



## קאנטרי ל'

### כללי

1. קאנטרי ל' (להלן: "הקאנטרי") נמצא בשיכון ל' בצפון תל אביב, בו מתגוררת אוכלוסייה במעמד סוציו-אקונומי גבוה. הקאנטרי היה בעבר בבעלות פרטית, ונרכש על ידי העירייה לפני כ- 25 שנים. הקאנטרי מופעל באמצעות החברה למוסדות חינוך, והוא מהווה חלק מפעילות אגף קהילה, נוער וספורט (להלן: "אגף קנו"ס").
2. הקאנטרי שירת בשנת 2010 כ- 2100 מנויים. כמו כן, מכר 879 כרטיסיות ו- 1,701 כרטיסי שער לכניסות חד פעמיות.
3. בהעדר מרכז קהילתי בשכונה, הקאנטרי אמור לשמש גם כמרכז קהילתי שכונתי. במסגרת זו מופעלים על ידי הקאנטרי גם עשרות חוגי ספורט והעשרה וכן מועדונית וקייטנות, וכ- 2,400 משתתפים שילמו עבור פעילויות אלה מעבר למחיר המנוי.
4. הקאנטרי ממוקם ליד בית ספר ארן. לפי דברי ההסבר להצעת תקציב 2011, מבחינת העירייה **"הקאנטרי והמרכז הקהילתי ארן שלידו...מופעלים כיחידה אחת...באמצעות החברה למוסדות חינוך של הסוכנות"**. לפי מנהל הקאנטרי, הביטוי **"מרכז קהילתי ארן"** מתייחס לתקופה בה הפעילות הקהילתית העיקרית התקיימה במבנה בית הספר, אך כיום זה איננו המצב. כיום שייכות לקאנטרי ומתופעלות על ידו 2 כיתות הנמצאות פיסית בשטח בית הספר. כמו כן, שוכר הקאנטרי חדרים בבית הספר לצורך פעילות חוגים וקייטנות, בכפוף לתשלום דמי שימוש לבית הספר.
5. מתקני הקאנטרי כוללים: בריכת שחייה מקורה ומחוממת, בריכה קייצית חיצונית, בריכת פעוטות, חדר כושר, מתקני ג'קוזי וסאונה, מלתחות, תעלת זרמים, ג'קוזי במתחם הבריכה המקורה, משחקייה ומגרש כדורגל, משטחי דשא, אולמות חוגים, מזנון.
6. בשכונות הסמוכות בצפון העיר ישנם מספר מועדוני ספורט פרטיים המייצרים סביבה תחרותית לקאנטרי ל' העירוני: קאנטרי אזורי חן, קאנטרי נווה אביבים, קאנטרי דקל וקאנטרי רמת אביב ג. כמו כן, קיים בסביבת הקאנטרי גם קאנטרי של אוניברסיטת תל אביב.
7. במשך שנים לא הצליח הקאנטרי להגיע לאיזון תקציבי, ויצר מדי שנה גירעון תקציבי גדול. שנת 2008 הסתיימה בגירעון של כמיליון ₪. בשנת 2009, לנוכח חוסר ההצלחה לאזן את תקציב הקאנטרי, נערכה בקאנטרי בדיקה כלכלית (להלן: "הבדיקה הכלכלית") על ידי אגף תקציבים בעירייה בשיתוף יועץ חיצוני (להלן: "היועץ הכלכלי"). הבדיקה הכלכלית הסתיימה בחודש מרץ 2010, והצביעה על חוסר יעילות תפעולית. לאחר הבדיקה, בחודש ספטמבר 2010, מונה מנהל חדש לקאנטרי.



8. ביקורת אחרונה בקאנטרי נערכה מטעם החברה למוסדות חינוך בשנת 2003 (להלן: "ביקורת של החברה למוסדות חינוך משנת 2003").
9. לקאנטרי יש רישיון עסק, שחודש ב 3/11/11.

### עבודת הביקורת

10. הביקורת, במסגרת עבודתה, נפגשה בין היתר, עם מנהל החברה למוסדות חינוך, סמנכ"ל הכספים של החברה למוסדות חינוך, מנהל אגף קנו"ס ומנהל קאנטרי ל'.
11. איסוף הממצאים לדוח הביקורת נערך במהלך החודשים יולי 2011 עד אפריל 2012. הנושאים שנבדקו מתייחסים לתקופה החל מספטמבר 2010 ועד לינואר 2012.
- הנתונים שנבדקו ממערכת "פיזיקל", המשמשת את המרכזים הקהילתיים, הינם לתקופה החל מספטמבר 2010 ועד אוגוסט 2011.

### אישור תכניות התייעלות ומעקב אחר יישומן

12. בשנת 2008 היה לקאנטרי גירעון שוטף של כמיליון ₪ (והפסד של כ – 1.5 מיליון ₪), וכתוצאה מכך נערכה בדיקה כלכלית של יועץ חיצוני. בתאריך 26/5/10 הוצגה הבדיקה הכלכלית למנכ"ל העירייה, שקבע כי "ההמלצות שהוצגו – מקובלות". בתאריך 12/12/10 נדונה שוב הבדיקה הכלכלית בנושא הקאנטרי בנוכחות מנכ"ל העירייה, וסוכם כי תוך שלושה חודשים יציג מנהל המחלקה למרכזי נופש ושחייה, בשיתוף אגף התקציבים, היועץ החיצוני ומנהל הקאנטרי, את הצעדים שננקטו והפעולות שבוצעו לצורך יישום תוכנית התייעלות של הקאנטרי.
- בהתייחסותה לממצא זה מסרה בתאריך 23.7.12 מנהלת אגף תקציבים כי:
- "במהלך שנת 2010 ביצע אגף תקציבים וכלכלה בדיקה כלכלית בקאנטרי ל'. בתאריך 25.5.10 התקיים דיון בנושא בלשכת המנכ"ל ובו הוצגה העבודה הכלכלית".
- בהתייחסותו לממצא זה מסר בתאריך 5.8.12 מנהל הקאנטרי כי:
- "בישיבה שהתקיימה בנוכחות מנכ"ל העירייה בתאריך 12/12/10, לא נכח היועץ הכלכלי, הדיון היה האם למנות את היועץ הכלכלי כיועץ מלווה למנהל הקנטרי הקהילתי ליישום המסקנות מדוח הבדיקה. מנכ"ל העירייה השתכנע לתת לצוות הניהולי החדש בקנטרי הקהילתי בסיעו המחלקה למרכזי נופש ושחייה אפשרות להגיש תוכנית התייעלות משלהם תוך 3 חודשים".
- הביקורת מבקשת לציין בהתייחס לתגובת מנהל הקאנטרי, כי תוכן הפגישה שהתקיימה בתאריך 12/12/10 והנוכחים בה נרשמו בהתאם לפרוטוקול הישיבה שהועבר לביקורת.



13. כתוצאה מכך הכין מנהל הקאנטרי בשיתוף עם מנהל מחלקת מרכזי נופש ושחייה תוכנית כלכלית משלו (להלן: "התוכנית הכלכלית של המנהל"). בתוכנית זו נותחו סעיפי התקציב 2009 ו- 2010 ונאמר בין היתר כי חסכון של כ- 400,000 ₪ יושג, בין היתר, "במעבר כ"א מנהלי לעובדי עירייה", וכי גם "הוצאות אחזקה ותחזוקה יצומצמו באופן משמעותי, הסיבה העיקרית להוצאה הגבוהה הוא שימוש בתקציב לפיתוח ושיפוץ בקאנטרי. בכוונתנו לא להשתמש בתקציב השוטף להשקעות בפיתוח...השיפוצים והפיתוח יתבססו על תקציבי תב"ד עירוניים". לדברי מנהל הקאנטרי, לא ניתנה לו תגובה בכתב לגבי התוכנית הכלכלית האמורה. עם זאת, בפגישות עבודה שהתקיימו בתאריכים 6/2/11 ו- 15/2/11 נטען על ידי אגף תקציבים כי "תוכנית ההתייעלות (של מנהל הקאנטרי) עדיין אינה מספקת ואינה מביאה את הקאנטרי לאיוון תקציבי".

בהתייחסותו לממצא זה מסר בתאריך 5/8/12 מנהל הקאנטרי כי:

"התכנית אכן הוגשה ונערכו מספר פגישות ותיקונים נדרשים עם אגף תקציבים".

14. בתאריך 9/6/11 התקיימה ישיבת "סטאטוס יישום ההתייעלות הכלכלית בקאנטרי ל", בהשתתפות מנהלת אגף תקציבים ושלושה מעובדיה; מנהל אגף קנו"ס, מנהל מחלקת מרכזי נופש ושחייה ומנהל הקאנטרי. בפרוטוקול הישיבה נרשם: "מנהלת אגף תקציבים מבקשת לקבל התייחסות לגבי סטאטוס כל ההמלצות שהועלו בעבודה הכלכלית שבוצעה...לו"ז להצגת הנתונים: 14 יום. המטרה היא להגיע למצב בו הקאנטרי מניב עודפים תפעוליים אשר יוכלו לשמש למינוף פעילות הקאנטרי ולשיפור השירות הניתן לתושבים". כתוצאה מהחלטה זו הגיש מנהל הקאנטרי מסמך עמדה בנושא "המלצת היועץ הכלכלי מול ביצועים" (להלן: "דיווח לאגף תקציבים"). במסמך עמדה זה לא דווח על יישומן של כל המלצות הבדיקה הכלכלית (אלא רק של חלקן), ולגבי חלק מההמלצות הצהיר המנהל כי אין בכוונתו ליישמן משום שאינן מקובלות עליו (למשל צמצום עלויות ניקיון, רישום מנויים לתקופות קצרות).

