

05 באוגוסט, 2012  
י"ז באב, התשע"ב  
סימוכין: 26403612

## הנדון: תגובת אגף קנו"ס לטיוטת ממצאי דו"ח הביקורת

(התגובות מופיעות בהתאמה למספור הביקורת בטיטות הממצאים)

### הנושא: פיקוח על המרכזים הקהילתיים ע"י אגף קהילה נוער וספורט (קנו"ס)

#### סעיף מס' 3

תיקון שם המחלקות: המחלקה למרכזי נפש ושחייה והמחלקה למוסיקה ולאמנויות הבמה.

#### סעיף מס' 4

במחלקה למרכזים קהילתיים מנוהלים רק 18 מרכזים קהילתיים ולא 20.  
במחלקה למרכזי נפש ושחייה מנוהלים 4 מוסדות נוספים: מתחם גורדון, הבריכה הלימודית ברמת אביב ובי"ס לכדורגל גדנ"ע ת"א.  
במחלקה למרכזי נפש ושחייה מנוהלים סה"כ 12 מוסדות: קנטרי קהילתי נווה שרת ושלוחת בריכת האון, קנטרי קהילתי קריית שלום, קנטרי קהילתי ל', קנטרי קהילתי מגדלי ת"א, מתחם גורדון, הבריכה הלימודית ברמת אביב, בי"ס לכדורגל גדנ"ע ת"א וארבע בריכות שחייה קיציאות כשלוחות המרכזים הקהילתיים: בריכת נווה גולן, בריכת נווה עופר, בריכת בית דני ובריכת בית ברבור.

#### סעיף מס' 5

הבהרה - עד לתאריך 6 בספטמבר 2006, שימש מנהל אגף תרבות גם כמנהל אגף קנו"ס. החל ממועד זה, החליטה הנהלת העירייה להוציא את אגף קנו"ס מאחריות מנהל אגף תרבות. ממועד זה ועד לתאריך 12 במרץ 2008, נוהל האגף ע"י סגן מנהל האגף (ע ח ) ללא מנהל אגף מעליו. החל מתאריך 12 במרץ 2008, מונה עודד חוברה כמנהל האגף במכרז.

#### סעיף מס' 9

הביקורת מציינת בטיטות הממצאים כי נפגשה עם מפקחות מטעם המחלקה למרכזים קהילתיים. בפועל, הביקורת לא נפגשה עם המפקחות של המחלקה למרכזים קהילתיים, למעט מפגש כללי עם מטה האגף.





- המפקחת הבכירה, ר. ט., מופיעה למכביר בגוף הביקורת בקטעי ציטוט מתוך תכתובות שבצעה בנושאים שונים עם גורמים שונים, ומוטחים כלפיה האשמות על צורת התנהלותה (הן ע"י מנהלת בית פרנקפורט החדשה והן ע"י סמנכ"ל הכספים של החברה למוסדות חינוך).
- היות שהמפקחת הבכירה, ר. ט., ניהלה זה לא מכבר את מרכז קהילתי בית פרנקפורט, מוסד נשוא ביקורת זו, נתבקש מנהל האגף להעביר לביקורת את מספר הטלפון שלה על מנת לאפשר לה להציג את גרסתה והתייחסותה לטיעונים המועלים כלפיה.
- ראוי לציין, כי הביקורת בטיטוט הממצאים עושה שימוש רב, מצטטת ומסתמכת על מסמכים ותכתובות פרי עטה ועבודתה של המפקחת הנ"ל.
- למרות האמור, ולמיטב ידיעתנו, עד כה המפקחת הבכירה לא זומנה לשיחה.

#### תגובת המפקחת א. כ.:

ציטוט מטיטוט ממצאי דוח הביקורת: "הביקורת במסגרת עבודתה נפגשה בין היתר עם בעלי התפקידים: ... מפקחות מטעם האגף על המרכזים הקהילתיים...". ברצוני לציין שהפעם היחידה בה נפגשתי עם אנשי הביקורת היתה בישיבת אגף בה נדונו ענייני המרכזים הקהילתיים. איש לא נפגש ולא דן עמי בסוגית אישורי השכלתי ו/או מהות תפקידי.

#### סעיף מס' 13

ציטוט מטיטוט ממצאי דוח הביקורת:

"הביקורת ביקשה את תכנית ההבראה, אך קיבלה רק מסמך בנושא סטאטוס היישום של תכנית ההבראה מחודש אפריל 2010"

#### תגובה:

הדיונים שהתנהלו מול הנהלת העירייה בנושא תכנית הבראת האגף, החלו כבר במחצית השנייה של שנת 2007. יישום התכנית ע"י אגף קנו"ס החל משנת התקציב 2008. בינואר 2009 הוכן ביוזמת מנהל אגף קנו"ס, המסמך הראשון המפרט את אופן יישום התכנית. לאורך השנים, המסמך המקורי עודכן בהתאם לשינויים וההתפתחויות בהתנהלות, זו הסיבה שהועבר לוועדת הביקורת מסמך עדכני יותר (אוקטובר 2010) ולא המסמך המקורי. מצ"ב נספח מס' 1 - המסמך המקורי מינואר 2009.

#### סעיף מס' 15

ציטוט מטיטוט ממצאי דוח הביקורת בנושא הגירעונות:



"הביקורת קיבלה רק פרוטוקולים משנת 2011 - אין תיעוד לקיום ישיבות בנושא גירעונות המרכזים המבוקרים בשנת 2010".

תגובה:

לבקשת הביקורת מצ"ב נספח מס' 2 - סיכומי דיונים משנת 2010.

### סעיף מס' 16

ציטוט מטיוטת ממצאי דוח הביקורת:

"סיכומי דיון שהתנהלו בראשות אגף קנו"ס, כולם מחודש יולי 2011... כל הדיונים התקיימו לגבי הגירעונות של שנת 2010, כלומר, הדיון לגבי ניצול תקציב שנת 2010 התקיים למעלה מחצי שנה לאחר שהסתיימה שנת התקציב".

### סעיף מס' 16

ציטוט מטיוטת ממצאי דוח הביקורת:

"סיכומי דיון שהתנהלו בראשות אגף קנו"ס, כולם מחודש יולי 2011... כל הדיונים התקיימו לגבי הגירעונות של שנת 2010, כלומר, הדיון לגבי ניצול תקציב שנת 2010 התקיים למעלה מחצי שנה לאחר שהסתיימה שנת התקציב".

תגובה:

הדיונים בנושא התנהלות תקציבית אפקטיביים רק כשהם מתבססים על נתונים סופיים של ביצוע ולא על תחזיות (לרוב, הפערים הם משמעותיים). החברה למוסדות חינוך העבירה אלינו דוח המכיל **תחזית** ביצוע לשנת 2010 ב- 29/3/11. ירדנה הרוש, ממונה מנהל ומשק באגף קנו"ס, פנתה מספר פעמים טלפונית למחלקת התקציבים בחברה למוסדות חינוך וביקשה לקבל את הדוח הסופי. הדוח לא נשלח לאגף קנו"ס, ולכן נאלצנו לקבוע סבב דיונים בראשות מנהל אגף קנו"ס עם כל הגורמים הרלוונטיים (מטה אגף קנו"ס, חשבת מנהל החינוך, רכז תקציבים מאגף תקציבים וכלכלה, סמנכ"ל חב' מוסדות ומנהלי המוסדות הגרעוניים). סבב הדיונים התבסס על תחזיות **ולא על ביצועים בפועל**. בנספח מס' 2.1 - דוא"ל ששלחה י ה ב - 19/5/11 לחיים ושאדי בו היא מבקשת לקבל את הדוח הסופי שנחוץ לקיום סבב הדיונים.

מצ"ב נספח מס' 3 - סיכומי ישיבות תקציב קנטרי קהילתי ל:

1. סיכום דיון מ- 6/12/2010, נמסר לביקורת העתק בהתייחסות הקודמת.
2. סיכום דיון מ- 17/7/2011.
3. סיכום דיון מ- 13/12/2011.



### סעיף מס' 17

מנהלי המרכזים הקהילתיים מתבקשים מדי שנה להגיב על התעריפים של החוגים, כדי שדעתם תשקל טרום הגשת בקשות מטעם המחלקות של האגף לוועדת התעריפים העירונית. למנהלים ניתנת זכות הניוד של התעריפים (-8% ועד +15%) מהתעריפים המאושרים ע"י מועצת עיריית תל-אביב-יפו.

### סעיף מס' 18

ציטוט מטיוטת ממצאי דוח הביקורת:

"לגבי המרכז הערבי-יהודי לא נדרשה תכנית התייעלות. למרות שהמרכז בגרעון של חצי מיליון ש"ח...מנהל המרכז הבטיח לקצץ.. וכן דרש תוספת תקציב של 180 אש"ח להגדלת פעילות דו-קיום", "נכון לינואר 2012...לא התקיים דיון נוסף באגף קנו"ס לצורך מעקב אחר מאמצי התייעלות".

תגובה:

**הדיונים בנושא הגירעונות הינם בנושא הגרעון השוטף ולא הגרעון הנצבר.** בהתאם לדוח **תחזית** שהועבר מהחברה למוסדות, **הצפי לגרעון שוטף בשנת 2010 עמד על כ-53 אש"ח ולא חצי מיליון ש"ח והגרעון הנצבר עמד על כ-300 אש"ח.**

- המרכז קיבל תוספת תקציבית של 150 אש"ח בשנת 2011 למ"ק לטובת "פרויקט דו-קיום".  
- הבטחת מנהל המרכז הקהילתי לצמצם היקפי שעות של מדריכים, מבלי לפגוע במרקם השירות, ייתרו את הצורך בקיום דיון רב משתתפים. המעקב אחר היישום היה במסגרת מפגשי הנחיה סדירים שמתקיימים עם המפקחת האזורית של המרכז הקהילתי מטעם המח' למרכזים קהילתיים. ב-7/5/12 התקיימה ישיבה שנושאה יישום תכנית עבודה.

### סעיף מס' 19

- ככלל אנו מקבלים את הערת הביקורת. בתאום עם אגף תקציבים ולאור הביקורת אנו נבחן שימוש בפורמט חדש במסגרת דיוני האגף, אשר יביא בחשבון גם את העלויות העירוניות בתוך תקציב המוסד.
- מנהל אגף קנו"ס מקיים "ועדת בקרה לניהול ומעקב אחר הגירעונות של מוסדות האגף". מנהל המוסד הגרעוני מגיע לדיון עם דוח ביצוע המפרט את ההוצאות וההכנסות ואת הפערים שביניהם – והכל בתיאום מראש עם הנהלת המחלקה הרלוונטית והנהלת החברה למוסדות חינוך, כמתבקש ע"י מנהל אגף קנו"ס.



- וועדה זו מורכבת ממנהלי המחלקות, הממונה על התקציבים באגף, סמנכ"ל חברת מוסדות חינוך, חשבת מנהל החינוך, רכז התקציבים העירוני ומנהלי המוסדות המבוקרים. כל הדיונים בוועדה מתקיימים על בסיס דוחות שמופקים ע"י חברת מוסדות.
- בדיונים אלו מתמקדים בהתנהלות התקציבית השוטפת - המתקיימת באמצעות חב' מוסדות בלבד. לפיכך, עלויות המשרות העירוניות ועלויות תב"רים (תקציב בלתי רגיל) אינן רלוונטיות לפרומום זה אף שהן עולות במהלך הדיון כנתוני רקע.
- קנטרי קהילתי ל" – בתוכנית ההתייעלות של הקנטרי, הנהלת הקנטרי שמה דגש על הוצאות בינוי מתקציב תב"ר, כפי שנהוג בשאר מוסדות האגף ולא מהתקציב השוטף, כשהנושא הינו התנהלות תקציבית תקינה. לאור ההערה של מנהל קנטרי קהילתי ל", שניתן להשיג חיסכון ע"י מעבר של עובדי כוח אדם מנהלי מחברת מוסדות חינוך לעירייה – יצוין, שהחיסכון יהיה בגובה התקורה של 6% שגובה החברה למוסדות.
- ברצוננו להדגיש מימד נוסף לעניין זה, בחברה למוסדות חינוך השכר נקבע ב"גמישות יתרה" בעוד שבעירייה נקבע השכר ע"פ דרוג ודרגה המוסיפה לחסכון שניתן להשיג עם העברת המשרה לעירייה.

