאים.
135. לדעת הביקורת לבעלי תפקידים אלו נדרשת הכשרה מוגדרת בנושאים הקשורים בניהול פרויקטים, שירות, גישור, תהליכי מיפוי צרכים, תקשורת יעילה ועוד.
136. הגדרת התפקיד של בעלי התפקידים צריכה לכלול 'תכלול' פעילות. יש להכשיר את בעלי תפקידים וליצור פורומים משותפים ברמת הרבעים השונים עם גורמים שונים הכוללים תושבים וגורמי קהילה.
137. יש לבצע בדיקה שיטתית ו/או מדגמית על מנת לבדוק את מידת המודעות של התושבים למיקום מנהלת הרובע והשירותים הניתנים על ידה.

### כוח אדם ותפקידים באגף

138. יש להגדיר את פרופיל התפקיד של כל התפקידים באגף, להגדיר ממשקי עבודה, תהליכים ושיטות עבודה.
139. יש לוודא כי המידע המופיע בספר דברי הסבר להצעת התקציב ואשר מפרט את התפקידים יעודכן.
140. הביקורת סבורה כי יש לבחון את תפקידה ואחריותה של מינהלת הרובע לקיום הבחירות ולבחון בעל תפקיד מתאים לכך.
141. יש לבחון את חלוקת התפקידים בפרויקט שש"ת בין מתאם פיזי למתאמים הפיזיים של הרבעים.
142. לדעת הביקורת מתאמת רווחה אגפית יכולה לסייע מבחינה מקצועית לצוותים הפועלים ברבעים, כאמצעי ללמידה והעשרה.



143. יש לשקול העברת התקציב והאחריות לביצוע אירועים עירוניים לגורמים בעירייה.
144. יש לפעול על מנת להפיץ מידע על פעילות הרבעים לתושבים, תוך שימוש באמצעים מגוונים.
145. יש לשקול ביצוע רוטציה של מנהלי הרבעים.

### פעילות הרבעים

146. יש להגדיר מדיניות לגבי אופן השימוש בתקציב על ידי כל רובע, לקבוע קריטריונים לחלוקה תהליכים/נהלים לבקרה על אופן השימוש בו.
147. יש לפעול על מנת להביא לידיעה את תרומתה של העירייה לאירועים ופעילויות ברובע.
148. יש להגדיר תהליכי ניהול ובקרה של הנהלת האגף בנושא, כלומר לרכז את המידע בהנהלת האגף לגבי מספר האירועים, מספר המשתתפים, לקיים משוב תושבים, להפיק לקחים, לתעד את האירוע בסיומו וכו'.
149. יש להגדיר מדיניות לגבי אופי הפעילויות ו/או קריטריונים לתעדוף. מומלץ לכלול כתנאי מקדים שיתוף של תושבים מתנדבים בתהליך קבלת ההחלטות.
150. יש להגדיר יעדים מדידים ותוכנית עבודה ליישומם של פרויקטים בנושאים מיוחדים המוגדרים ונתפסים כבעלי חשיבות על ידי הנהלת האגף.
151. יש להגדיר מדיניות אחידה בכל הרבעים לגבי העשרת פעילים.
152. יש להגדיר קריטריונים/סטנדרטים/עקרונות מנחים להפעלת שיקול דעת בהגדרת סדרי קדימויות לפעילות בנושא העשרת פעילים.
153. מומלץ לקיים פורומים משותפים עם גורמים אחרים בעירייה בנושא זה וליצור תהליכי עבודה אשר יעודדו איגום משאבים עירוני ויצירת 'חזית אחת' מול התושב.
154. יש להגדיר בתכניות העבודה יעדים כמותיים ו/או איכותיים בנושא נציגות תושבים.
155. יש להגדיר את מדיניות האגף בנוגע למידת המעורבות בקידום בחירות לוועדי שכונה.
156. יש להקפיד על יישום מלא של נהלי ההתכנסות והפעילות של הוועד, כמתחייב. יש לבצע מעקב ובקרות על מנת לוודא כי הנוהל מתבצע.
157. יש לפעול ליישום מלא של המבנה הארגוני ותהליכי העבודה שהוגדרו על ידי הנהלת האגף. הביקורת סבורה כי הגדרת ועדת היגוי וועדות נושא בכל מינהלת זו פעולה נכונה וחשובה. יש לבסס מבנה ארגוני אחיד בכל רובע, המלווה בתהליכי עבודה וסטנדרטים מקצועיים מוגדרים. הביקורת סבורה כי יש לפעול לשיתוף מספר רב יותר של תושבים בהחלטות הנוגעות להיבטים פיזיים חברתיים ו/או קהילתיים. לדעת הביקורת על כל מינהלת רובע להקים וועדות פעולה של תושבים מתנדבים בנושאים שונים, אשר ילוו על ידי אנשי מקצוע מהעירייה.