בהתייחסותה לממצאים המפורטים בסעיפים 13-14 מסרה מנהלת אגף תקציבים בתאריך 23/7/12 כי:

"במהלך חודש ינואר 2011 הוגשה לאגף תקציבים וכלכלה תוכנית ליישום ההמלצות. במהלך חודש פברואר 2011 התקיימו מספר ישיבות בנושא והוגש מצד המנהל מסמך עדכון לתוכנית המנהל ליישום. במסגרת הישיבות העלה אגף תקציבים מספר התיחסויות בנושא תוכנית המנהל. בתאריך 5/6/11 התקיימה ישיבה נוספת. במסגרת הישיבה נתבקשו מספר הרחבות לתוכנית המנהל...יש לציין כי דיווח הסטאטוס האחרון ממנהל המרכז שנמצא באגף תקציבים וכלכלה נכון לתאריך 2/2011".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל קאנטרי ל' כי:

“פעלנו ע”פ תכנית עבודה בישיבות ובמסמכים שהוגשו להנהלת האגף ולאגף התקציבים. לצערי, כפי שהדברים באו לידי ביטוי בדוח הביקורת, מרבית הביקורת התייחסה באופן השוואתי להמלצות היועץ הכלכלי, למרות שהיו לנו השגות על הקביעות של היועץ, ולמרות טענתנו כפי שהוגשו לאגף התקציבים על כך שחלק מההמלצות לא ראליות ולא ישימות. נקודת מבט נוספת לעניין היא שליועץ היה אינטרס אישי כלכלי לשמש כיועץ מלווה למנהל הקנטרי הקהילתי בדמי ייעוץ גבוהים מבלי להתחייב לתוצאות כפי שהומלצו בבדיקה.”.

### הדיווח אודות ניצול תקציב הקאנטרי

15. דו"ח ניצול התקציב, המופק על ידי החברה למוסדות חינוך לפי בקשת המנהל, כולל בצד הכנסות רק את הכנסות הקאנטרי מפעילויות עצמיות, ובצד ההוצאות את כל הוצאות הקאנטרי לרבות שכר עבודה של עובדי החברה, ולמעט עלות שכרם של עובדי העירייה המועסקים בקאנטרי. בנוסף לכך, מופק על ידי החברה למוסדות חינוך דו"ח אחר הכולל נתונים בדבר תקציבי פיתוח. לדברי מנהל הקאנטרי, כאשר הוא מבקש פירוט ניצול של תקציבי הפיתוח, הוא אינו מקבל כרטיס תב"ר ממערכת הנהלת חשבונות של החברה למוסדות חינוך ("תפנית") אלא דו"ח שנערך באופן ידני בתוכנת וורד או בגיליון אלקטרוני. לפי דו"ח ניצול התב"ר הידני שנמסר לביקורת, עמד תקציב התב"רים עבור העבודות שהחלו בשנת 2011 על כ – 400 אלף ש.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל קאנטרי ל' כי:

“דוחות הניצול של חברת מוסדות חינוך אכן לא כוללות כ"א עירוני ותב"רים, חשוב לציין כי החל משנת 2012 מתקבלים מחברת מוסדות חינוך דוחות ניצול תב"ר ממוחשבים קלים יותר למעקב ובקרה.”.

16. כמו כן, מוקצה לקאנטרי תקציב ל – 4.4 משרות של כוח אדם עירוני: מנהל הקאנטרי, מזכירה ראשית, שרת אחראי ורכזת קשישים (4 משרות), וכן 0.4 משרה של מדריך. לפי דברי ההסבר להצעת התקציב 2011, עלות שכרם השנתית וההוצאות הנלוות – כ – 715 אלף ש. מנהל הקאנטרי אינו מקבל פירוט של עלויות אלה מהעירייה, והן גם אינן כלולות בדוח ניצול התקציב המופק לו על ידי החברה למוסדות חינוך.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל קאנטרי ל' כי:

“תקציב עלויות המשרות העירוניות המתנהל באגף משאבי אנוש בעירייה מופיע בספר התקציב העירוני. כל מנהל מחלקה מקבל מדי שנה מאגף תקציבים את הפרקים הרלוונטיים למחלקתו. כמו כן, פירוט ספר התקציב פתוח לכל באתר העירוני תחת הכותרת “אגף תקציבים וכלכלה.”.



לגבי אי הופעת עלויות המשרות העירוניות בדו"ח ניצול של חב' מוסדות – תקציב עלויות המשרות העירוניות מתוקצב ומנוהל בעירייה, לפיכך אינו מופיע בדו"ח הניצול התקציבי המתנהל בחברה למוסדות."

17. דו"ח ניצול תקציב אינו כולל איפוא, בצד ההכנסות, תקציבי עירייה המיועדים למימון פעילויות הקאנטרי, ובין היתר למימון עלויות שכר של עובדי החברה למוסדות חינוך. מצד שני, בצד ההוצאות, הדו"ח כן כולל בין היתר, את עלויות השכר של עובדי החברה למוסדות חינוך. כמו כן, הדו"ח אינו כולל את תקציבי העירייה למימון עובדיה, וכן את עלויות אותם עובדים. זאת ועוד, הדו"ח אף אינו כולל עלויות תב"רים ונתונים על מימון.

היות והדו"ח הנ"ל משמש כלי לבחינת התייעלות הקאנטרי, הציע מנהל הקאנטרי במסגרת תוכנית התייעלות שהכין, להשיג חיסכון ניכר על ידי "מעבר כוח אדם מניהלי לעובדי עירייה" (מהחברה למוסדות חינוך) ועל ידי העברת עלויות השיפוץ מתקציב ההוצאות של הקאנטרי לתב"ר עירוני. יודגש כי מבחינת העירייה אין בהצעה זו חיסכון או התייעלות ניכרים, לבד מאי תשלום 6% תקורה לחברה למוסדות חינוך.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל אגף קנו"ס כי:

"בתכנית התייעלות של הקנטרי, הנהלת הקנטרי שמה דגש על הוצאות בינוי מתקציב תב"ר, כפי שנהוג בשאר מוסדות האגף ולא מתקציב שוטף והנושא 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 ובנוסף יהיה חסכון מעצם העובדה שהעסקת כ"א בחברה למוסדות הוא "בגמישות יתרה" בעוד ההעסקה בעירייה היא בכפוף להסכמים קיבוציים וטבלאות שכר מה שמייצר חסכון".

18. להלן השוואה בין סעיפי התקציב כפי שהם מופיעים בדוח הניצול של החברה למוסדות חינוך לשנת 2011 לבין סעיפי התקציב כפי שהם מופיעים בדברי ההסבר לתקציב העירייה לשנת 2011 (באלפי ₪). נתוני המרכז מוצגים כאילו היה המרכז יחידת רווח אוטונומית, ללא התקציבים שהועברו על ידי העירייה:

סעיף תקציבי	נתוני תקציב לפי דברי הסבר להצעת תקציב 2011 (באלפי ₪)	נתוני תקציב 2011 לפי דו"ח החברה למוסדות חינוך (באלפי ₪)
<b>הכנסות</b>		
גבייה	6,175	7,453
קייטנות	210	350
צהרונית	-	695



נתוני תקציב לפי דו"ח החברה למוסדות חינוך (באלפי ₪)	נתוני תקציב לפי דברי הסבר להצעת תקציב 2011 (באלפי ₪)	סעיף תקציבי
300	150	דמי שימוש
120	-	אירועים
8,918	6,535	סה"כ
<b>הוצאות</b>		
1,432	-	יתרות משנים קודמות
300	392	מים
3	-	כיבודים
800	800	חשמל ותקשורת
110	180	חברת שירות
280	280	סולר
70	-	פרסום
530	400	אחזקה, תחזוקה ושונות
80	-	ציוד
420	500	ניקיון
2,799	2,095	הפעלת כ"א
120	120	הפעלת קייטנה
120	-	אירועים
-	80	להקת ייצוג
406	375	מנהלה
1,185	1,207	כ"א מנהלי
155	-	הפעלת צהרונית
8,810	6,429	סה"כ



ניתן לראות מהטבלה, כי קיים חוסר התאמה בין נתוני החברה למוסדות חינוך אודות התקציב לבין נתוני ספר התקציב העירוני. בעוד לפי תכנון התקציב העירוני צפוי הקאנטרי לקבל הכנסות בגובה 6.5 מיליון ₪, לפי החברה למוסדות חינוך צפויות הכנסות בגובה 8.9 מיליון ₪. כמו כן, בעוד לפי תכנון התקציב העירוני צפויות לקאנטרי הוצאות של כ- 6.4 מיליון ₪, לפי תקציב החברה למוסדות חינוך צפויות הוצאות בגובה 8.8 מיליון ₪ - 2.4 מיליון ₪ יותר. לדברי הממונה על מינהל ומשק באגף קנו"ס, ההסבר להפרש זה (בסדר גודל של 2.4 מיליון ₪) הוא שהתקציב העירוני של המרכז הוא "תכנון שנתי שניתן לשינויים בתוך מסגרת ההקצבה העירונית".