## סעיף מס' 21

בדברי ההסבר של ספר התקציב העירוני המתייחסת לסעיפי מוסדות האגף המתנהלים באמצעות החברה למוסדות חינוך, מתחת לכל פירוט של סעיפי המוסדות מופיעה הערה: "התקציב הוא תכנון שנתי שניתן לשינויים בתוך מסגרת ההקצבה העירונית".

## סעיף מס' 22

מתחם מרכז קהילתי בית פרנקפורט התנהל בשנת 2009 עם עודף תקציבי ובשנת 2010 עם איזון תקציבי. לפיכך, לא היה צורך בבדיקה כלכלית.

## סעיף מס' 23

השירותים הניתנים ע"י קאנטרי ל" והפוטנציאל הקיים באזור הגאוגרפי שלו (צפון העיר), הניבו בפועל הכנסות נמוכות מההוצאות והיא סיבת הגרעון. לפיכך, הנהלת העירייה החליטה לקיים בדיקה כלכלית.

לגבי הטענה שצוינה בטיטות הממצאים על כך שבשלושת המרכזים: בית-פרנקפורט, רמת-ישראל וערבי-יהודי "לא נערכה בדיקה כלכלית למרות שבכולם נגרמו הפסדים דומים או גדולים יותר",

**מקאנטרי**

תגובתנו: מתחם בית פרנקפורט התנהל בשנים 2009-2010 ללא גירעונות, למרכז קהילתי רמת-ישראל היה גרעון של כ- 100 אש"ח ולמרכז קהילתי ערבי-יהודי היה גרעון של כ- 60 אש"ח.



### סעיפים מס' 24-26

חשוב לציין בהקשר זה, כי הכלים העומדים לרשות מנהל המוסד אינם מספקים לו תמונת אמת אודות הכנסות והוצאות המוסד. מערכת החוגים אשר מותקנת במחשבי המרכז מספקת תמונה חלקית לגבי ההכנסות בלבד. מערכת תפנית של החברה למוסדות חינוך מכילה את נתוני האמת של הכנסות והוצאות המרכז אך למנהל המוסד ומטה האגף אין גישה ישירה לנתונים אלו. הואיל והמערכות לא מסונכרנות, בכל רגע נתון ישנו פער בין ההכנסות המדווחות במערכת חוגים לבין ההכנסות המופיעות בתפנית וזאת עקב הזמן הרב אשר לוקח מרגע גבית התשלום במרכז ועד אשר הנתונים מוזנים למערכת תפנית. פרויקט המחשוב שאושר והוקפא, בא לשים סוף למצב זה, והיה אמור לאפשר סנכרון בין המערכות ולאפשר למנהל המרכז לצפות בנתוני החברה למוסדות חינוך בזמן אמת, כמו גם למטה האגף העירוני.

קאנטרי קהילתי ל' – מנהל הקאנטרי ומנהלת החשבונות מושכים כרססת הנהלת חשבונות מהחברה למוסדות חינוך לפחות פעם בחודש לבדיקה ומעקב.  
במרכזים הקהילתיים – ההתנהלות הכספית (הכנסות/הוצאות) הינה שוטפת ובהתאם לצרכים בשטח. התנהלות זו היא באחריותו של מנהל/ת המרכז הקהילתי ע"פ נהלי החברה למוסדות חינוך ואל מול הגורמים הרלבנטיים בחברה למוסדות חינוך.

### סעיף מס' 27

האגף טיפל בנושאי קביעת המדיניות של המרכזים כמו גם הפיקוח על ביצועם באופן הבא:

- א. קביעת חזון וערכים מובילים בסדרת מפגשים והשתלמויות בהנחיה מקצועית פרטנית וכללית.
- ב. גיבוש תכנית עבודה אגפית מסונכרנת לראשונה זה שנים רבות, בין כל המחלקות של האגף.
- ג. הושלמה הכנתו של טופס משוב והערכה למנהלים. סבב הבדיקה החל ויסיים בפגישות של מנהלי המחלקות והמנהלים עם מנהל האגף.

מצ"ב בנספחים מס' 4 - חזון וערכי האגף + תכנית העבודה האגפית וטופס המשוב למנהלי המוסדות.

מצ"ב בנספחים מס' 4.1 – טופס משוב והערכה למנהלים



- ✓ תכנית העבודה האגפית חזון וערכי האגף גובשו עם מנהלי האגף מטה ושטח והועברו כהנחיות עבודה מסודרות לכולם.
- ✓ קייטנות עירוניות – הועברה למנהלים חוברת הנחיות.
- ✓ בנושא הנהלות ציבוריות – הועברו למנהלים תקנון והנחיות.
- ✓ בנושא המיתוג – הועברו למנהלים הנחיות כתובות (ספר המותג)
- ✓ בנושא הטמעת אוגדן הקש"ר – הועברו למנהלים הנחיות כתובות בנושא השירות. אגף קנו"ס פעל בנושא זה ע"פ נוהל עירוני כפי שהוגדר ע"י יחידת השרות העירוני ופניות הציבור. כעבודה שבשיגרה, כל מחלקה באגף אחראית לודא הטמעת האוגדן במוסדות המחלקה.
- ✓ בנושא פרטוקולים של תעריפים לדמי שימוש ותעריפי חוגים – האגף פועל ע"פ החלטות מועצת העירייה.
- ✓ תיק נהלים, חוקים ותקנות מועבר מדי שנה לקנטרי קלאבים ובריכות השחייה העירוניות. צילום תיק הנחיות, נהלים, חוקים ותקנות 2011 הועבר למבקר ע"י מנהל קנטרי קהילתי ל".
- ✓ הנחיות ונהלים בתחום חוק הספורט ובכלל מועברים למנהלי המרכזים ולרכזי הספורט.
- ✓ הנחיות בנושא נוער מועברות למנהלים ולרכזי נוער.
- לאור הערת הביקורת ההנחיות ייכללו באוגדן כללי שיוציא האגף לכל מוסדותיו.

מצ"ב נספח מס' 5 - תוכן עניינים: הנחיות, נהלים, חוקים ותקנות, רישוי עסקים, תעריפים, בטיחות, ביטחון, קייטנות, משרדים ממשלתיים ( משרד הפנים, משרד הבריאות, איכות הסביבה, תמ"ת, משרד התרבות והספורט) וחומר מקצועי - עונת הרחצה קיץ 2012, התיק על גבי דיסק און קי חולק למנהלי הקנטרים הקהילתיים ובריכות השחייה העירוניות בכנס פתיחת עונת הרחצה (מעודכן כמדי שנה) בתאריך 24/5/2012.

#### **סעיף מס' 28 ג'**

קנטרי קהילתי ל" - השכרת בריכה.

מצ"ב נספח מס' 6 - פרטוקול ועדת תעריפים ינואר 2012, השכרת בריכה.

- לאור הערת הביקורת, האגף יפנה בקשה לוועדת התעריפים העירונית, להגדיר תעריף השכרה לחדר מחשבים.

#### **סעיף מס' 28 ד'**

- לאור הערת הביקורת, תצא הנחייה מטעם האגף לגבי ההתנהלות בנושא חייבים.



### סעיף מס' 28 ה' 2

קנטרי קהילתי ל" החזרים כספיים, הקפאות.

מצ"ב נספח מס' 6 - פרוטוקול ועדת תעריפים ינואר 2012, הנחיות כלליות לבריכות השחייה והקאנטרי העירוניים.

- לאור הערת הביקורת, תצא הנחייה מטעם האגף לגבי נוהל החזר כספים בגין מחלה/פציעה ממושכת.

### סעיף מס' 28 ו' 1-2

לאור הערת הביקורת, כבר בקיץ 2012 פעלנו לתיקון הנושא ויצאה הנחיה מטעם המחלקה לכל הגורמים הקשורים במתן/קבלת תרומה לקייטנה. העברת הכסף לסעיפי התקציבים של המרכזים להם ניתנה תרומה עבור השתתפות ילדים בקייטנה תהיה רק לאחר בדיקה ווידוא הנתונים וההשתתפות בפועל.

מצ"ב נספח מס' 7 - תכתובת והנחיות בנושא תרומה לקייטנות.

- גם נושא זה יכלל בקובץ ההנחיות הכללי למנהלים שיוציא האגף.

### סעיף מס' 28 ז'

פעילות חברתית לנוער במרכזים הקהילתיים הינה פרויקט חדש שהופעל ב-11 מרכזים קהילתיים בדרום העיר והורחב לכלל העיר רק בשנים האחרונות. בשלב הראשון ניתנה חשיבות לקרב את הנוער לשערי המרכזים הקהילתיים. בימים אלה, הנושא הינו על סדר היום של האגף ועל כן, המרכזים נוטים לסבסד את עלות הפעולה הזאת על מנת לקדם פרויקט חיוני זה.

- לאור הערת הביקורת, הנושא יוכלל באוגדן ההנחיות הכללי שיוציא ע"י האגף.

### סעיף מס' 28 ח'

קנטרי קהילתי ל" הקאנטרי עובד בסביבה תחרותית פרטית ולאחר שהנושא נבדק ונבחן באמצעות ועדת ההערכה ותגמול הוחלט לאמץ את המלצות הועדה ולא לקבוע תקרת שכר מדריכים שעתיים בקנטרי קלאבים הקהילתיים.

- לאור הערת הביקורת ונסיון העבודה בשטח, האגף יוציא הנחיה אחידה לכלל מנהלי המוסדות שתאפשר שיקול דעת למנהל. ההנחיה תכלל אף היא באוגדן ההנחיות הכללי שיוציא האגף לכל מוסדות האגף.



### מרכזים קהילתיים –

ע"פ הוועדה לקביעת שכר מדריכים בראשותו של מנהל המחלקה למרכזים קהילתיים החל מיום 26/7/2009 ייקבע שכר המדריכים השעתיים כדלהלן:

1. מנהלי המוסדות מוסמכים לקבוע שכר מדריכים שעתיים עד לגובה של 100 ₪ לשעה.
  2. וועדת תעריפים תתכנס לקביעת שכר שעתי למדריכים מעל ל-100 ₪
  3. לתעריפים מעל 200 ₪ יזומנו לוועדה מנהל המוסד המבקש והמנחה המקצועי.
  4. מנהלים המגלים יציבות כלכלית לאורך זמן יקבעו את שכר המדריכים השעתיים ללא תקרת
- המנהלים שקבלו הרשאה לפעול ללא הגבלת תקרת שכר הם: ש. ר., י. ס., ר. ט., א. א. ש., מ. ב., י. ל., ע. ל., ו. א.
- לאור הערת הביקורת וניסיון העבודה בשטח, האגף יוציא הנחיה אחידה לכלל מנהלי המוסדות שתאפשר שיקול דעת למנהל. ההנחיה תיכלל אף היא באוגדן ההנחיות הכללי שיוציא האגף לכל מוסדות האגף.
- מצ"ב נספח מס' 7.1 – קביעת שכר מדריכים סימוכין: 04623, 04774-1, 04785-5, 04786-5.

### סעיף מס' 28 ט'

תכנית העבודה בנושא שעות נוספות לאגף אושרה ע"י מנכ"ל העירייה ועל פיה אנו עובדים גם בקנטרי קהילתי ל" וגם במרכז קהילתי ביצרון.

### סעיף מס' 28 י' 1-3

- לאור הערת הביקורת ינוסח מחדש ויצורף הנוהל בנושא ועדת הנחות מוסדית, כולל הרכב הוועדה והמסמכים הנדרשים הנלווים.