בהתייחסותה לממצא זה בתאריך 23/7/12 מסרה מנהלת אגף תקציבים כי:

"בספר התקציב לשנת 2011 נכללת השתתפות העירייה למרכז, המהווה סבסוד שלישי (החזר לעירייה) בסך 395 אש"ח (לא כולל שכר עובדי עירייה). בספר דברי ההסבר לשנת 2011 נכלל אומדן לפעילות המרכז, כפי שהתקיימה בשנים האחרונות, תוך התאמה להחלטות עירוניות שאושרו בתוכנית העבודה. בהמשך לפעילות המבוצעת באגף תקציבים וכלכלה לשיפור מבנה ספר התקציב, ולאור הערת הביקורת, יבוצע שינוי בדברי ההסבר להצעת התקציב לשנת 2013".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"הנתונים המופיעים בהצעת התקציב של העירייה לא מוכרים לי.

לגבי נתוני חברת מוסדות חינוך, נתוני ההכנסות שהסתכמו ב-2011 ב-7,500,000, מופיעים בנתוני החברה כ-8,918,000 והם כוללים כנראה את הגרעון המצטבר משנה קודמת של 1,432,000 (+300,000 כ"א עירוני) שיוצר את הפער בנתונים.

בסעיף ההוצאות - ההוצאות בשנת 2011 היו 7,328,000 ללא כ"א עירוני, שמשמעותם צמצום הגרעון המצטבר ל-1,200,000 ₪".

הביקורת מציינת בהתייחס לתגובת מנהל הקאנטרי כי הנתונים שהוצגו בממצא היו נתוני תקציב ולא נתוני ביצוע.

19. בדוח התקציב של החברה למוסדות חינוך לשנת 2011 נקבע בסעיף ההכנסות מגבייה, תקציב בסך 7,453,000 ₪. לדברי סמנכ"ל החברה למוסדות חינוך ומנהל הקאנטרי, זהו אינו הצפי האמיתי של ההכנסות, הצפי האמיתי מגיע לכ-6 מיליון ₪. באופן דומה, מוגדרים סכומי תחזוקה נמוכים יחסית. לדברי הממונה על התקציבים של החברה למוסדות חינוך, הפערים בין התקציב שהוקצה לסעיפים השונים לבין הצפי האמיתי נעשה ביודעין, וזאת משום ש"אנו משתדלים לאפשר למרכז להתנהל כרגיל עד כמה שאפשר, ושהגירעון המצטבר לא ימנע ממנו המשך התנהלות. ולכן, בדרך כלל, אנו מגדילים את סעיף ההכנסות, שנוכל להגדיל סעיפי הוצאות הכרחיים".



20. בדו"ח ניצול התקציב שהופק על ידי החברה למוסדות חינוך, נכון לנובמבר 2011 לא נכללה תמונה מלאה של ביצוע תקציב המים: על פי דו"ח הביצוע היו הוצאות המים של הקאנטרי נכון לחודש נובמבר 2011 רק 83 אלפי ש"ח מתוך תקציב של 300,000 ש"ח, בעוד שלפי הערכת מנהל הקאנטרי הוצאות המים של הקאנטרי גדולות בהרבה (בקאנטרי יש, בין היתר, שתי בריכות גדולות, בריכת זרמים, מתקני ג'קוזי ומקלחות). לדברי סמנכ"ל החברה למוסדות חינוך, העלות המלאה של ניצול המים תופיע בדוח ביצוע התקציב כנראה רק בתום השנה, עקב עיכובים בחברת "מי אביבים". בינתיים אין בפני מנהל הקאנטרי תמונה אמיתית באשר להוצאות המים של הקאנטרי.

### אופן ביצוע תקציב הקאנטרי בשנת 2011 לעומת שנים קודמות

21. כאמור, המטרה של אגף תקציבים הייתה "להגיע למצב בו הקאנטרי מניב עודפים תפעוליים אשר יוכלו לשמש למינוף פעילות הקאנטרי ולשיפור השירות הניתן לתושבים". לפי הבדיקה הכלכלית ניתן להגיע ליעד זה. כמו כן, לפי הבדיקה הכלכלית, המועדונים הסמוכים שמופעלים בצורה פרטית לאורך שנים "משלמים ארנונה ולא נהנים מתמיכה כלשהי. סביר להניח שמועדונים אלו רווחיים שכן אחרת פעילותם הייתה מופסקת". הדו"ח מציין כי "עיקר הגירעון של הקאנטרי נובע מליקויים בשיטת התפעול, בעיקר הוצאות מופרזות בתחום כ"א והארנוגיה...בהתנהלות נכונה פעילות הקאנטרי אמורה להיות רווחית ולכל הפחות להחזיק את עצמה ללא צורך בתמיכות".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"הנחת הבסיס של כל הגורמים בנושא קנטרי קהילתי ל' הייתה, כי הפתרון היחיד לבעיית הגרעון התקציבי היא הגדלת ההכנסות ולא צמצום בהיקף הפעילות ופגיעה בהיקף השרות, מדובר בתהליך ארוך שבסופו יגיע הקנטרי הקהילתי לרווחיות. המועדונים הרווחיים היו מועדונים בעלי נפח מנויים גדול יותר מקנטרי קהילתי ל'. ניתן להגדיל את מעגל הלקוחות בעוד 50% משתמשים כמעט ללא עלות נוספת. לכן לא ברורה הטענה על הוצאות מופרזות בנושא כ"א וארנוגיה, חלק גדול מהוצאות כ"א נובע מפעילות העשרה כמו צהרון, בית ספר למחול שמהם נגבים תשלומים נפרדים".

22. להלן נתוני ביצוע שוטף של תקציב החברה למוסדות חינוך וכ"א עירוני בשנת 2009 ובשנת 2010 (לא כולל גרעון משנים קודמות), וכן צפי לביצוע תקציב החברה למוסדות חינוך בשנת 2011 לפי דוח ביצוע תקציב של החברה למוסדות חינוך בתוספת נתוני כ"א עירוני, באלפי ש"ח (נתוני הקאנטרי מוצגים כאילו היה הקאנטרי יחידת רווח אוטונומית, ללא תקציבי העירייה:



סעיף	2009	2010	2011 - צפי של החברה למוסדות חינוך
תוצאות הפעילות לפי דו"ח ביצוע תקציב של החברה למוסדות חינוך (לא כולל יתרות משנים קודמות)	382 (הפסד)	548 (הפסד)	211 (רווח)
בתוספת עלות כ"א עירוני	198 (לפי דיווחי הבדיקה הכלכלית)	200 (לפי דו"ח מקנו"ס)	715 (לפי דו"ח מקנו"ס)
סה"כ לאחר הוספת עלות כ"א עירוני בקאנטרי	580 (הפסד)	748 (הפסד)	504 (הפסד)

23. לפי דוח הצפי של ביצוע תקציב הקאנטרי לשנת 2011 (נכון לחודש נובמבר 2011), בתוספת תקציב כוח אדם עירוני (715,000 ₪), הקאנטרי יסיים את השנה בהפסד של למעלה מחצי מיליון ₪, בערך כמו בשנת 2009. זאת מבלי לחשב את תקציבי הפיתוח העירוניים, בסך כ-400,000 ₪ בשנת 2011. לכך יש להוסיף גירעון מצטבר של כ-1.4 מיליון ₪ בגין יתרות משנים קודמות. בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל אגף קנו"ס כי:

"בהתאם לתחזית ביצוע לשנת 2011 שהועבר לאגף ע"י חב' מוסדות חינוך, הקנטרי מסיים את שנת התקציב עם גרעון שוטף של כ-200 אש"ח, שמבטא צמצום הגרעון השנתי בהשוואה לשנים קודמות – עלות המשרות העירוניות אינן מנוהלות באמצעות חב' מוסדות חינוך ולפיכך אינן מופיעות בדו"חות התקציביים של החברה".

הביקורת מציינת בהתייחס לתגובת מנהל האגף, כי גם אם עלות המשרות העירוניות אינה מנוהלת באמצעות החברה למוסדות חינוך, הן עדיין מהוות חלק מהוצאות הקאנטרי, הצריכות להילקח בחשבון בעת חישוב תוצאותיו הכספיות של פעילותו (יש לציין, כי עלויות חלק מהעובדים הללו נוהלו בשנים קודמות על ידי החברה, אך הועברו לניהולה הישיר של העירייה עקב רפורמה ארגונית). יצוין, כי גם נציגי אגף תקציבים ציינו בישיבה עם נציגי אגף קנו"ס בתאריך 6/2/11 כי "על תקציב הקאנטרי לכלול את כ"א אשר עבר להיות מועסק באמצעות העירייה".

24. יצוין, כי לדברי מנהל הקאנטרי, העירייה העניקה לקאנטרי בשנת 2010 רק 100,000 ₪ נוספים מעבר לתקציב לצורך כיסוי הגירעון, אולם הגירעון המצטבר כאמור הגיע באותה שנה ל-1.4 מיליון ₪.



בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל אגף קנו"ס כי:

"הנהלת האגף שיפתה את קאנטרי קהילתי ל' מעתודותיה כסיוע לצמצום הגידעונות ב- 160 אש"ח ולא ב- 100 אש"ח ובהתאם לפירום הבא; 100 אש"ח לכיסוי הגידעונות; 60 אש"ח בגין התייקרויות במשק (שאף הן גורמות לגידעונות תקציביים)".

### אופן ניצול תקציב הקאנטרי בשנת 2011 לעומת הצעות הבדיקה הכלכלית ותוכנית ההתייעלות

25. להלן פירוט הצעת הבדיקה הכלכלית של היועץ החיצוני, היעדים שהציב מנהל הקאנטרי בתוכנית הכלכלית ובמסמך העדכון שנמסר לביקורת, והצפי של החברה למוסדות חינוך לביצוע התקציב בסיום שנת 2011 באלפי ש"ח (נתוני המרכז מוצגים כאילו היה המרכז יחידת רווח אוטונומית, ללא תקציבי העירייה):

סעיף	הצעת הבדיקה הכלכלית של אגף תקציבים לשנת 2011	יעדי קאנטרי לפי התוכנית הכלכלית של מנהל הקאנטרי לשנת 2011	יעדי הקאנטרי לשנת 2011 כפי שדווחו במסמך עדכון שהוגש על ידי המנהל לביקורת	צפי לסיום 2011 נכון לחודש נובמבר לפי דוח ביצוע תקציב
<b>הכנסות</b>				
גבייה	7,500	7,300	7,100	6,290
קייטנות	300	350	350	348
צהרונות	-	-	-	645
דמי שימוש	180	300	300	350
אירועים	-	100	100	140
סה"כ הכנסות	7,980	8,050	7,850	7,773
<b>הוצאות</b>				
מים	400	350	400	370
כיבודים	2	3	3	7
השמל ותקשורת	750	800	722	820
חברת שירות	130	110	110	100
סולר	250	300	300	280
פרסום	180	100	80	70



סעיף	הצעת הבדיקה הכלכלית של אגף תקציבים לשנת 2011	יעדי קאנטרי לפי התוכנית הכלכלית של מנהל הקאנטרי לשנת 2011	יעדי הקאנטרי לשנת 2011 כפי שדווחו במסמך עדכון שהוגש על ידי המנהל לביקורת	צפי לסיום 2011 נכון לחודש נובמבר לפי דוח ביצוע תקציב
אחזקה, תחזוקה ושונות	350	550	550	600
ציוד	80	85	70	80
ניקיון	320	440	440	449
הפעלת קייטנה	75	120	120	145
הפעלת צהרונות	-	-	-	146
אירועים	60	100	100	120
להקת ייצוג	50	0	0	0
מנהלה	405	460	460	406
הפעלת כ"א	2,640	2,850	2,800	2,799
כ"א מנהלי	1,400	1,107	1,000	1,169
<b>כ"א עירוני</b>				
תקציב כ"א עירוני	188	715	715	715
<b>סה"כ הוצאות</b>				
	7,280	8,090	7,870	8,276

בהתייחסותה לממצא זה בתאריך 23/7/12 מסרה מנהלת אגף תקציבים:

"לאגף תקציבים וכלכלה הוגשו יעדי הקאנטרי לשנת 2011 במסגרת תוכנית המנהל ליישום ההמלצות, ובמסגרת מסמך העדכון לתוכנית...הצעה זו תואמת למטרות מס' 2 המופיע בדו"ח הביקורת 'יעדי הקאנטרי לפי התוכנית הכלכלית של הקאנטרי לשנת 2011'. נתוני המטרות השלישי בטבלה אינם מוכרים באגף תקציבים וכלכלה".

26. ניתן לראות, כי הצפי לסיום שנת 2011 נכון לחודש נובמבר שונה משמעותית מיעדי הבדיקה הכלכלית של אגף תקציבים שנערכה לקאנטרי: צד ההכנסות שונה בכ – 207,000 ₪ (7,773 אלפי ₪ לעומת 7,980 אלפי ₪), ובצד ההוצאות השוני הינו: כ- 1 מיליון ₪ (8,276 אלפי ₪ לעומת 7,280 אלפי ₪) סה"כ ההפרש בין הצעת התוכנית הכלכלית לבין הצפי לשנת 2011: כ – 1.2 מיליון ₪.



בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"הפער בסעיף ההכנסות בין הצפי של הצעת הבדיקה לצפי של מנהל הקנטרי הקהילתי היא 200,000 והיא נובעת מהערכת הכנסה גבוהה של היועץ. הבעיה הגדולה יותר היא בסעיף ההוצאות שם יש פער של מיליון ₪, לדעת המנהל, הערכות היועץ לא ראליות בעיקר בסעיפי הוצאה של ניקיון ואחזקה. ההוצאות בסעיפים אלה הם המינימום ההכרחי מבלי לפגוע באופן קריטי בשירות ללקוחות. לדוגמא: בסעיף הניקיון המלצת היועץ 320,000 ₪ הערכת המנהל 440,000 ₪. בהתאם לשעות הפעילות בקנטרי הקהילתי יש צורך במינימום 2 מנקים (גבר+אישה) בהיקף של כ-900 שעות חודשיות, מחיר שעת ניקיון +חומרים 38 ₪ לפני מע"מ, (ללא תוספת שעות שבת), העלות האמתית של שרותי הניקיון מעל ל-440,000 ₪. לא ברורה המלצת היועץ, למעט דרישה לא לנקות שירותים ומלתחות בשעות מסוימות. גם בנושא האחזקה כל ההוצאות שבוצעו היו עבור פעילות אחזקה ותיקונים דחופים, לא אושרה שום הוצאה לשיפוץ או שדרוג אלא לשימור המצב הקיים. לכן, הוצאה של 350,000 ₪ היועץ כשבפועל הוצאו כ-570,000 ₪ היא לא סבירה ולא ברורה. היועץ לא התייחס למצבו הפיזי של המבנה והמערכות בקנטרי הקהילתי המצריכות עלויות אחזקה גבוהות יותר ממבנים חדשים".

#### כוח אדם בקאנטרי

27. לדברי מנהל הקאנטרי, עד להגעתו התחלפו 6 - 7 מנהלים, שברובם לא הצליחו להביא לאיזון תקציבי בקאנטרי. המנהל הנוכחי החל בתפקידו בסוף שנת 2010.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"מספר המנהלים שהתחלפו בניהול הקנטרי הקהילתי ל' היו 4 מנהלים ולא 6 - 7 כפי שנרשם. חשוב לציין כי לפני רכישת הקנטרי הקהילתי ל' ע"י עיריית תל אביב, הקנטרי הקהילתי נוהל והופעל ע"י יזם פרטי שפשט את הרגל וברח כשהוא מותיר תושבים מאוכזבים, שעילמו את מלוא הסכום ונותרו ללא תמורה".

28. הביקורת ביקשה מאגף קנו"ס את המכרז ופרוטוקול הישיבה לבחירת מנהל הקאנטרי, אך קיבלה את המכרז בלבד (מס' 279/2010), ללא פרוטוקול הישיבה בה הוחלט לבחור במנהל.

29. על פי הבדיקה הכלכלית של היועץ החיצוני, נכון לתקופת הבדיקה (שנת 2008 - 2009), "שיעור הוצאות כ"א בקאנטרי ל' היו 72% ממחזור ההכנסות. שיעור זה היו גבוה באופן ניכר מהמקובל במתקנים מקבילים. המקובל הוא שהיקף ההוצאה לכ"א בקאנטרי הוא בין 38-45 אחוז מהמחזור (תלוי בגובה ההכנסות)". על פי דו"ח צפי ניצול תקציבי שהופק על ידי החברה למוסדות חינוך לשנת 2011 (נכון לנובמבר 2011) סך ההכנסות הצפויות בקאנטרי בשנת 2011 היו: 7,773,000 ₪. עלויות העסקת כ"א בחברה למוסדות חינוך על פי דוח זה, בתוספת תקציב כ"א עירוני בקאנטרי: 4,683,000 ₪. כלומר סך עלויות כוח אדם יחסית לסך ההכנסות של הקאנטרי על פי דו"ח זה: 60% - עדיין יחס גבוה ב-15% - 22% מהמקובל.



בהתייחסותה לממצא זה בתאריך 23/7/12 מסרה מנהלת אגף תקציבים כי:

"שיעור עלות העסקת כ"א בקאנטרי כפי שנכלל במסגרת הבדיקה הכלכלית כלל גם את הוצאות השמירה והניקיון".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"אחוז ההוצאה בגין כ"א בקנטרי הקהילתי אכן גבוה ביחס לקנטרי פרטי, הסיבה העיקרית לכך היא העובדה כי ע"פ מדיניות העירייה קנטרי קהילתי ל' משמש כמרכז קהילתי עירוני הנותן מענה לצרכי הקהילה, גם בתחומים שהם לא תחומי עיסוקו של קנטרי פרטי. לדוגמה: צהרון, קייטנות, חוגי העשרה כולל בית ספר למחול ופעילות גמלאים. מדובר בהעסקה של כ"א נוסף מעבר למקובל בקנטרי פרטי".