### סעיף מס' 29

ע"פ פרוטוקול התעריפים לשנת תשע"א, תעריפי החוגים לשנת תשע"ב לא התייקרו ועל כן יצאה הנחיה ממנהל המחלקה למרכזים קהילתיים בנושא זה באמצעות דוא"ל באאוטלוק העירוני.

ראה נספח מס' 10 בנושא בית פרנקפורט - הפרוטוקול שהופץ למרכזים הקהילתיים בו דבר הקפאת עלויות החוגים לשנת תשע"ב ע"פ פרוטוקול התעריפים לשנת תשע"א.

ראה נספח מס' 11 בנושא בית פרנקפורט - ההנחיה על הקפאת התעריפים לשנת הפעילות תשע"ב



### סעיף מס' 30

- מנהל האגף קנו"ס חידד את הנוהל ובעקבות כך לא מתקיימים אירועים פרטיים במוסדות האגף.
- א. מנהלי מוסדות האגף קיבלו הנחיות ממנהל האגף בדוא"ל שנשלח אליהם בתאריך 7/2/2010 ובו סיכום החלטות מנכ"ל העירייה והיועץ המשפטי מיום 1/2/2010.
- ב. מנהלי מוסדות האגף קיבלו תזכורת להנחיות מנהל האגף בדוא"ל שנשלח אליהם ע"י המפקחת ר. ט. בתאריך 5/10/2011.
- ג. מנהלי מוסדות האגף קיבלו תזכורת להנחיות ע"י מנהל האגף בדוא"ל שנשלח אליהם בתאריך, 17/6/2012.
- מצ"ב נספח מס' 8 - ההנחיות והתזכורות בדוא"ל.
- לאור הערת הביקורת, גם הנחיה זו, תצורף לאוגדן הנחיות שיוציא האגף למוסדותיו.

### סעיף מס' 31

בכל מוסד של אגף קנו"ס תקציב פעולה שמאפשר למנהל גמישות ניהולית בהתאם לצרכי השטח. הנהלת האגף מקיימת דיונים בנושא תקציב ועל פיהם מחליטה לשפות מוסדות בהתאם ליכולות התקציביות של אותם המוסדות והתקציב העומד ברשות האגף.

### סעיף מס' 32

1. קאנטרי קהילתי ל" - בוצעה חפיפה וליווי צמוד של מנהל המחלקה.
  2. תכנית החפיפה ומרכיביה ולו"ז החפיפה לא היו קיימים ונבנו ע"י המפקחת הבכירה ר. ט., שעם כניסתה לתפקיד היא מלווה את כל חפיפות המנהלים החדשים שנכנסו למחלקה למרכזים קהילתיים:
- ע. ש. - מ.ק. שפירא (החפיפה החלה בחודשים 7-8/2010), ל. פ. - מ.ק. בית פרנקפורט, א. ס. - מ.ק. מגיד, ש. ר. - מ.ק. שפירא, ד. ב. - ד. מ.ק. בבלי וט.א. - מ.ק. נווה צדק.
- התכנית כבר נמסרה לביקורת. ראה מצורף בנספח מס' 3.4 בנושא בית פרנקפורט.



### סעיף מס' 33

לביקורת הוצג מדגם לא מיצג של תכתובות ומסמכים ע"י המפקחת הבכירה ר. ט. ובו תיעוד של תכתובות שבמהותן מסכמות מפגשי עבודה אישיים ואזוריים עם המנהלים והנחיות שונות.

בפרוט הבא ימצא פירוט מקיף המתאר את עבודתה:

- א. במהלך השנה מקיימת מפגשי עבודה אחת לשבועיים עם כל מנהל בנפרד ולפעמים יותר בהתאם לצורך.
- ב. מפגשי העבודה עם מנהלים חדשים תכופים וארוכים יותר וכוללים גורמים נוספים עירוניים, עובדי מטה החברה למוסדות חינוך ועוד.
- ג. מקיימת 4-5 מפגשים אזוריים בשנה בשטח עם המנהלים שבאזור הפיקוח שלה. בדרך כלל מוצג פרויקט או שניים ע"י אחד המנהלים, המהווה מקרה מבחן ללמידת עמיתים וכן רב שיח להעלאת נושאים, בעיות, ורעיונות.
- ד. באזורה הנהיגה שיטת ערבות הדדית בין המנהלים, בה חלק מהמנהלים הוותיקים חונך ומסייע למנהלים חדשים. (באחד האירועים הקהילתיים הושג אף סיוע תקציבי ממספר מוסדות למרכז קהילתי שפירא עבור "פסטיבל אביב" שהתקיים במרחב הקהילתי).
- ה. נושאים שנכללים במפגשי העבודה שלה עם המנהלים הם: תכנית העבודה השנתית, תקציב, בינוי, ניצול תקציבי תב"ר, שיתופי פעולה במרחב הקהילתי, קש"ר ונראות, כוח אדם, פנצ"ים (פניות ציבור), גיוס כספים, רישום ודוחות תכנת חוגים כולל דוח מנהל, קייטניות ומפעלי קיץ, אירועים במרחב הקהילתי, השכרות וחוזים הנחיות עירוניות ועוד.
- ו. במהלך השנה מבצעת עם המנהלים ובנפרד עם מנהל המחלקה, בדיקות וניתוח נושאי התקציב התפעולי מול החברה למוסדות חינוך: השוואת דוחות מחשב תכנת חוגים מול דוחות ניצול מהחברה, דוחות ניצול תקציב, ודוחות צפי תקציבי עם השוואות של שנים.
- ז. בינוי - מכניסתה לתפקיד ועד היום ובשיתוף עם מנהלי המוסדות בשטח, הציגה 7 פרוגרמות שבהן נכללו חלופות בנושא בינוי עתידי במוסדות המחלקה
- ח. ה למרכזים קהילתיים (רמת אביב, צהלה, בית קמחי, נווה צדק, רוזין, מגיד ופלורנטין לו כתבה גם מסמך ייזום). ראה דוגמאות בנספחים מס' 8.5, 8.6
- ט. באחריותה ייזום, ומעקב אחר הפעילות במרכזים הקהילתיים בנושאים: ייעוץ חינוך במיסים (חברת קסלמן וקסלמן), ייעוץ בהתנהלות כלכלית של משק הבית (עמותת פעמונים), התחדשות יהודית במרכזים הקהילתיים וחבירה לפעילות משותפת עם מוזיאון א"י ברמת אביב. כל התחומים הנ"ל מועלים על ידה לאתר האינטרנט העירוני. ראה דוגמאות בנספח מס' 8.1
- י. נוטלת חלק באירועים מוסדיים, באירועים קהילתיים מרכזיים ובפסטיבלים בשכונות השונות בעיר: אירועי שיא, אירועי חגים ומועדים, אירועי סוף שנה ואירועי מחול, תיאטרון ומוסיקה.



- יא. תפקיד רוחב אגפי – רכזת תחכימים. בתחכים המחלקה למרכזים קהילתיים 2011 – הובילה תחכים בנושא "שילוב אוכלוסייה אתיופית בפעילות המרכזים הקהילתיים ב"פ". התחכים בוצע בשיתוף שלושה מנהלים והמפקחת של אזור יפו. ראה נספח מס' 8.4
- יב. תפקיד רוחב אגפי - מקדמת מידע. תפקיד הכולל: פרסום אירועים, פעילויות ופרויקטים של מוסדות האגף באתר האינטרנט העירוני, תחזוקה שוטפת של עמודי האתר העירוני של המחלקה למרכזים קהילתיים ושל עמודי הזהות של 18 המרכזים הקהילתיים בעיר. ראה דוגמא בנספחים מס' 8.1
- יג. תפקיד רוחב אגפי – איתור ואיסוף חומרים, תכלול ועיבוד אקדמי של מסמכים ותכנים הנוגעים לתכניות וחומרי בחינה/בדיקה של האגף. ראה דוגמא בנספח מס' 8.2
- יד. משתתפת בסיוורים ובמפגשים עם תושבים בשכונות במרחבי העיר (סיוור ראש העיר, מנכ"ל, מנהלת מנהל החינוך).
- טו. מ"מ מנהל במוסדות בהם נעדר מנהל בפועל. (תפר שבין מכרזים). בשנתיים האחרונות בשלושה מוסדות בפרקי זמן שונים.

- מצ"ב נספח מס' 8.1 - דוגמאות לפרסומים באתר העירוני: אירועי פורים 2012 במוסדות אגף קנו"ס, אירועי יולי 2012, מתקנים להשכרה במרכזי הקהילה, משחקיות במרכזי הקהילה, קיץ 2012 במנ"שים (מועדוני נוער שכונתיים) וקייטנות קיץ 2012.
- מצ"ב נספח מס' 8.2 - "מרכז קהילתי דתי בתל-אביב", אפריל 2010
- מצ"ב נספח מס' 8.3 - יעוץ במיסים וסדנא, נושא שמטופל כשנתיים ע"י המפקחת ר. ט. כולל פרסומו על ידה באתר האינטרנט העירוני.
- מצ"ב נספח מס' 8.4 - תחכים 2011 המחלקה למרכזים קהילתיים.
- מצ"ב נספח מס' 8.5 - מטלת מנכ"ל, פרוגרמה – מתן מענה לפעילות בבית קמחי.
- מצ"ב נספח מס' 8.6 - מסמך ייזום, פרויקט בן עטר 2 פלורנטין

### סעיף 35 א'

- מצ"ב נספח מס' 9 - תגובת מנהל מרכז קהילתי רמת ישראל-בצרון לפניית מנהל האגף. מנהל המחלקה והמפקחת הבכירה העירו למנהל על החריגה המצויינת בביקורת.

### סעיף 35 ב'

- לאור הערת הביקורת תיכלל הנחיה באוגדן ההנחיות הכללי שתבהיר בצורה חד משמעית את נושא גבייה/אי גבייה בגין שמירה במוסדות האגף.



### סעיף 35 ג'

- לאור הערת הביקורת ינוסח מחדש ויצורף לאוגדן הנחיות כללי, הנוהל בנושא ועדת הנחות מוסדית, כולל הרכב הוועדה.

### סעיף 35 ד'

- לאור הערת הביקורת ינוסח מחדש ויצורף לאוגדן הנחיות כללי, הנוהל בנושא הנחות מיוחדות לרבות אי מתן הנחות לעובדים.

### סעיף 35 ה'-ו'

ישנן מספר פעילויות שדמי החבר נכללים בתוך המחיר. לא קיים מצב בו ניתנת הנחה של 100% במוסדותינו. הממצאים עליהם מצביעה הביקורת הינם ביטוי של מעקף טכני, שהוצע למנהלים ע"י רפרנט המחשוב מטעם החברה למוסדות חינוך (**שעדיין מועסק מתקציב שיווק ופרסום של אגף קנו"ס, למרות שהחברה הונחתה להעסיקו מתקציבה שלה**) לקיים בשל מגבלות תכנת החוגים המיושנת.

### סעיף 35 ז'

#### במרכזים הקהילתיים –

ישנם ארבעה מצבים בהם מנהל יכול לקיים פעילות חוגית בפחות משתתפים מהמינימום שנקבע וזאת מתוך הבנה שהוא אחראי להתכנסות תקציבית של המוסד שבאחריותו:

1. ניתן לקיים חוג עם מספר מוקטן של משתתפים כאשר אלה האחרונים לוקחים על עצמם לכסות את הפער הכספי בגין מספר משתתפים פחות.
2. בסמכותו של מנהל המרכז הקהילתי לקיים פעילות חיונית לקהילה בפחות מהמינימום הנדרש כל זאת בלי להביא את התקציב הנתון של המרכז הקהילתי לכדי גרעון.
3. לחוג חדש, שמנהלים מאמינים בנחיצותו, ניתן אורך זמן (עד שלושה חודשים) להזדמנות להיקלט במערך החוגים של המרכז.
4. בחוגי מוסיקה רוב הפעילויות הן פרטניות ו/או עד 5 משתתפים, יתר החוגים נבחנו ע"פ כיסוי עלויות.

#### בקנטרים הקהילתיים -

מתנהלים חוגי מבוגרים ברובם בקבוצות גדולות 20-40 משתתפים ולא ניתן לנהל רישום נוכחות. באחריות רכז הספורט ומנהל הקאנטרי לעבור מדגמית על מס' המשתתפים בכל חוג. (הסדר זה מתבצע גם בקנטרים הפרטיים) במידה ויש קבוצה שממוצע המשתתפים בה פחות מעשרה משתתפים, הקבוצה נסגרת.

### סעיפים מס' 35-33 - מערכות מידע ותוכנת החוגים - ראה סעיף 59 במסמך זה.



## סעיף מס' 37

ציטוט מטיטוט ממצאי דוח הביקורת: "בסופו של דבר הביא סכסוך זה לפיטורי המנהלת ולהחזרתה, ולאחר מכן פרישתה של המפקחת מתפקיד הפיקוח של בית פרנקפורט".

### תגובת האגף:

א. המפקחת הבכירה, ר. ט., שימשה כמפקחת של בית פרנקפורט רק בשלושת החודשים הראשונים לעבודתה של מנהלת המרכז החדשה (30/11/2010-1/9/2010). מנהל האגף העביר את הפיקוח על בית פרנקפורט החל מ-1/12/2010 ועד היום למנהל המחלקה למרכזים קהילתיים.

ב. ל. פ., מנהלת מרכז קהילתי בית פרנקפורט, פוטרה מתפקידה בתאריך 13.6.2011 לאחר סדרה של פגישות עבודה, מפגשים ושיחות עם עובדים, שימועים, בדיקות, והחלטות שכללו בין היתר את מנהל כוח אדם, מנהל האגף, נציג ארגון העובדים ומנהל המחלקה למרכזים קהילתיים.

ג. יו"ר ההנהלה הציבורית גב' נ. ד., שימשה בתפקידה זה ברצף כ-18 שנים, היו"ר הגישה את התפטרותה עקב בעיות תקשורת עם המנהלת ועם היודע לה דבר חזרתה של מנהלת המרכז לתפקידה.

ד. ציטוט ממכתבו של מנהל אגף קנו"ס לא. ז. מנהל משאבי אנוש מנהל החינוך מיום 1/5/2011 מצ"ב בנספח מס' 12 - המכתב סימוכין: 13763311

"בהמשך לפגישת השימוע מתאריך 27.3.11 בנושא בחינת אפשרות להפסקת עבודה/פיטורין של הגב' ל. פ. מ. מניהול המרכז הקהילתי "בית פרנקפורט", ובהמשך לישיבה נוספת באותו נושא, שהתקיימה במשרדך בתאריך 26.4.11, הנני מעביר אליך את הנימוקים להמלצתי לסיים את עבודתה של הגב' ל. פ. מ. כמנהלת "בית פרנקפורט" ואלו הנימוקים:

- תקשורת לקויה עם מספר רב של עובדי המרכז.
- נקיטת לשון מעליבה, מאיימת וחוסר הערכה כלפי העובדים.
- יצירת אוירה של דמורליזציה, בלבול, אי נעימות וערעור יציבות אצל עובדים רבים במרכז הקהילתי.
- סילוף עובדות וחוסר אמינות.
- חוסר יכולת לפתור בעיות תפקודיות בתוך הצוות.
- חוסר רגישות ואי הבנת המתרחש במרכז הקהילתי בתהליך קבלת החלטות ניהוליות. ניהול המרכז בניגוד להנחיות שניתנו על ידי ועל ידי מנהל המחלקה למרכזים קהילתיים. חוסר התחשבות וגרימת תסיסה אצל לקוחות הבית ע"י ביצוע שינויים חד צדדיים בפעילות חוגית רוטינית, קבועה המתקיימת זה מספר שנים במרכז הקהילתי.



לאור הנימוקים האמורים אינני רואה את הגב' ל. פ. מ. עומדת בקריטריונים אותם אנו דורשים כדי לנהל מרכז קהילתי בעירנו" (סוף ציטוט).

ה. המנהלת הוחזרה לעבודה בתאריך 14.7.2011.

ו. מאחר שהביקורת שמעה צד אחד (של המנהלת), אנו מצרפים את התייחסות המפקחת.

תגובתה של המפקחת ר. ט., המנהלת היוצאת של המרכז, לטיעוני מנהלת בית פרנקפורט החדשה:

א. במשך 6 ימי עבודה שלמים במהלך חודש אוגוסט 2010, בצעתי חפיפה יסודית ונרחבת למנהלת החדשה ואף זכיתי לתשבחות בע"פ ובכתב על כך מצד זאת האחרונה.

ב. בית פרנקפורט נמסר לידי המנהלת החדשה במצב מצוין בכל ההיבטים: יתרה תקציבית מכובדת, קייטנה גדולה ומוצלחת, חוזים חדשים לשנה החדשה, תכנון חדרים ופעילויות, הופץ מידעון חדש, כל נושאי כוח האדם לשנה החדשה טופלו, שכר עובדים לחודש אוגוסט 2010 טופל, שיפוצים וצביעה החלו, תכנת החוגים הוכנה לקליטת לקוחות וכן הכנת המנהלת החדשה לתפקיד (חפיפה) בוצעה על הצד הטוב ביותר (מסמך החפיפה שלי הועבר לאנשי הביקורת).

הכנות הנ"ל נתנו למנהלת החדשה הזדמנות פז ללמוד בנחת, לפחות בשלושת החודשים הראשונים: את המרכז, סביבתו, תפקודו, תקציבו, המערכת העירונית, חברת מוסדות חינוך ומהות הקשר שלה עם המרכז, גורמים במרחב הקהילתי, היכרות עם לקוחות המרכז ועוד.

ג. לא מצופה ממנהל חדש להכניס יוזמות, חידושים ושינויים מהיום הראשון לעבודתו. זאת בעיקר במרכז פעיל, מורכב ומסודר כבית פרנקפורט, שנוהל קודם על מי מנוחות, ביצירתיות ובהצלחה מעל ל-12 שנים. בד"כ קודמים לזה לימוד, היכרות, הבנה והטמעת הקיים. ראוי להימנע מזעזועים, ולהקדיש לפחות מאה ימי חסד למנהל ולאנשי המרכז והלקוחות להטמיע את השינוי.

ד. למרות זאת, המנהלת החדשה רצתה לבצע מיד עם כניסתה לתפקיד שינויים. משהערת לה על כך ובקשתי שתמתין מעט הפכתי לאויבתה המושבעת.

ה. מיום הכנסה לתפקיד, מנהלת בית פרנקפורט החדשה השתנתה ב-180 מעלות ביחסה כלפי, סירבה לשתף אותי פעולה והכשילה כל ניסיון שכזה כשבאותה העת האשימה אותי בהתערבות יתר.

ו. עם סיום ימי החפיפה היסודית והמסודרת בסוף חודש 8/2010, בהתנהגותה, המנהלת החדשה סימנה מטרה להרחיקני מסביבתה, חיפשה תירוצים למנוע מימיני קיום עבודתי כמפקחת שלה, סירבה לשתף אותי פעולה, הטיחה בי האשמות שלא היתה להן אחיזה במציאות והכשילה כל ניסיון שלי בטיעונים מתישים, מגוחכים ושוליים.



- ז. יידעתי את מנהל האגף ומנהל המחלקה למרכזים קהילתיים בקשיים הרבים בתקשורת עם המנהלת החדשה של בית פרנקפורט, ואף ביקשתי ממנהל המחלקה למרכזים קהילתיים להפסיק לפקח על המרכז במהלך חודש נובמבר 2010.
- ח. בהצגת ציטוטים מתכתובת שלי עם מנהלת בית פרנקפורט נלקחו קטעי משפטים, ולא הוצגה רוח הדברים ומהות הסיבה לאמירתם. ראה נספח מס' 3 בנושא מרכז קהילתי בית פרנקפורט.
- ט. הפיקוח על בית פרנקפורט עבר החל מחודש דצמבר 2010, למנהל המחלקה למרכזים קהילתיים.
- י. עד לפיטוריה, הגיעו למטה האגף עובדים רבים (9) ודיווחו/התלוננו על התנהלות בעייתית ותקשורת לקויה ביותר עם המנהלת החדשה. המנהלת זומנה בעניין זה, חדשות לבקרים לברור אצל מנהל המחלקה ומנהל האגף. מצ"ב מקבץ מסמכים. ראה נספח מס' 4 – בנושא מרכז קהילתי בית פרנקפורט.
- יא. **לפיטוריה של המנהלת בחודש יולי 2010 אין כלל קשר אלי.**
- יב. הגיעה תלונת לקוחת המרכז למחלקה לפניית הציבור בגין התנהלותה של המנהלת וסגנון התייחסותה לתושבים. ראה נספח מס' 5 – בנושא מרכז קהילתי בית פרנקפורט.
- יג. מס' עובדים שלא הסתדרו עם המנהלת החדשה הפסיקו עבודתם במרכז (נ. כ. - עם ותק של מעל 15 שנים וש. ב. ד. - עם ותק של 5 שנים).
- יד. יו"ר ההנהלה הציבורית, גב' נ. ד., ששימשה בתפקידה זה ברצף כ-18 שנים, הגישה מכתב התפטרות מתפקידה עקב קשיי תקשורת עם המנהלת ועם היודע לה דבר חזרתה של המנהלת החדשה לתפקיד כחודש לאחר פיטוריה.
- טו. התנהלותה של המנהלת החדשה התאפיינה: באי דיוקים, חוסר אמינות במסרים, הטלת האשמות, התעקשות לבצע שינויים מידיים, חוסר כבוד לעובדים ולבעלי תפקידים, התעקשות בלתי מובנת לעסוק בדברים שוליים, האשמות, הפחדות והטלת מורא, סכסוכים בין עובדים והטלת דופי במנהל האגף וכן במנהלת המרכז לשעבר בפני מנהלים אחרים.
- זט. טיעוניה של מנהלת בית פרנקפורט אינם מדויקים עד כדי מסלפים את העובדות. יש לבדוק גורמים נוספים שהיו קשורים לעניין להבנת הקשיים והטלטלה שעבר המרכז בחילופי ההנהלה, וכל זאת בגלל סגנון ההתנהלות, תקשורת לקויה ויחסי אנוש בעייתיים של המנהלת החדשה. (עובדי המרכז, אנשי מטה האגף, תושבים ויו"ר ההנהלה הציבורית)
- זז. חזרתה של המנהלת קשורה בלחצים חיצוניים ופוליטיים שהופעלו על המערכת העירונית. (כולל מנכ"ל החברה למוסדות חינוך). עם חזרתה לעבודה בחודש 7/2011, לתקופת הארכת ניסיון של חצי שנה ועד היום, מנהל המחלקה מפקח ישירות על המרכז.



יח. מאז חזרתה לתפקיד, ממשיכות להגיע למטה המחלקה תלונות אנשי צוות על התנהגות בעייתית ויחסי אנוש לוקים בחסר של המנהלת החדשה. (בין היתר, רכזת הגמלאים, מנהלה האמנותי של להקת אביב מחולות ומנהלת להקת קול הבמה שהחליטה לעזוב בימים אלה את המרכז ולהעתיק את פעילות הלהקה למוסד אחר של המחלקה).

יט. מאז כניסתה של המנהלת החדשה לניהול המרכז הקהילתי ועד היום, קיימת אורה של כסוכים קשים בין העובדים (שיטת הפרד ומשול).

### סעיף מס' 38

א. הנהלת החברה למוסדות ראתה בהחזרת הניהול לעירייה איום ומכאן נעוצה הסיבה להשתלחותם בגורמים עירוניים בכלל ובאגף בפרט כמי שמובילים את המהלך. בפגישות היכרות עם המנהלים החדשים במשרדי החברה ובנוכחות מנהל המחלקה למרכזים קהילתיים והמפקחת הבכירה, פותח סמנכ"ל החברה את דבריו בהצגת מנהל האגף באופן מאוד מלגלג ומפרט באזניהם את מערכת היחסים העכורה והמסוכסכת בין מנהלי החברה למנהל האגף. זהו דפוס התנהגות חוזר ונשנה של סמנכ"ל החברה.