30. בשנת 2011 מועסקים בקאנטרי 5 עובדי עירייה, בהיקף של 4.4 משרות: מנהל הקאנטרי, מזכירה ראשית ומנהל תפעול הם עובדי עירייה בהתאם להוראת העירייה, וכן מועסקים על ידי העירייה רכות גמלאים המשמשת גם כמזכירה מחליפה ומדריך מכון כושר. עלות השכר של עובדים אלה: 715,000 ₪.

31. יתר העובדים בקאנטרי מועסקים על ידי החברה למוסדות חינוך. כיום מועסקים בקאנטרי בסעיף כ"א של עובדים מנהליים המקבלים שכר חודשי (להבדיל משעתי) - 9 עובדים מנהליים. על פי דו"ח צפי הניצול לשנת 2011 תהא עלותם 1,169 אלפי ₪. העובדים הינם: מזכירה במשרה מלאה וכן מזכירה בחצי משרה, מנהלת חשבונות בחצי משרה, רכז ספורט במשרה מלאה, רכות צהרון וקייטנות, 2 מפעילים במשרה מלאה ו- 2 שומרים במשרה מלאה. יתר העובדים מועסקים על ידי החברה למוסדות חינוך כעובדים שעתיים, וישנם קבלנים מעטים המעבירים חוגים ועובדים באמצעות חשבונות.

32. לפני ההתייעלות הועסקו בקאנטרי מזכירה ועוזרת מזכירה במשרה מלאה (עוזרת המזכירה בתקן עת"א), שתי מזכירות בחצי משרה ומנהלת שיווק. המלצת הבדיקה הכלכלית הייתה להשאיר רק 1.5 משרות של מזכירה. בפועל נותרו 2.5 משרות של מזכירות (1 בתקן עת"א ו- 1.5 משרות של החברה למוסדות חינוך).

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"לפני ההתייעלות הועסקו 2.5 משרות מזכירה, מזכירת שיווק, רכות גמלאים (תקן עירייה) תגבור מזכירות....לא ניתן להפעיל קנטרי עם 1.5 משרות מזכירה, בשעות פתיחה מקובלות של 06:00- 22:00 כולל עבודה בימי שישי שבת וחגים. המלצת היועץ לא ברורה משמעות המלצה צמצום דרסטי של שרות המזכירות ופגיעה גם ביכולות המכירה והשיווק של הקנטרי".



33. המלצת הבדיקה הכלכלית הייתה להשאיר משרה מלאה של מנהלת שיווק שהחלה בדיוק בעבודתה בעת הבדיקה: "עקב מצב המועדון בשלב זה, מומלץ להעסיק במועדון מנהלת שיווק ומכירות אשר תרכז את כל עבודת השיווק, מכירות, גיוס לקוחות, יחסי ציבור, ניתוח עזיבה, שיחות עם מתעניינים וכו'. בנוסף, תשמש כחלק מצוות המזכירות". בפועל, פוטרה מנהלת השיווק, וכאמור לעיל, הושארו המזכירות.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"המלצת היועץ ליעול תהליכי השיווק והמכירה, לא קשורה לסיום עבודתה של מזכירת השיווק. המזכירה לא פוטרה, אלא ילדה תינוקת וביקשה לא לשוב לעבודה כדי למפל בילדה, לצורך צמצום בכ"א, עבר הטיפול בנושא השיווק לאחריות המזכירה הבכירה בהנחיית מנהל הקנטרי. בניגוד להמלצת היועץ שהצביע על גידול בהוצאות השיווק כמקור לשיפור בהכנסות, מנהל הקנטרי מצא כי הקושי הגדול בשיווק הקנטרי, נבע ממוצר לא איכותי ולא מקצועי, מיושן מאוד ולא אטרקטיבי ביחס למתחרים. לפיכך מרבית המאמצים בשנה הראשונה הושקעו בשיפור המוצר הן פיזית והן מקצועית כדי שניתן יהיה לשווקו כמוצר איכותי".

34. על פי דו"ח הבדיקה הכלכלית, הועסקו בעת הבדיקה שלושה רכזים: רכז חוגי ספורט, רכזת חוגי תרבות מבוגרים ורכזת צהרון. המלצת הבדיקה הכלכלית הייתה: "רכז החוגים הינו פונקציה חשובה מאוד וחיבת להיות תחת אדם מקצועי אחד, אין צורך בפיצול אחריות". בפועל, כיום מספר רכזי פעילות גבוה אף יותר משמוזכר בבדיקה: בנוסף לרכז ספורט, לרכזת הגמלאים ולרכזת צהרון, יש גם רכזת מחול ורכזת שחייה. לדברי מנהל הקאנטרי, לא ניתן להטיל את כל תפקידי הרכזים על רכז הספורט בלבד: רכז הספורט אינו יכול לעסוק בטיפול בקייטנות ובצהרון, וגם לא בחוגי המחול שבהם אינו מבין.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"קנטרי קהילתי ל' מעסיק 2 רכזים על בסיס משרה מלאה, רכז הספורט המשמש גם כסגן מנהל, מטפל בכל חוגי הספורט למבוגרים וילדים כ-150 קבוצות, מכון הכושר, בריכה והצלה ואירועים.

רכזת צהרון וקייטנות- 70% משרה לטובת הפעלת צהרון ל-70 ילדים, 30% הפעלת קייטנת קיץ וחוגי העשרה לילדים כ-25 קבוצות.

רכזת הגמלאים (תקן עיריית ת"א) מדובר בעובדת בעלת וותק של 35 שנה שנותנת שרות לגמלאים כגון: טיולים, הצגות ואירועים. נכון שלא מדובר בשרות אופייני לקנטרי, אך כחלק ממדיניות העירייה ניתן שרות זה לטובת התושבים הוותיקים.

רכזות מחול ושחייה- מדובר בשני תקנים של עבודה על בסיס שעתי מותנה במימון העסקה ע"י הכנסות ממשותתפים, במחול רוקדות כ-300 משותתפות בתשלום נוסף (כ- 350,000 ש"ח), בשחייה לומדים כ-800 שוחים בתשלום נוסף (כ- 500,000 ש"ח). לא ניתן לקיים את הפעילות ללא הרכזות המקצועיות".



35. המלצת הבדיקה הכלכלית לגבי צמצום משרות רכזי החוגים מקבלת משנה תוקף נוכח העלויות הגבוהות של הרכזים. עלות שכרה של רכזת הצהרון הסתכמה בשנת 2010 ב – 146,512 ₪, עלות שכרו הממוצע בשנת 2011 של רכז הספורט החדש של הקאנטרי (נכון לחודש נובמבר) הסתכמה בכ – 13.6 אלף ₪ לחודש. עלות שכרה השנתית של רכזת המחול עמדה על 105,000 ₪. לא נבדק שכרן של רכזת הקשישים ורכזת שחייה, אולם ניתן להעריך כי עלות שכר הרכזים בלבד בקאנטרי היא קרוב לחצי מיליון ₪, נתון בעייתי נוכח המלצת הבדיקה הכלכלית לפיה ניתן להסתפק ברכז אחד בלבד.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"עלות ההעסקה של הרכזים היא כמקובל בתחום. ביטול העסקת רכזי צהרון מחול ושחייה, יובילו לביטול התחומים ולהכנסה של כ-1200000₪. לכן, לא ברורה ההמלצה או הציפיה שרכז אחד יבצע את כל הפעילות".**

36. בבדיקה הכלכלית הומלץ לרשום הנחיות עבודה אחידות, אשר יגדירו לעובדים את המשימות הנדרשות מהם ויאפשרו בקרה. כמו כן, הומלץ בבדיקה על הטלת מטלות שונות על עובדות המנהלה (מזכירות, מנהלת שיווק, מנהלת חשבונות), כגון: רישום למועדון, גיוס לקוחות, עבודה מול ועדי עובדים, לוח מודעות, טיפול באתר האינטרנט וכו'. בנוהל העבודה החדש של הקאנטרי, שנמסר לביקורת, קיימת אמנם רשימה של התפקידים והסמכויות של עובדי המנהלה, אולם לא נמסרו הנחיות מפורטות לביצוע מטלות עובדות המנהלה, למעט לגבי גבייה. יצוין, כי גם שומרי הכניסה מבצעים גבייה באמצעות קופה רושמת – אולם להם לא ניתנו הוראות לגבי אופן הגבייה.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"כל ההנחיות ונהלי העבודה של העובדים ע"פ תפקידם חודרו והועברו לעובדים לביצוע, ע"פ המלצת היועץ".**

37. לפי דו"ח הבדיקה הכלכלית, ישנם מדריכים המקבלים שכר גבוה מהמקובל. מבדיקת הביקורת עולה, שגם נכון למועד איסוף הממצאים, חלק מהמדריכים באותם ענפים עדיין מקבלים שכר דומה. לדוגמה: לפי נספח ה בבדיקה הכלכלית חלק מהתשלומים הגבוהים מהמקובל היו: 123 ₪ לשעה למדריך חוג מחול, 121 ₪ לשעה למדריך חוג פלדנקרייז, 153 ₪ לשעה למדריך התעמלות לגיל הרך, 134 ₪ למדריך יוגה. גם כיום ישנן מדריכות מחול המקבלות 127 ₪ ו - 136 ₪ לשעה לחוג מחול, מדריך ההתעמלות לגיל הרך מקבל 160 ₪ לשעה, 140 ₪ לשעה. ניתנים למדריך יוגה.



בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"שכר המדריכים בקנטרי לגבי כ-90% מהמדריכים זהה למוצע בתחום. לגבי מדריכים בודדים ששכרם גבוה מהמוצע בגלל סיבות שונות (וותק) נבחנת האפשרות לסיים את העסקתם מבלי לפגוע בלקוחות מאחר ומדובר במדריכות טובות. (בחלק מהמקרים הצלחנו לסיים את העסקת המדריכים) אף על פי שבמקרים מסוימים הבאה של מדריכים מובילים בתחומם (זומבה) כרוכה בעלות גבוהה מהמוצע, אבל יש לה יתרונות במשיכת לקוחות".

38. מבדיקת השעות הנוספות של עובדי הקאנטרי בשנת 2011 עולה, כי העובדים שביצעו שעות נוספות בשנה זו (נכון לחודש דצמבר) הינם מזכירת המרכז שביצעה 20 שעות נוספות, ומנהל התפעול שביצע 361 שעות נוספות, עליהן קיבל 16,126 ₪. כמו כן, ביצע מנהל התפעול 282 שעות כוננות (עלות נוספת של 8,380 ₪) ו-396 שעות משמרות (עלות של 2,333 ₪), ובסה"כ קיבל העובד תוספת שנתית של 26,840 ₪ מעבר לשכרו הרגיל. מעיון בדוחות הנוכחות של שני מפעילים נוספים בקאנטרי (עובדי החברה למוסדות חינוך העובדים בשכר חודשי) עולה, כי גם הם ביצעו כ-20 - 50 שעות נוספות בתעריף של 150% לשעה, בכל אחד מהחודשים אוגוסט – ספטמבר בשנת 2011. כתוצאה מכך גם שכרם גבוה יחסית. יצוין, כי לדברי מנהל הקאנטרי גם שכרם של עובדי השמירה גבוה יחסית בשל ביצוע שעות נוספות רבות.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"שעות נוספות, שעות כוננות – שכר מנהל התפעול ותנאי העסקתו נקבעו ע"י עיריית תל אביב לאחר בחינת נושא מנהלי תפעול הקנטרי קלאבים הקהילתיים. היקף העבודה ואופי העבודה כולל האחריות לחומרים מסוכנים, מצדיק את שכרם כולל שעות נוספות ושעות כוננות. השעות הנוספות למפעילים, מזכירות ושומרים, הן מועמות מאוד ונבעו בעיקר בגלל צורך בהחלפת עובד שחלה או שהיה בחופשה, או שעות שבת ע"פ הצורך".

הביקורת מציינת בהתייחס לתגובת מנהל הקאנטרי, כי לא הועבר אליה המסמך המסכם את תנאי העסקתו של מנהל התפעול, המצדיק לכאורה את שעות העסקתו הרבות, לפי תגובת המנהל. כמו כן ביצוע באופן שוטף של 20-50 שעות נוספות לחודש לכל מפעיל ושומר, יכול להצדיק, לדעת הביקורת, בחינה ארגונית של נושא זה.

### שעות פעילות

39. שעות הפעילות של הקאנטרי הינן: יום א': 16:00 – 22:00, ימים ב - ה: 6:00 – 22:00, יום ו - 6:00 – 18:45, יום ש': 9:00 – 18:00. בימי שני ורביעי פתוח חדר הכושר עד 23:00. בבדיקה הכלכלית צוינו אותן שעות פתיחה, ללא השעה הנוספת בה פתוח חדר הכושר בימי שני ורביעי (עד 23:00). לפי דוח הבדיקה הכלכלית, שעות הפתיחה של הקאנטרי מתאימות להיקף פעילות



גבוה בהרבה מהקיים בקאנטרי. למרות זאת, ניתן לראות כי שעות הפעילות לא השתנו מאז ביצוע הבדיקה הכלכלית.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"שעות הפתיחה בקנטרי הקהילתי הן השעות המקובלות בתחום. יש טענה של הלקוחות שהקנטרי הקהילתי פועל בשעות מעטות מידי בעיקר בימי שבת 09:00-18:00 בלבד. לא יהיה זה נכון לצמצם את שעות הפעילות. פגיעה בשעות הפעילות תיפגע ביכולתו של הקנטרי הקהילתי להתרחב ולהיות אמרקיטיבי ללקוחות חדשים".

## נהלים

40. בקאנטרי יש קלסר הכולל את נהלי החברה למוסדות חינוך בנוגע להפעלת מרכזים קהילתיים. חלק מהנהלים הנמצאים בקלסר אינם מעודכנים: נוהל מס' 2 בקשר לכספות וקופות ביטחון שבקלסר הקאנטרי הוא משנת 2006, נוהל 4 בנושא גביית הכנסות שבקלסר הוא משנת 1999 - למרות שלשניהם קיים עדכון משנת 2011.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"חשוב להדגיש כי המבקר קיבל ממנהל הקנטרי הקהילתי תיק נהלים מפורט להפעלת קנטרי קהילתי ובריכות שחייה של המחלקה למרכזי נופש ושחייה כולל נהלים מקומיים: נוהל חמ"ס ונוהל פציעה טביעה".

## שיווק ופרסום

41. על פי דוח הבדיקה הכלכלית "גובה התעריפים הוא סביר ואף גבוה מהמקובל בבריכות בעלות אופי דומה, מכאן נובע שהיקף ההכנסות הנומוך נובע ממינויים". עיקר קהל המשתמשים בקאנטרי הינם תושבי האזור הסמוך. הקאנטרי פועל בסביבה תחרותית, משום שבסמוך לו ישנם 5 מועדונים איכותיים המהווים תחרות לקאנטרי ל: אזורי חן, אוניברסיטת ת"א, קאנטרי נווה אביבים, קאנטרי דקל וקאנטרי רמת אביב ג.

42. להלן מספר המנויים שהיו בקאנטרי בשנים שונות, לפי דיווח מקורות שונים:

שנת 2011	שנת 2009	שנת 2008	שנת 2007	שנת 2003
2,100 מנויים לפי מערכת "פיזיקל" של הקאנטרי	1,960 מנויים לפי נתוני פרוטוקול ועדת תעריפים מס' 1/2011	2,045 מנויים לפי נתוני פרוטוקול ועדת תעריפים מס' 1/2011	2,248 מנויים לפי נתוני פרוטוקול ועדת תעריפים מס' 1/2011	3,000 מנויים לפי דוח ביקורת של החברה למוסדות חינוך שנערך בשנה זו.



בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"הנתון שמספר המנויים בקנטרי לשנת 2003 היה 3000 מנויים לא נכון. מספר מנויים זה היה בקנטרי קהילתי ל' בשנות ה-90 בלבד. בחמש עשרה השנים האחרונות ממוצע המנויים היה קבוע כ-2200-2000 מנויים מסיבות של סביבה תחרותית וחוסר העקבות בפיתוח."

43. למנהל הקאנטרי אין נתונים בכתב לגבי מחירי המועדונים המתחרים, למרות שלדבריו בדק את התעריפים של מתחריו באמצעות רכז הספורט שלו. מבדיקה מדגמית של הביקורת אודות מחירי המנוי לזוג נכון לשנת 2011, עולים הנתונים הבאים:

קאנטרי ל	קאנטרי דקל	קאנטרי ג	אוניברסיטת ת"א
7,480 ש"ח לפני הנחות לזכאים;	9,000 ש"ח	9,100 ש"ח	מחיר לפני הנחה לא ידוע
לאחר הנחות לזכאים: 6,705 - 6,358 ש"ח	לאחר הנחה: 7,500 ש"ח	לאחר הנחה: 8,645 ש"ח	לאחר הנחה: 8,060 ש"ח לשנה וחמישה חודשים (המנוי מתחדש מדי חודש מרץ) (כלומר באופן יחסי שנה תעלה 5,373 ש"ח)

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"בקנטרי קהילתי ל', כמו בקנטרים האחרים באזור, קיים מחירון רשמי גבוה, כשבפועל המחיר המשולם הוא נמוך ממחיר מחירון, אף אחד לא מוכר מנויים במחירי מחירון המשמש ככלי שיווקי למכירת מנויים. בקנטרי פרטי נתוני המכירה ידועים למנהל הקנטרי בלבד ויכולות המיקוח של המנוי גבוהות יותר ולכן יש פער ושינוי בין מנויים. היכולת שלנו לדעת את מחיר המתחרים הפרטיים מבוסס על מידע מלקוחות המגיעים לקנטרי הקהילתי (בעלי אינטרס להציג נתונים לטובתם) או מבצעי מכירה המפורסמים באופן פומבי. לכן, לנתוני המחירונים כפי שהוצגו אין משמעות אמיתית. מרבית הלקוחות המגיעים מקנטרי אזורי חן, המתחרה המרכזי שלנו, טוענים שהמחירים שם זולים בצורה משמעותית מקנטרי קהילתי ל'."