התנהלות זו של סמנכ"ל החברה למוסדות חינוך עומדת בבסיס צידודו במנהלת בית פרנקפורט החדשה ובנקיטתו בעמדה מוטה לחלוטין בתחום יחסי העבודה שבין אגף קנו"ס והמפקחת שמטעמו כגורם שמייצג את האגף לבין מנהלת שעומדת תחת פיקוחם. איש מחברת מוסדות חינוך (מנכ"ל, סמנכ"ל ו/או מנהלת משאבי אנוש) לא טרח לבדוק, טרם קביעה, אם יש ממש בטיעוני המנהלת החדשה.

יצוין שמסיבות דומות יצאו בגלוי מנכ"ל החברה והסמנכ"ל במקרים נוספים כנגד החלטות של הנהלת האגף.

לא אחת לאורך הביקורת הנוכחית, מנכ"ל וסמנכ"ל החברה נדרשו ע"י משרד מבקרת העירייה להסברים על התנהלות החברה על בסיס ממצאים שעלו מתכתובות ודו"חות פנים-אגפיים שבין המפקחת הבכירה ובין הנהלת האגף והמבקרים מצאו לנכון לעשות בהם שימוש. בתגובה להפניית זרקור הביקורת אל החברה, מנהלי החברה מוצאים לנכון, מבחינתם, להציג תמונה מעוותת של תפקוד המפקחת הבכירה, ר. ט..

ב. באופן טבעי יחסי מפקחת-מנהל/ת מתעצבים בחלקם הגדול מפרמטרים אובייקטיביים כגון: ניסיון ניהולי, השכלה רלבנטית וכדומה. בנוסף, אין אחידות בין המנהלים בסגנון העבודה, באישיות, ביכולת האישית ובניסיון, ואין מנהל וותיק ועתיר ניסיון ניהולי בר השוואה למנהל חדש במערכת ו/או חסר ניסיון ניהולי. הבדלי הסגנון, האישיות, היכולת והניסיון נכונים גם





לגבי המפקחות ומנהלי האגף במטה. אך טבעי ואנושי הוא שבאינטראקציה שבין מנהלים למפקחות ניתן שיהיו הבדלים במידת ובאופי ההשפעה על המנהל. ככל שמנהל שהוא חדש במערכת מציג יכולות ניהול גבוהות יותר, מתאקלם במרחב הקהילתי שלו, מצליח לגבש את צוות העובדים ליחידת עבודה מלוכדת ומכוונת מטרה ומסגל במהרה סגנון עבודה על פי המדיניות העירונית, כך משתנה אופי ההנחיה והליווי מטעם המפקחות מסגנון "צעדים ראשונים בתוך המערכת" לסגנון המאפשר עבודה עצמאית יותר בשטח עבור המנהל.

### סעיף מס' 39

- המפקחת הבכירה ר. ט. נתבקשה ע"י מנהל האגף ומנהל המחלקה למרכזים קהילתיים לשמש, בפרקי זמן שונים, מ"מ מנהל מרכז קהילתי במקביל לתפקיד הפיקוח על המרכזים הקהילתיים. העול שנשאה היה לא קל ולא פשוט ולמרות זאת לא ביקשה ואף לא קיבלה בגין זה תוספת לשכרה.
  - א. 1/1/2010 – 31/8/2010 מפקחת ומנהלת מרכז קהילתי פרנקפורט.
  - ב. 1/10/2010 – 15/3/2011 מפקחת ומ"מ מרכז קהילתי מגיד.
  - ג. החל מ-1/5/2012 ועד סוף יוני 2012 מפקחת ומ"מ מרכז קהילתי רוזין.
- מאחר וטרם אוישה משרת המפקחת השלישית במחלקה, נוספו לאזור הפיקוח של המפקחת הבכירה ר. ט. שלושה מוסדות ולאזור הפיקוח של מ"מ מפקחת בכירה א. כ. שלושה מוסדות.
- החל מחודש 10/2011 הועבר לפיקוחה של המפקחת הבכירה ר. ט. גם מרכז קהילתי נווה עופר.

### תגובת המפקחת הבכירה ר. ט.:

בעת ששימשתי כמפקחת וגם כמ"מ מנהל המרכז במרכז קהילתי מגיד ובמרכז קהילתי רוזין, מצאתי אווירת כאוס מוחלט במוסדות אלה בהיעדר מנהל לתקופה ארוכה (מגיד 2.5 שנים ורוזין כשנה). בצעתי בשיתוף מוחלט עם מנהלי החברה למוסדות חינוך ומנהל המחלקה למרכזים קהילתיים, שינויים הכרחיים מתבקשים: קיצוץ בשעות הדרכה, פיטורי עובדת, צמצום בשעות נוספות, חלוקת תפקידים, סידור מחסנים ותיעוד אינוונטר מלאי, רכישות דחופות של ציוד, מפגשים עם תושבים, פגישות עם וועדי הורים של הפעוטונים, פגישות עם גננות ומנהלות בתי"ס באזור, ביטול התנהלות שגויה ושלא עפ"י הנהלים העירוניים של חניון המרכז, הנחיית הצוות בנושא שכריות, הנחיית הצוות בעניין שמירה ותיעוד מסמכים, גבייה מאסיבית מחייבים, והתמודדות עם תלונות של עובדים ושל עובדת שיצאה לחופשת לידה, שיווק ופרסום המרכז, התחלות עבודה למדריכים, וועדת הנחות, סגירת שנה, הפעלת קבלנים לניצול תקציבי תב"ר בינוי והכנות לקראת קייטנות הקיץ.



## סעיף מס' 40

בטיטוט ממצאי דוח הביקורת מצוטטים דברי סמנכ"ל החברה למוסדות בהקשר למרכז קהילתי בית פרנקפורט: "המפקחים עלולים לפגוע ביוזמות ובחידושים שהמנהלים מבקשים לבצע...". המפקחת הבכירה ר. ט., שימשה כמפקחת של מרכז קהילתי בית פרנקפורט רק בשלושת החודשים הראשונים לעבודתה של מנהלת המרכז החדשה (1/9/2010-30/11/2010). אין אנו מצפים ממנהל חדש לבצע מיד עם היכנסו לתפקיד שינויים, כי אם אנו מצפים כי ישמר מזעזועים מיותרים ויקפיד על שמירת הקיים. זאת במיוחד במרכז כמו מרכז קהילתי בית פרנקפורט, שבזמן חילופי המנהלות היה מהמרכזים הקהילתיים המסודרים והמצליחים ביותר של האגף. סמנכ"ל החברה קיבל את המידע מהמנהלת החדשה של המרכז הקהילתי ולא שוחח כלל על הנושא עם המנהלת היוצאת או עם מי ממטה האגף. ניכרת כאן הטעיה מכוונת, שבמהותה קשורה לאינטרסים משותפים למנהלת החדשה ולחברה למוסדות חינוך כנגד המפקחת הבכירה, ר. ט., כנציגת מטה האגף ככלל, וביחוד לאור העובדה שהמפקחת המדוברת היא זאת שהציפה ביקורת על התנהלות לקויה של החברה למוסדות בנושאי חוזי השכירות. מסמך ממצאים זה רווי בציטוטיה של מפקחת זאת בעניין זה.

### תגובת המפקחת א. כ.:

לאורך כל שנות עבודתי כמפקחת לא עצרתי אף יוזמה או חידוש להוציא מקרים בהם היוזמה נגדה את מדיניות העירייה. לצערי, הדברים המובאים בשם סמנכ"ל החברה מצביעים על חוסר הבנה מוחלט של הסמנכ"ל את מהות תפקיד המפקחת. תפקידה לוודא שהמוסדות שבפיקוחה פועלים ע"פ מדיניות וחוקי העירייה. למותר לציין שיוזמות לא מעטות באו ממני. יתרה מזו, אין זה מתפקידה של החברה למוסדות לעסוק בענייני תוכן ותפקידי עובדי העירייה.

## סעיף מס' 41א'

### תגובת המפקחת א. כ.:

בטיטוט ממצאי דוח הביקורת נטען שאין מסמכים המאמתים ניהול שני מרכזים בראשון לציון ובחולון. ברצוני לציין שלא התבקשתי להציג מסמכים הנוגעים למקומות עבודה קודמים ואם אתבקש אציג, כולל מינוי כמפקחת כוללת של העיר יבנה מטעם משרד החינוך. את השלמת התואר הראשון עשיתי בכפוף לכל אישורי העירייה, מעולם לא טענתי כי סיימתי. יחד עם זאת אין לי כל קושי להציג את השלב בו נמצאים למודי לתואר הראשון (הגשת שתי עבודות סמינריוניות בלבד). לו היו נפגשים עמי הדברים היו ברורים מלכתחילה.



### סעיף מס' 42

נושא זה נדון במשאבי אנוש עירייה ונסגר.

### סעיף מס' 43

המגמה העירונית, בעבר הלא כל כך רחוק, היתה להפריט את האגף ולבזר לחלוטין את כל המערכת של אגף קנו"ס. אגף קנו"ס עמל בשלוש השנים האחרונות על יצירת מתווה דרך שימש כחוט שידרה אגפי. אחת הנקודות המרכזיות היא תכנית העבודה האגפית לשנת תשע"ב, חזון האגף, הערכים וטפסי המשוב.

תגובת המפקחת ר. ט. לסעיף זה נמצאת בסעיף 33 של מסמך זה.

### תגובת המפקחת א. כ.:

ציטוט מטיוטת ממצאי דוח הביקורת בסעיף זה: "בסיכומי הפגישות בין המפקחות למנהלי המרכזים לא ניכרת התמקדות בנושאים מסוימים". המרכזים הקהילתיים בתל-אביב יפו שומרים על ייחודיות ועל מענה מיטבי לצרכי הקהילה המקומית, מטבע הדברים הנושאים לפגישות בכל מקום יהיו שונים עקב שוני בפעילות המרכז, חוזקות וחולשות של המנהל, בעיות שעה דחופות וכו'.

### סעיף מס' 47

מדי שנה מועברים להנהלת האגף ע"י מנהלי המוסדות בקשות לתב"ר במיליוני ש.

הנהלת האגף והנהלת מנהל החינוך מקיימים דיונים שבהם מחליטים על חלוקת התקציב:

1. בכפוף לתקציב שהנהלת העירייה אישרה לאותה שנה.
2. סדר עדיפויות שנקבע ע"י הנהלת האגף בשיתוף החברה למוסדות חינוך, בדיון במנהל החינוך.
3. את מנהלי המוסדות מייצגים מנהלי המחלקות, מפקחות ומנהלי מדורים. תבר"ים מאושרים למוסדות בכלל ולמוסדות שנבדקו בביקורת בפרט, לאחר דיון ואישור במנהל החינוך.

- מצ"ב נספח מס' 11 - טבלת המלצה לחלוקת תבר"ים 2010, תאריך 22.10.2009, בינוי ושיפוץ: סעיף 2 מ.ק. רמת ישראל, סעיף 10 מ.ק. ערבי יהודי, סעיף 11 מ.ק. נווה אליעזר.
- מצ"ב נספח מס' 12 - טבלת חלוקת תבר"ים מתאריך 21.01.2010, סעיף 8 מ.ק. ערבי יהודי.
- מצ"ב נספח מס' 13 - סיכום ישיבה מתאריך 10.03.2010 בנושא: בטיחות ורישוי עסק – אגף קנו"ס.
- מצ"ב נספח מס' 14 - סיכום דיוני תב"ר מס 1+2 – מינהל החינוך לשנים 2011-15.



- מצ"ב נספח מס' 15 - טבלת חלוקת תבר"ם מתאריך 02.01.2011, סעיף 8 קאנטרי ל', סעיף 13-14 בית פרנקפורט, סעיף 19 רמת ישראל.
- מצ"ב נספח מס' 16 - מנהל החינוך התרבות והספורט, בינוי ופיתוח – תכנית לביצוע פרויקטים נוספים בשנת 2011 (שש"ת מבני ציבור, 31.01.2011).
- מצ"ב נספח מס' 17 - טבלת חלוקת תבר"ם מתאריך 06.04.2011, סעיף 11 רמת ישראל.
- מצ"ב נספח מס' 18 - סיכום ישיבה מתאריך 17.04.2011 – שש"ת מבני ציבור.
- מצ"ב נספח מס' 19 - טבלת להמלצת חלוקת תבר"ם שש"ת מתאריך 11.04.2011.
- מצ"ב נספח מס' 20 - סיכום סיור שש"ת מבני ציבור מתאריך 05.06.2011.
- מצ"ב נספח מס' 21 - סיכום ישיבה – אגף קהילה נוער וספורט, סטטוס תב"ר 2011 והערכות 2012 מתאריך 14.07.2011.
- מצ"ב נספח מס' 22 - סיכום דיון - תכנית עבודה לבינוי ופיתוח מוסדות חינוך–2012, מתאריך 23.08.2011.
- מצ"ב נספח מס' 23 - סיכום דיון תב"ר מסכם-מינהל החינוך – לשנים 2012-16, מתאריך 12.09.2011.
- מצ"ב נספח מס' 24 - סיכום ישיבה שש"ת מוסדות חינוך, מתאריך 19.09.2011.
- מצ"ב נספח מס' 25 - סיכום ישיבה אגף קהילה נוער וספורט – תקציב פיתוח 2012, מתאריך 01.12.2011.
- מצ"ב נספח מס' 26 - תכנית עבודה לבינוי ופיתוח מוסדות חינוך - 2012, מתאריך 07.02.2012.
- מצ"ב נספח מס' 27 - דיון מנכ"ל – סטטוס שש"ת ותב"ר 2012, מתאריך 22.02.2012.
- מצ"ב נספח מס' 28 - סיכום ישיבה אגף קהילה נוער וספורט – תב"ר 2012, סטטוס ביצוע, מתאריך 16.04.2012.
- מצ"ב נספח מס' 29 - סיכום ישיבה אגף קהילה נוער וספורט – תקציב פיתוח 2012-13, מתאריך 18.06.2012.

מרכז קהילתי רמת ישראל - במסגרת תכנית פריסה רב שנתית עם כיבוי אש בוצע בשנת 2012 בסך כ-176 אש"ח. עמודי התאורה וגדרות המגרש הוחלפו מתקציב תב"ר 2012.

קנטרי קהילתי ל' - אושר ובוצע מתקציב תב"ר 2012: החלפת מכשירי מכון הכושר בסך 500 אש"ח. שדרוג חדרי סטודיו בסך 300 אש"ח. התקנת משאבות חום בסך 200 אש"ח.



### סעיף מס' 50

קנטרי קהילתי ל' – המרכז להפעלת מזנון קנטרי קהילתי ל' בוצע ע"י החברה למוסדות חינוך ונחתם בין החברה למוסדות חינוך לזכיון. בחוזה שנחתם בין הזכיון מפעיל המזנון לחב' למוסדות חינוך נכתב במפורש באחריות הזכיון להגיש על שמו בקשה לרישיון עסק. במרכז הקהילתי הערבי-יהודי - למכון הכושר יש רישיון לצמיתות. ראה נספח מס' 8 בנושא מרכז קהילתי ערבי-יהודי - אישור רישיון לצמיתות למכון הכושר. למרכז קהילתי נוה אליעזר - קיים רישיון עסק למכון הכושר לשנת 2012. ראה נספח מס' 7 בנושא מרכז קהילתי נוה אליעזר – מרכז קהילתי נוה אליעזר, רישיון עסק לשנת 2012.

### סעיף מס' 51

המבנה נבנה ע"י קרן תל אביב לפיתוח ורצפת המרפסת שופצה בהנחיית האגף ובאמצעות חברת מוסדות חינוך מסיבות בטיחותיות.

### סעיפים מס' 52-54

מועדוני הקשישים, שפעלו בחלק מהמרכזים הקהילתיים באמצעות מנהל השירותים החברתיים, הועברו בשנת 2007 בהנחיית מנכ"ל העירייה, לניהול ישיר של המרכזים הקהילתיים הפועלים באגף קנו"ס. אגף קנו"ס התבקש ע"י המנכ"ל לשמר את התעריף שהיה קיים במינהל השירותים החברתיים. (תעריף מוזל מתעריפי קנו"ס לאותה פעולה). בכל הקשור בתכנים, ניתנה יד חפשית להנהלת המרכז הקהילתי, לתכנן את הפעילות הנדרשת, כל אחד על פי צרכיו ועל פי התקציב העומד לרשותו.

### סעיפים מס' 55-58

תורות הניהול מדברות על כך שארגונים פועלים **בסביבה תחרותית דינמית ומשתנה בקצב מהיר** כמציאות הנכפית עליהם כ"חוק הטבע" ולא כעניין של בחירה או יכולת הכוונה מלמעלה. על מנת לממש את חזון האגף שלאורו פועלים המרכזים הקהילתיים כ"**לב הפועם בקהילה**", ומתוך מודעות לכך **שסביבה תחרותית זו היא כר הפעולה של המנהלים**, ויחד עם זאת ובאותה נשימה, אנו מעודדים אותם ליצירת שותפויות עם כל גורמי החינוך והאחרים הפועלים במרחבים הקהילתיים בעיר. או מאמינים שבראייה זאת יושג איגום משאבים, יתקבל רצף חינוכי ויושג מינוף ומקסום הפעילות והשירות עבור תושבי העיר והבאים בשעריה. **ממצאי סקר העיר שנערך ע"י היחידה למחקרים של העירייה ביולי 2011 בו קיבלו המרכזים הקהילתיים משוב גבוה מהתושבים מחזק אותנו בגישה זו.** מצ"ב נספח מס' 30 – ממצאי סקר העיר יולי 2011



**ולהלן ציטוט מתוך – "ניהול במרחב הקהילתי", מתווה הדרך של אגף הקנו"ס :**

מצ"ב נספח מס' 31 - **6.2.2011 סימוכין 02275-6**

"הסביבה התחרותית בה פועלים הארגונים הקהילתיים מניעה מנהלים רבים לשינוי פרדיגמה ניהולית עיקרה: מהישרדות (ניהול האתמול)...למובילות (מנהיגות המחר). אין ספק שהכוונה ניהולית מחייבת הנחיה משימתית המושתתת על ערכים ופניה לתחושות רגשיות של העובדים ועידודם לחשוב באופן יצירתי וחדשני תוך הדגשת פתרון בעיות ומחשבה לפני מעשה. כל זאת, על-ידי הצבת שאלות ופיתוח יוזמות אישיות; שיתוף ומעורבות בתהליך קבלת ההחלטות.

ניהול במרחב הקהילתי הוא מהפכה תפיסתית המתבטאת באימוץ הגישה הגורסת שהצלחת הארגון תבוא במידה וניטיב לזהות את צרכי הלקוחות/ תושבים ולספקם. גישה מכוונת לקוח זו מהווה את ה"אקלים הארגוני" של המרכז הקהילתי החדש וההנחה שמודל הפעלה חדשני זה ילך ויתפוס את מקומו בשוק המרכזים הקהילתיים וארגוני תרבות הפנאי הציבוריים.

ייחודו של המודל בשלושת השילובים הכלולים בו:

- שילוב של הפעלת המרכז הקהילתי כיוזם ומוביל בקהילה ליצירת שותפויות
- שילוב של סגנונות הפעלה: אוריינטציה עסקית הממוקדת על "רווחים" לטובת חיזוק האוריינטציה הציבורית והממוקדת בראיית המטרות החברתיות.
- קידום האינטגרציה בין שכונות וקהילות במרחב הקהילתי הניזונה מתמהיל שירות/ מוצר גמיש, ייחודי ומכוון לקוח.

השותפויות אשר יופעלו במרחב הקהילתי יסייעו לכל ארגון בקהילה להתחדש, להשתלב ואם צריך גם להתחרות עם הארגונים שבסביבתם המידית. לאור זאת ניתן לשער ששביעות הרצון תעלה, ובעקבותיה ניתן יהיה להגדיל את מעגל המשתתפים בפעילות בארגון שיעלה על מסלול צמיחה".

**סעיף מס' 59**

**כללי - תוכנת חוגים**

- תוכנת "חוגים" נרכשה לשימוש בשנת 2003. התוכנה מותקנת באופן מקומי בכל מרכז, כאשר הנתונים (בסיסי הנתונים) נשמרים מקומית במרכז.
- דיווחים מהתוכנה למטה האגף ו/או החברה מתקבלים רק באופן ידני ולא ניתנים לצפייה מרחוק.





- תוכנת החוגים מתוחזקת על ידי עובד החברה למוסדות חינוך (שעדיין מועסק מתקציב שיווק ופרסום של אגף קנו"ס, למרות שהחברה הונחתה להעסיקו מתקציבה שלה) אשר אמון על תפעולה השוטף והטמעתה בקרב העובדים, וזאת בהתאם לנהלי החברה והעירייה.
- חשוב לציין בהקשר זה, כי על אף שאנו מתריעים מזה שנים, עד לרגע זה, אין באגף המחשוב פרנט אשר מתפקידו לנהל את מערך המחשוב במוסדות אגף קנו"ס וכי עובד החברה מתנהל באופן עצמאי בנושא זה ללא פיקוח ובקרה של גוף מקצועי.
- עוד משנת 2007, התריע סגן מנהל אגף קנו"ס, בפני מנהל אגף המחשוב דאז, על העדר טיפול של אגף המחשוב במוסדות אגף קנו"ס. רצ"ב המכתב בנספח מס' 32.
- לאגף קנו"ס אין היכולת לפקח על אופן השימוש בתוכנת החוגים ולפיכך פועל אגף קנו"ס מזה מספר שנים מול אגף המחשוב למתן מענה מקצועי הולם למחשוב מוסדות האגף ולתפעול השוטף של המערכת. קרי, שדרוג כולל של מערך המחשוב והתאמתו לסטנדרט העכשווי. שדרוג תוכנת החוגים ודרישה לפתיחת ממשק עבודה ממוחשב מול תוכנת החוגים ומול תוכנת "תפנית" המשמשת את החברה לניהול חשבונאי של מוסדות אגף קנו"ס.
- מטרת השדרוג היתה, בין היתר: שדרוג תוכנת החוגים ודרישה לפתיחת ממשק עבודה ממוחשב מול תוכנת החוגים ומול תוכנת "תפנית" המשמשת את החברה לניהול חשבונאי של מוסדות אגף קנו"ס. כמו כן, הגברת השקיפות ויכולת המעקב והבקרה של מטה האגף על מוסדותיו ועל החברה למוסדות חינוך, צוינו אף הם במסגרת מסמך האיפיון לפרויקט.
- פרויקט השדרוג אושר לבסוף בשנת 2011 ותקצובו הופיע בספר התקציב 2012. בינואר 2012, מסיבות תקציביות, הוחלט על הקפאת הפרויקט.

מצ"ב נספח מס' 33 - מסמך האיפיון לפרויקט מחשוב מוסדות אגף קנו"ס.

מצ"ב נספח מס' 34 - מסמך ייזום - מחשוב מרכזי קהילה, נובמבר 2010.

מצ"ב נספח מס' 35 - מצגת שדרוג מערך המחשוב במוסדות אגף קהילה נוער וספורט, עדכון אחרון

.17/11/11

### תפעול תוכנת החוגים

תפעול תוכנת החוגים לרבות נושא ההרשאות הינו באחריות רכז המחשוב של החברה (שעדיין מועסק מתקציב שיווק ופרסום של אגף קנו"ס, למרות שהחברה הונחתה להעסיקו מתקציבה שלה) האמון על תפעול המערכת על פי הנחיות העירייה והחברה. אגף קנו"ס מצפה כי נתוני מערכת החוגים ישקפו את תמונת האמת ויאפשרו ביצוע פעולות מעקב ובקרה. אגף קנו"ס מצפה לשימוש בקבלות ממוחשבות למעט מקרה של החזר כספים כמוזכר לעיל.