44. מנתונים אלה מתקבל הרושם, כי מחירי הקאנטרי למנוי זוגי זולים באופן משמעותי ממחירי שני מועדונים פרטיים, אך לא ממועדון הספורט של אוניברסיטת ת"א.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"לדעתי המחירים למנויים לכל הקנטרים באזור דומים כשיכולת מיקוח של כל קנטרי גדלה בהתאם לחוזקו הכלכלי. (קנטרי קהילתי ל' מחויב לוועדת הנחות בהתאם לקריטריונים עירוניים בניגוד לקנטרי פרטי) לדוגמא: השנה אושרה (ע"י העירייה) קיימנה לחד הוריות בהנחה אוטומטית של 33% במקום מחיר של 1,600 למשתתף שילמו לא מעט משתתפות ללא בעיות כלכליות 1,072 ש"ח ופגעו ברווחיות של הקנטרי הקהילתי."



45. בבדיקה הכלכלית הוצגה "תוכנית שיווק והפעלה". יעד התוכנית היה הגעה ל- 3,000 מנויים. בין היתר, הומלץ על פרסום אגרסיבי ויחסי ציבור בעלות של כ- 190 אלף ₪ (עיתונות, פרסום חוצות, פליירים, הודעות טלפוניות). בפועל, תקציב הפרסום של הקאנטרי הוא 70,000 ₪ (36% מהסכום המומלץ), שעל פי הצפי ינוצל במלואו (אולם נכון לחודש נובמבר 2011 נוצלו רק 44 אלף ₪). לפי מנהל הקאנטרי, אסטרטגית השיווק של הקאנטרי היא שיווק ישיר מבית לבית לאוכלוסייה הרלוונטית (נשלחו 15,000 יחידות בכל פרסום). לא אומצה ההמלצה של הבדיקה הכלכלית לפרסום חוצות, פרסום בעיתונות, טלמרקטינג. יצוין, כי מנהל הקאנטרי העלה בעבר את נושא הגדלת תקציב הפרסום בפני מנהל מחלקת מרכזי נופש ושחייה באגף קנו"ס ובפני סמנכ"ל החברה למוסדות חינוך, אך תקציב הפרסום נותר כשהיה (לשם השוואה, בשנת 2008 היה סך ניצול התקציב לפרסום – 84 אש"ח).

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"הצבת יעד של 3000 מנויים במצבו הקיים של הקנטרי הקהילתי עפ"י המלצת היועץ לא ראלית. במשך 15 שנה ממוצע המנויים בקנטרי הקהילתי עמד על 2200 מנויים. כל תכניות השיווק והמכירה נוסו שיווק אגרסיבי, שיווק ישיר ועדיין הנתונים לא השתנו בצורה משמעותית. שום תוכנית שיווקית לא יכולה לאורך זמן למכור מוצר לא טוב, קנטרי קהילתי ל' היה מקום מיושן בעל דימוי מבוגר ולא אטרקטיבי. מאחר וע"פ כל המחקרים בתחום, מנויי הקנטרי הקהילתי יתגוררו בטווח מקסימלי עד 7 דקות נסיעה מהקנטרי הקהילתי, שיווק אגרסיבי באמצעי פרסום פומביים גדולים ויקרים. בשלב הזה הוא לא נכון ומטרתו העיקרית יצירת מודעות לקנטרי הקהילתי. צריך לזכור כי גם היועץ לא הסכים להתחייב כי תקציב שיווק גדול יוביל לכמות של 3000 מנויים. קנטרי קהילתי ל', במסגרת אילוצי התקציב שלו, בחר בשיווק ישיר שלו ללקוחות בטווח האופטימלי בעלות זולה יותר ובתפוקות טובות יותר.

אנו מאמינים שהשיווק הטוב ביותר לקנטרי קהילתי ל' הוא פיתוח ושיפור מתמיד של מתקני הקאנטרי הקהילתי לצד שיפור באיכות, במקצועיות ובשרות. דבר שיביא בטווח הקצר לשימור לקוחות ובטווח הארוך להתרחבות וגיס מנויים חדשים בעיקר צעירים".

46. כמו כן, הוצע בבדיקה הכלכלית לשדרג את חדר הכושר (שיפוץ ראשוני ורכישת ציוד) בהוצאה של כ- 500,000 ₪, משום ש"חדר כושר מהווה מרכיב מרכזי ביכולת הקאנטרי למשוך קהל ובפרט קהל צעיר". לפי התב"ר, הושקעו עד למועד הביקורת בהצטיידות של מכון הכושר כ- 150,000 ₪ בלבד.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"במכון הכושר הושקעו בתקציב 2012, 500,000 ₪ שהפכו אותו למכון כושר אטרקטיבי מאוד לצעירים".



47. בהתאם להמלצת הבדיקה הכלכלית, הקאנטרי ערך מבצע רישום לצעירים לתקופות קצרות וקיים ימים מרוכזים סביב תחום עניין. עם זאת, הוא לא איפשר רישום מנויים לתקופות קצרות, בניגוד להמלצת הבדיקה הכלכלית, משום שלפי מנהל הקאנטרי, הוא אינו סבור שיש תועלת רבה במנויים לתקופות קצרות.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"מבצעי רישום לתקופות קצרות בוצעו ע"י הקנטרי הקהילתי והוגדרו כמבצעי התנסות של עד שלושה חודשים, כמדיניות בניגוד להמלצת היועץ אין רישום קבוע לתקופות קצרות הסיבה העיקרית היא חשש מזליגה של מנויים שנתיים למנויים קצרים ולא תוספת של מנויים חדשים. ככוונתנו להמשיך ולאפשר רישום לתקופות קצרות עם דגש על צעירים בעיקר בתקופות החלשות ביותר של הקנטרי הקהילתי בחודשי החורף".

בדוח הביקורת של החברה למוסדות הינוך בשנת 2003 יוחסה ירידה בהכנסות מגבייה "בעיקר בשל שינוי בחוזה ההתקשרות עם גופים מוסדיים כגון 'בנק הפועלים' ו'חבר'". הביקורת ביקשה לבדוק כמה מנויים נרשמו דרך ועדי עובדים כיום, אך נמצא כי בניגוד לנהוג בעבר - כיום "המזכירה מכניסה את הלקוח של הוועד לסעיף הרכישה הרגיל (ומציינת בהערה מחיר ועד בהתאם להצעת המחיר)", ולפיכך לא ניתן לקבל את המידע.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"אין ירידה בהתקשרות בין הקנטרי הקהילתי לגופים מוסדיים- וועדי עובדים. יש שני דרכים לביצוע הרישום המוסדי:

א. מתן הנחה לוועד עובדים- ביצוע תשלום בהתאם למחירון הוועד בקנטרי הקהילתי.

ב. מתן הנחה לוועד העובדים- רישום ותשלום בארגון העובדים, רישום בקנטרי בקהילתי על בסיס שובר הזמנה המונפק בארגון העובדים, ביצוע גביה מרוכזת של התשלום פעמיים בשנה על בסיס שוברי הזמנה שהונפקו לקנטרי הקהילתי.

באפשרות הראשונה היו פערים ברישום בגלל שחלק מהעסקאות נרשמו בקנטרי הקהילתי כלקוח רגיל שקיבל הנחה. ולא תחת קוד "ועד העובדים". יש חובה לרשום את העובד תחת סעיף ועד העובדים לצורך אפשרות קבלת נתוני הרישום של ארגון העובדים. נקפיד בעתיד לרשום כל ארגון תחת הסעיף הספציפי שלו".

**קשר עם התושבים**

48. למרות הכוונה העירונית להקים הנהלה ציבורית במרכזים הקהילתיים, אין הנהלה ציבורית בקאנטרי. עם זאת, לדעת מנהל הקאנטרי, הוא מקבל מידע מספיק מוועד השכונה והוא אינו זקוק להנהלה ציבורית לצורך שיתוף פעולה עם התושבים והכרת צרכיהם. לטענתו, הנהלה ציבורית עלולה לפעול לפי אינטרסים שאינם בהכרח תואמים לאינטרסים הכלליים של תושבי השכונה.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל אגף קנו"ס כי:

"לפני כעשרים שנים, אימץ אגף קנו"ס חפיסה 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 להחלפת הנהלת העירייה להפרטתו, 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 התענו מחדש גם את נושא ההנהלות הציבוריות. נבנה תקנון חדש להנהלות הציבוריות ועם אישורו ע"י הנהלת העירייה הנוחה מנהל האגף להתניע מהלך ליישום הקמת הנהלות ציבוריות בכל המרכזים הקהילתיים של האגף.

בתכנית העבודה לשנת 2012 הנוחה מנהל אגף קנו"ס להקים הנהלות ציבוריות על פי הפורמט החדש עד לחודש דצמבר 2012. המרכז הקהילתי ערבי יהודי נכלל במהלך זה".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"החל תהליך בדיקה והקמה של הנהלה ציבורית לקנטרי קהילתי ל', היעד להשלמת הקמת ההנהלה הציבורית נקבע ע"י מנהל האגף לעד דצמבר 2012".