1. בחברה למוסדות חינוך מועסק, על פי הגדרתה, רכז מחשוב של החברה (שעדיין מועסק מתקציב השיווק של האגף בניגוד להנחיה העירונית שיועסק מתקציב החברה למוסדות) שבמסגרת תפקידו אמון על תפעול שוטף של התוכנה במרכזים וכן הטמעת השימוש בה בקרב צוות המרכזים וזאת על פי מדיניות העירייה והחברה. כמו כן, במערכת מוגדרת סביבת "טסט". לא אמורות להירשם פעולות דמי בסביבה "חיה".
2. תפעול תוכנת החוגים לרבות נושא ההרשאות והטמעת שיטות העבודה הינם באחריות רכז המחשוב של החברה (שעדיין מועסק מתקציב השיווק של האגף בניגוד להנחיה העירונית שיועסק מתקציב החברה למוסדות) האמון על תפעול המערכת על פי הנחיות העירייה והחברה.
3. מערכת החוגים, כפי שנעשה בה שימוש, משמשת לרישום הכנסות המרכז מפעילות חוגית ופעילות של גורמים מזדמנים כגון: שכירות, מכונות שתיה וכו'. נושא ההוצאות כגון שכר מדריכים, החזרים כספיים מנוהל במערכת החשבונאית של החברה.
4. עקב שיטות הדיווח והרישום השונות מצופה ממנהל המרכז לבצע בדיקת תאימות בהתייחס לנתונים של שתי המערכות אל מול נתוני האמת.
5. אגף קנו"ס מצפה שהעבודה על המערכת תהיה בשיטה אחידה עד כמה שניתן וזאת על מנת שהנתונים במערכת יהיו מהימנים ויאפשרו לקבל תמונת אמת של פעילות המרכזים.
6. ישנה סביבת "טסט" במערכת. לא אמורות להירשם פעולות דמי בסביבה "חיה".
7. ניהול הרשאות המערכת הינו באחריות רפרנט המחשוב.
8. האגף מצפה כי נתוני מערכת החוגים ישקפו את תמונת האמת.
9. חשוב לציין, כי במצב העניינים הקיים, לאגף קנו"ס אין היכולת לפקח על אופי השימוש ומהימנות הנתונים בתוכנת החוגים. המערכת מותקנת באופן מקומי במחשבי המרכזים ואין לבעלי התפקידים במטה האגף גישה ישירה לנתונים. אגף קנו"ס מתריע על הבעייתיות במצב הקיים, מול אגף המחשוב והנהלת העירייה, על כך שאין כלל תמיכה של אגף המחשוב בנושא המחשבים ומערכות המידע במוסדות האגף. (ראה סעיף "בעיות במצב בקיים" במסמך האפיון לשדרוג מערך המחשוב במוסדות האגף). להבנת האגף, כל נושא המחשוב ומערכות המידע בהן נעשה שימוש במוסדות האגף אמור להיות תחת אחריותו המקצועית של אגף המחשוב שהוא הזרוע העירונית האמונה על הנושא בכלל יחידות העירייה. שוב לציין בהקשר זה, כי נכון לזמן כתיבת המסמך, אין רפרנט של אגף המחשוב האמון על הנושא מתוקף תפקידו.



### סעיפים מס' 60-66

לפני כעשרים שנים, אימץ אגף קנו"ס תפיסה הדוגלת בשיתוף תושבים בקבלת החלטות. נציגי תושבים עם נציגי הרשות היו שותפים בקבלת החלטות בבחירת הדרך לקביעת איכות החיים בקהילה. פועל יוצא לתפיסה זו התבטא בהקמת הנהלות ציבוריות במרכזים בקהילתיים ברחבי העיר. תוך כדי הליכה בדרך חדשה זו, נגלו בפנינו נושאים, שדרשו חשיבה שונה ונקיטת צעדי פעולה אחרים.

המשבר אשר פקד את האגף והביא להחלטת הנהלת העירייה להפריט אותו, מצא את האגף במצב שהנהלות ציבוריות פעלו רק בחלק מהמרכזים הקהילתיים וגם אלו שהיו קיימות לא פעלו על פי התקנון.

כחלק משיקום האגף ובנייתו מחדש, הוחזרה ליבת הניהול לעירייה ובמקביל לכך התנענו מחדש גם את נושא הנהלות הציבוריות. נבנה תקנון חדש להנהלות הציבוריות ועם אישורו ע"י הנהלת העירייה הנחה מנהל האגף להתניע מהלך ליישום הקמת הנהלות ציבוריות בכל המרכזים הקהילתיים של האגף. בתכנית העבודה לשנת 2012 הנחה מנהל אגף קנו"ס להקים הנהלות ציבוריות על פי הפורמט החדש עד לחודש דצמבר 2012, המרכז הקהילתי בית פרנקפורט הינו חלק מהמהלך.

- ראה נספח מס' 6 בנושא: בית פרנקפורט - לוח גנט לביצוע ההנחיה.
- ראה נספח מס' 6.1 בנושא: בית פרנקפורט - יעדים אופרטיביים ליישום תהליך הבחירות במרכזים בת"א.
- ראה נספח מס' 7 בנושא: בית פרנקפורט - תקנון בחירות להנהלות ציבוריות
- ראה נספח 7.1 בנושא בית פרנקפורט - מצגת, רציונל ודגשים
- ראה נספח מס' 7.2 בנושא בית פרנקפורט - פרוטוקול מס' 21 משיבת הנהלת העירייה מתאריך 6/6/2011 בנושא הנהלות ציבוריות במרכזים הקהילתיים.

### סעיפים מס' 67-69

אגף קנו"ס רואה חשיבות רבה בפרסום ושיווק הקשת הרחבה של פעילויות מוסדותיו הרבים הפרושים ברחבי העיר. לאגף סעיף פרסום ושיווק הנמצא בחברה למוסדות לצורך גמישות תפעולית ולצערנו עדיין החברה מעמיסה עליו את שכר העסקת נותן שירות התמיכה לתוכנת המחשוב וזאת, בניגוד להנחיה שקיבלה מהעירייה לשלם את שכרו מתקציב (תקורת) החברה.

מצ"ב נספח מס' 36 – מסמכים בנושא העמסת השכר מסעיף פרסום ושיווק.



מנהל האגף הנחה את כל מנהלי מוסדות האגף לפעול ברוח המיתוג העירוני שאושר ע"י המנכ"ל במטרה לחזק את הנראות העירונית לתושב. לאחרונה הסתיים מהלך גדול, שנעשה לראשונה בתולדות האגף, שתמציתו מיתוג אחיד ועירוני לכל מוסדות האגף - שילוט חיצוני ופנימי, פרסומים ואמצעי דפוס מגוונים. פעילויות ופרויקטים של מוסדות האגף מוזנים בעקביות ובתדירות רבה באתר האינטרנט העירוני ועוד.

1. בתכנית העבודה של אגף קנו"ס לשנת הפעילות 2012, האגף מתכנן הקמת הנהלות ציבוריות חדשות לכל המרכזים הקהילתיים.
2. בסקר שביעות רצון תושבים שערכה העירייה השנה האגף זכה בתוצאות טובות ביותר. ראה נספח מס' 30 – ממצאי הסקר.
3. במיפוי כניסות משתמשים לאתר העירוני נמצא, כי הכניסות לעמוד המרכזים הקהילתיים זוכות לכמות כניסות מכובדת ביותר. מצ"ב נספח מס' 45 – מסמך מיפוי כניסות האתר העירוני.
4. למרבית המרכזים קיים עמוד פייסבוק. כמו גם לכל המנ"שים (מועדוני נוער שכונתיים) הפזורים בעיר.
5. לשיווק אירועים ופעילויות, המרכזים משתמשים באמצעים כגון ניוזלטר (נוה צדק ובכורי עתים), הודעות SMS ללקוחות ודיוור ישיר באמצעות דוא"ל.





ה' באב תשע"ב  
24 ביולי, 2012  
סימוכין : 12 / 289

אל  
מתאמת פעולות מינהל הכספים  
מאת  
ס' גזבר ומנהלת אגף התקציבים

**הנדון: טיוטת ממצאים לדו"ח ביקורת בנושא פיקוח על המרכזים הקהילתיים**

להלן התייחסות אגף תקציבים וכלכלה לטיטות הממצאים:

1. לסעיף 8 – הבחינה הארגונית שבוצעה בתחילת 2008 ומוזכרת בסעיף זה לא בוצעה מטעם אגף תקציבים וכלכלה.
2. לסעיף 21, 22 :  
בספר התקציב לשנת 2011 נכללת השתתפות העירייה למרכזים הקהילתיים, המהווה סבסוד עירוני לכיסוי הפער בין ההוצאות להכנסות העצמיות. בספר דברי ההסבר לשנת 2011 כלולים פירוטים המיועדים לתת אומדן לפעילות המרכז, כפי שהתקיימה בשנים האחרונות, תוך התאמה להחלטות העירוניות שאושרו בתכנית העבודה. בהמשך לפעילות המבוצעת באגף תקציבים וכלכלה לשיפור מבנה ספר התקציב, ולאור הערת הביקורת, יבוצע שינוי בדברי ההסבר להצעת התקציב לשנת 2013.
3. לסעיף 23 :  
יש לציין כי תקבולי המרכזים מקורם בהכנסות עצמיות, ובהשתתפות העירייה המאושרת בהצעת התקציב העירונית. ההשתתפות כולל רמת התעריפים היא פועל יוצא של מדיניות העירייה, המקדמת תמיכה במוסדות המשרתים אוכלוסייה בשכבות סוציו-אקונומיות נמוכות.  
סך התקבולים אמור לכסות את הוצאות ההפעלה של המרכזים. במקרה שבו סך ההוצאות גדול מסך התקבול הכולל (הכנסות עצמיות בנוסף להשתתפות העירונית) – המרכז נמצא בגרעון והנושא נידון בהנהלת אגף קנו"ס.
4. לסעיף 29 :
  - 4.1 התעריפים הנידונים בוועדת תעריפים, מאושרים במועצת העיר תקפים כל עוד לא שונו.
  - 4.2 אישורי הועדה מופצים ליחידות לאחר אישורם במועצה.
  - 4.3 בשנת תשע"ב היו תקפים תעריפי גביית דמי השתתפות למתנ"סים שפורסמו בתשע"א.

ב ב ר כ ה,

סגן גזבר  
ומנהלת אגף תקציבים וכלכלה

העתק:

רכז תקציבים  
מנהלת מח' תכנון תקציבי



לכבוד : מבקרת העירייה

**הנדון: טיוטת ממצאים לדו"ח ביקורת בנושא פקוח על המרכזים הקהילתיים ע"י אגף קנו"ס**  
סימוכין 17982312

להלן התייחסות אגף מחשוב ומ"מ לסעיפים 59 ו- 67 בסימוכין אשר בנדון .

**סעיף 59 - מערכות מידע במרכזים הקהילתיים :**

הפרויקט לשדרוג מערך המחשוב במרכזיים הקהילתיים אושר במסגרת תוכנית העבודה של אגף מחשוב לשנת 2012 ואף תוקצב במסגרת זו. בינואר 2012, לאור המלצות ועדת טכטנברג שחייבה את העירייה לוויסות משאבים, נאלצו להחליט על עצירת הפרויקט. רצ"ב מסמך בחינת החלופות + הצעת תקציב וכן מסמך האפיון של הפרויקט שהוצג בישיבת המנכ"ל בה אושר הפרויקט.

**סעיף 67 - פרסום וקשר עם התושבים :**

פיתוח אתרי אינטרנט ייעודים בחסות עירונית למרכזים הקהילתיים, הינו אחד הרכיבים בפרויקט לשדרוג מערך המחשוב של מוסדות אגף קנו"ס. הרציונל היה בניה של אתר לכל מרכז, תחת הכוונות העיצוב והמסרים העירוניים, שיכלול החצנה של החוגים בכל מרכז, יכולת רישום מקוונת ובהמשך גם יכולת תשלום לחוגים. כל זאת בהתבסס על תוכנת "חוגים" שתוכנן לשדרגה במסגרת הפרויקט. לאור עצירת הפרויקט, לא יושם שדרוג של תוכנת חוגים ולא המשיכה הפעילות בנושא פיתוח אתרים למרכזים.

בברכה,

מנהלת אגף מחשוב ומ"מ

**העתקים:**

סמנכ"ל תכנון

גזבר העירייה

מנהלת מנהל חינוך

היועץ המשפטי

מנהל אגף קהילה נוער וספורט



ה' בכסלו תשע"ג  
19 בנובמבר, 2012

סימוכין : 12-449

אל : מתאמת פעולות מינהל הכספים  
מאת: ס' גזבר ומנהלת אגף תקציבים וכלכלה

הנדון: טיוטת דו"ח ביקורת פיקוח על המרכזים הקהילתיים ע"י אגף קהילה נוער וספורט

להלן התייחסות אגף תקציבים וכלכלה לטיטת הדו"ח:

לסעיף 71-72

במסגרת תוכנית העבודה של מינהל חינוך ותרבות נקבע הסבסוד העירוני המתוכנן לכל מרכז קהילתי.

לסעיף 80 ו-100

מסגרת התקציב הבלתי רגיל לשנת העבודה של המכרזים הקהילתיים נקבעת במסגרת זיוני ת"ע של מינהל החינוך. החלוקה בין המרכזים מתבצעת עפ"י סדרי העדיפויות של מינהל החינוך. פרויקטים חדשים מרכזיים נידונים בפני מנכ"ל העירייה באופן פרטני.

ב ב ר כ ה,

סגן גזבר  
ומנהלת אגף תקציבים וכלכלה

העתק:

מנהלת מח' תכנון תקציבי  
אגף תקציבים וכלכלה  
תיק: מבקר העירייה





27/12/2012

אל: מבקרת העירייה  
מאת: מנהל אגף קנו"ס**הנדון: טיוטת דוח ביקורת בנושא אגף קהילה נוער וספורט**  
מבקר העירייה: 34183412 מ-30.10.12

להלן התייחסותנו בהתאמה לסעיפי ההמלצות לטיטת דוח הביקורת.

בברכה,

מנהל אגף קנו"ס

**העתקים:**מנכ"ל העירייה  
סמנכ"ל תכנון, ארגון ומ"מ  
היועמ"ש  
מנהלת מינהל החינוך  
סגן הגזבר ומנהלת אגף התקציבים  
סגן גזבר ומנהל אגף החשבות  
סגן מבקרת העירייה  
סגן מנהל אגף חשבות  
מנהלת מחלקת תכנון תקציבי  
רכזת ביקורת ופרויקטים

### סעיף מס' 90

מדי שנה מתקיימים דיוני בקרה לניהול ומעקב אחר הגירעונות של מוסדות האגף, בראשות מנהל אגף קנו"ס. ועדה זו מורכבת ממנהלי המחלקות, הממונה על התקציבים באגף, סמנכ"ל חברת מוסדות חינוך, חשבת מנהל החינוך, רכז התקציבים העירוני ומנהלי המוסדות המבוקרים. כל הדיונים בוועדה מתקיימים על בסיס דוחות שמופקים ע"י חברת מוסדות. מנהל האגף מעביר למנהלי המחלקות הרלוונטיים הנחיה כתובה באיזה אופן לבנות את תכנית ההתייעלות.

מנהל המוסד הגרעוני מגיע לדיון עם דו"ח ביצוע המפרט את ההוצאות וההכנסות ואת הפערים שביניהם – והכל בתיאום מראש עם הנהלת המחלקה הרלוונטית והנהלת החברה למוסדות חינוך, כמתבקש ע"י מנהל אגף קנו"ס.

### סעיף מס' 91

בכל סוף שנת כספים, מועבר להנהלת אגף קנו"ס דו"ח הכנסות והוצאות של מוסדות האגף לאותה שנה קלנדרית. הדו"ח מכילי נתוני צפי ולא נתונים סופיים, ורק במהלך הרבעון השני של השנה העוקבת מגיעים "נתוני אמת" (כדוגמא; הדיווח הסופי לשנת 2011 נשלח להנהלת האגף ב – 01/05/12).

בדיוני הבקרה התקציבית מתמקדים בהתנהלות התקציבית השוטפת - המתקיימת באמצעות חברת מוסדות חינוך. עלויות המשרות העירוניות ועלויות התב"ר (תקציב פיתוח/ בלתי רגיל) מוזכרות כנתוני רקע במהלך דיוני הבקרה, אלא אם מדובר בעבודות פיתוח שעשויות להגדיל את ההוצאות השוטפות של אחזקת המבנים – ובמקרה זה, באחריות מנהל המוסד להציג את הכימות הכספי של הגידול בהוצאות.

### סעיף מס' 92

ע"פ תגובת אגף התקציבים במענה לביקורת של מרכז קהילתי בית פרנקפורט: "....'בוצע שינוי בדברי ההסבר להצעת התקציב לשנת 2013"

## סעיף מס' 93

לאור הערת הביקורת אגף קנו"ס יוציא אוגדן הנחיות כללי בו ייכללו הנחיות/נהלי עבודה מסודרים ואחידים לכל מוסדותיו בו יוגדרו שיטות עבודה אחידות המבוססות על כללי מנהל תקין. באוגדן זה ייכללו, בין היתר, הנושאים:

1. תכנית העבודה האגפית חזון וערכי האגף קייטנות עירוניות.
2. תקנון והנחיות בנושא הנהלות ציבוריות
3. הנחיות כתובות (ספר המותג) בנושא המיתוג
4. הנחיות בנושא השירות - הטמעת אוגדן הקש"ר, ע"פ נוהל עירוני כפי שהוגדר ע"י יחידת השרות העירוני ופניות הציבור.
5. תעריפים לדמי שימוש
6. נהלים בנושא שכריות כולל הנחיות בנושא חוזים ואיסור קיום אירועים פרטיים במתקנים עירוניים.
7. תעריפי חוגים
8. תיק נהלים, חוקים ותקנות לקנטרי קלאבים ובריכות השחייה העירוניות.
9. הנחיות ונהלים בתחום חוק הספורט
10. הנחיות בנושא נוער
11. הנחיות, תקנות ונהלים בנושא קייטנות
12. הנחיות בנושא הנחות סקטוראליות
13. הנחיות ונהלי ועדת הנחות מוסדית
14. שכר מדריכים ושעות נוספות
15. תפעול ותעריפים של מועדוני קשישים
16. תפעול ותעריפים של חוגי השכלת מבוגרים
17. נהלים והנחיות בנושא מכירת כרטיסי אירועים והפקדות כספים.

לו"ז- עד תום רבעון שני 2013

## סעיף מס' 94

כפי שהוצג לביקורת, האגף רענן מספר פעמים את הנחיית מנכ"ל העירייה בנושא איסור עריכת אירועים פרטיים במוסדות עירוניים מיום 1/2/2010, ינהג כך בעתיד ויכלול את ההנחיה באוגדן שיוציא.

## סעיף מס' 95-96

הוכנה עבודה מתחום הייעוץ הארגוני אשר אבחנה את הממשק בין מנהלי מוסדות לבין מפקחים/מנחים במטה האגף. בעבודה שולבו בעלי תפקידים רבים. עבודה זו ומסקנותיה תהווה בסיס לקביעת נהלי עבודה מסודרים יותר בממשק האמור אשר ישפרו את עבודת האגף.

במסגרת פרויקט המחשוב שאמור להתבצע בשנה הבאה, ישודרג גם נושא הדו"חות ומתן אפשרות צפייה בהם באופן מקוון. דבר זה יהווה כלי בקרה נוסף אשר בכונת האגף ליישם כחלק מתהליכי העבודה השוטפים.

אנחנו מתריעים בזאת שהמחלקה למרכזי נופש ושחייה מתנהלת ללא מפקחים דבר הפוגם בהתנהלות, ביכולת הפיקוח ובבקרה על מוסדות המחלקה.

## סעיף מס' 97

למכויות המפקחות ומנהלי המוסדות מוגדרות מעצם הגדרת תפקידם שעובדה עם אגף ארגון ותקינה (מכרז עירוני). היתה בעיה ממוקדת במרכז הקהילתי בית פרנקפורט והיא טופלה.

## סעיף מס' 99

לאור הערת הביקורת, האגף ממשיך להקפיד בנושא אי העסקת קרובי משפחה.

## סעיף מס' 100

מדי שנה מועברים להנהלת האגף ע"י מנהלי המוסדות בקשות לתב"ר במיליוני ש"ח. הנהלת האגף והנהלת מנהל החינוך מקיימים דיונים שבהם מחליטים על חלוקת התקציב: בכפוף לתקציב שהנהלת העירייה אישרה לאותה שנה. סדר עדיפויות שנקבע ע"י הנהלת האגף בשיתוף החברה למוסדות חינוך, בדיון במנהל החינוך. את מנהלי המוסדות מייצגים מנהלי המחלקות, מפקחות ומנהלי מדורים. תבר"ם מאושרים למוסדות בכלל לאחר דיון ואישור במנהל החינוך.

## סעיף מס' 101

מנהלי המוסדות מונחים לפעול לחידוש רישיון עסק כשגרה מדי שנה באמצעות מחלקת הבינוי בחברה למוסדות חינוך, ולכל בעיה בנושא הנהלת האגף עומדת לרשותם. בכל מקרה, באחריות המנהלים לפעול ע"פ הנחיות, חוקים, תקנות ודרישות רישוי עסקים.

### סעיף מס' 102

לאור הערת הביקורת, המנהלת הונחתה לפעול בנדון והחלה בהליכים המתבקשים להוצאת היתר הבנייה הנדרש למרפסת.

### סעיף מס' 103

עם העברת ארבעת מועדוני הקשישים (בית דני, רמת ישראל, נווה עופר ובית פרנקפורט) לאחריות אגף קנו"ס ממנהל השירותים החברתיים ודרישת הנהלת העירייה לעבוד ע"פ תעריפי גבייה וסל שירותים של המנהל לשירותים חברתיים, וזאת בשונה מהתעריפים של מועדוני הקשישים של אגף קנו"ס, הצפנו את הפער התקציבי הנדרש על מנת שלא להיכנס לגרעון בפני הגורמים העירוניים. אנו מבקשים לבחון אחת משתי חלופות:

1. לישר קו עם תעריפים וסל השירותים המתקיים במועדוני הקשישים של האגף ככלל
2. מתן תוספת בבסיס התקציב של ארבעת המועדונים כשיפוי לפער הקיים.

### סעיף מס' 104

הנושא מטופל ויטופל.

### סעיף מס' 105

נושא חיוב בתשלום של פעילות גופים עירוניים במתקני המרכזים הקהילתיים ייבחן במנהל החינוך ועד אשר לא תתקבל החלטה אחרת המתכונת תישאר כפי שהיא.

### סעיף מס' 106

הליך הבחירות להנהלות הציבוריות בוצע.

### סעיף מס' 107

המנהלים הונחו להעביר שאלוני משוב בנושא שביעות רצון לפחות אחת לשנה. יחד עם זאת, בימים אלו אגף קנו"ס והמרכז למחקר עירוני בוחנים את האפשרות לבצע משוב אחת לשנה לחברי המרכזים הקהילתיים/קנטרי קהילתיים לבדיקת שביעות הרצון מהפעילויות. הממצאים יסייעו למנהלים לשיפור רמת השירות הניתן לחברי המרכזים. הביצוע במהלך תשע"ג.