49. אחת מהמלצות הבדיקה הכלכלית הייתה העברת "דפי משוב של שביעות רצון", לצורך שימור לקוחות. כמו כן, אחד מיעדי אגף קנו"ס לשנה"ל תשע"ב הוא שכל מוסד יקבל לפחות 2 משובים מהמשתתפים בפעילויות המרכז. למרות זאת, טרם הועבר למשתתפים בקאנטרי משוב על פעילות הקאנטרי. לפי דיווח מנהל הקאנטרי לאגף תקציבים בשנת 2011: "טרם בוצע סקר שביעות רצון מאחר והקאנטרי עבר משבר בתחילת השנה, יש כוונה לשתף מנייים בקביעת סדרי העדיפויות והצרכים שלהם מהקאנטרי".



בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"לא בוצע משוב שביעות רצון בשנת 2011, יבוצעו סקרי שביעות רצון בשנת 2012 מתוך כוונה לשתף את המנויים בקביעת אופי הפעילות ולשפר את רמת שביעות הרצון. בשנת 2012 לאחר שדרוג מכון הכושר והתקנת מערכת תקשורת חדשה, בוצע סקר העדפות ובחירת ערוצי הטלוויזיה למכון הכושר בקרב קהל המנויים."

### מערכת ממוחשבת

50. מזה כשנתיים וחצי המערכת לניהול המועדון היא מערכת "פיזיקל" המיועדת לניהול מנויי קאנטרי קלאב, לאחר שבשנת 2010 הפסיק המועדון את ניהול הפעילות בתוכנת "רוטק" לפי הוראת החברה למוסדות חינוך. במועדון אין מערכת "חוגים". לדברי מנהל הקאנטרי, "הבעיה של קאנטרי ל נובעת מכך שהקאנטרי מנהל מערך חוגים גדול ופתוח לפעילות אורחים כמו במתנ"ס, לפעילות זו עדיף להשתמש בתוכנת חוגים של החברה למתנ"סים (שלא מתאימה לקאנטרי). מאחר שאנו לא יכולים לעבוד במקביל עם שתי התוכנות, 'פיזיקל' עדיפה לקאנטרי. יש אפשרות לבקש מפיזיקל שדרוג של התוכנה והתאמתה לטובת הקאנטרי, לא נעשה בעבר מספיק."

51. בתוכנת "פיזיקל" רשומים מנויים עם רישום הסטאטוס שלהם, אולם לא בהכרח רשום סכום התשלום ששולם עבור המנוי שלהם. זאת מכיוון שכאשר נרכש מנוי משפחתי, העלות הכוללת של המנוי נרשמת רק על שם אחד מבני המשפחה, כאשר לצד כל שאר שמות בני אותה משפחה מעודכן שהם בעלי מנוי, אולם מצוין ששילמו 0 ₪. כתוצאה מכך, על 1,217 מנויים מתוך 2,100 נרשם כי שילמו 0 ₪ - ולא ניתן לערוך בקרה כמה מנויים לא שילמו כלל, ובגין כמה מנויים נרשם התשלום במנוי אחר.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל אגף קנו"ס כי:

"פרויקט שדרוג תשתיות המחשוב של מוסדות אגף קנו"ס, אושר בסוף שנת 2011 ותקצובו אף הופיע בספר התקציב לשנת 2012. בינואר 2012, הוחלט על הקפאת הפרויקט. אגף קנו"ס מצפה כי נתוני מערכת החוגים בתכנת פיזיקל ישקפו את תמונת האמת ויאפשרו ביצוע פעולות מעקב ובקרה. אגף קנו"ס מצפה לשימוש בקבלות ממוחשבות."

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"מערכת פיזיקל מבצעת רישום עפ"י ראש משפחה/ מני מוביל כאשר התמורה לפעילות נרשמת במלואה על המנוי המוביל, כאשר שאר הנרשמים במנוי מופיעים בסטטוס 0 ללא תשלום. זוהי בעיה בכל הקנטרים הפועלים במערכת פיזיקל, אין אפשרות לחלק את הסכום הכולל למספר המנויים הרשומים."



52. מנהלת החשבונות אינה נעזרת בתוכנה להנה"ח של החברה למוסדות חינוך. לדברי מנהל הקאנטרי, "בהתאם למדיניות חברת מוסדות, מנהלות חשבונות במרכזים לא מחוברות לתוכנת הנהלת החשבונות של מוסדות. אין ספק שסידור כזה היה מייעל את העבודה, למיטב ידיעתי יש כוונת חברת מוסדות לחבר את מנהלות החשבונות לתוכנה שלהם בקרוב".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"מנהלת החשבונות קיבלה הרשאה מחברת מוסדות חינוך לדיווח ישיר בנושא שכר עובדים בלבד, אין כרגע חיבור ממוחשב ישיר בין הנהלת החשבונות של הקנטרי הקהילתי להנהלת החשבונות במוסדות חינוך".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנכ"ל החברה למוסדות חינוך כי:

"ישנה כוונה לתת אפשרות צפייה למנהלים בדו"ח התקציב והביצוע במחשבים שלהם במרכז אולם, מאחר והאגף מטפל בנושא שדרוג מערכת המחשוב, אמור להיות נושא זה מטופל בהתאם".

53. בנוהג הרגיל כל הכנסה נרשמת במערכת פיזיקל (קבלה) ומועברת לחברה למוסדות חינוך לרישום בכרססת ההכנסות של הקאנטרי. במקרה של העברה בנקאית ההכנסה מגיעה ישירות לחברה למוסדות חינוך ונרשמת בסעיף ההכנסות בכרססת הנהלת החשבונות של הקאנטרי, מבלי שהכספים נרשמים במערכת פיזיקל של הקאנטרי. באופן זה, מגויים דרך ועד עובדים נרשמים כמגויים במערכת פיזיקל של הקאנטרי ללא תשלום, והתשלום אמור להימסר בהעברה בנקאית ישירה לחברה למוסדות חינוך ולהירשם רק בחברה למוסדות חינוך. לפיכך קשה יותר לקיים בקרה בקאנטרי אם הכספים בגין מגויים אלה הועברו בפועל.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"באחריות מנהל הקנטרי הקהילתי/מנהלת החשבונות לוודא כי הכנסות המגיעות לקנטרי הקהילתי בהעברה בנקאית ישירות לח"ן חברת מוסדות חינוך יועברו לסעיף ההכנסות של הקנטרי הקהילתי ולאחר מכן לוודא עדכון במערכת פיזיקל של הלקוחות (זיכוי לקוח)".

54. כיום המגויים הנרשמים דרך הוועדים אינם מצוינים במערכת פיזיקל שבקאנטרי כמי שיש לעקוב אחר תשלומיהם באופן שונה ממגויים אחרים, והדבר מקשה אחר קיום בקרה במערכת אחר תשלומי הוועדים עבורם.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"מבחינתי אין כרגע דרך או רעיון אחר למעקב אחר הכנסות וועדי העובדים".

**רישום כניסות**

55. לקאנטרי אפשר להיכנס באמצעות רכישת מנוי, כרטיסייה של מספר כניסות, כרטיס חד פעמי או רישום לחוגים שונים של משתתפים חיצוניים. מלבד 2,100 המנויים, בשנת 2010 נרשמו במערכת 879 רכישות של כרטיסיות, 1,701 כרטיסי שער חד פעמיים ומאות נרשמים למועדונים, קייטנות וחוגים.

56. מנויים מעל לגיל 6 מחזיקים ב"תג אלקטרוני" שרושם את כניסתם במערכת (אין צורך בתג ליציאה). אולם המשתתפים החיצוניים בחוגים מחזיקים בכרטיס אורח המאפשר להיכנס רבע שעה לפני החוג ולהישאר רבע שעה לאחר סיום החוג. כתוצאה מההתנהלות המתוארת לעיל, לא קיימת בקרה על חלק מהנכנסים, וקורים מקרים בהם נכנסים אנשים למתחם הקאנטרי ברשות אך נשארים בו ללא הרשאה ותשלום. לדברי המנהל, נשקלה אפשרות של מתן תג למשתתפים חיצוניים, אולם "יש מספר בעיות בביצוע, היציאה מהקאנטרי אפשרית משער מרוחק ללא בקרת שומר, והתג קורא רק כניסות ולא יציאות מהקאנטרי, לפיכך לא ניתן לשלוט בשעת היציאה של האורחים מהקאנטרי."

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"עפ"י החלטת הקנטרי הקהילתי יינתנו כרטיסי כניסה אלקטרוניים למנויי הקנטרי הקהילתי בלבד ולכל ילד המגיע באופן עצמאי ללא ההורים. המערכת רושמת את כניסת הלקוחות אך אין רישום של היציאה, אפשרות זו לא קיימת במערכת פיזיקל. וצריך לזכור כי היציאה אפשרית גם משער נוסף לחניה (ללא שומר). כניסת אורחים לא מנויים, בעיקר לחוגים, הם על בסיס כרטיס אורח המוצג לשומר במעמד הכניסה והיציאה. אין אפשרות לרישום הלקוחות בשער מאחר ומדובר בכמות גדולה של נכנסים והתהליך מסורבל מאוד."

57. השומר אינו בודק זיהוי של מי שנכנס שלא באמצעות תג אלקטרוני, ואין רישום בשער של משתתפים חיצוניים. זאת על אף שבמערכת ה"פיזיקל" ניתן לרשום כניסות ללא תג אלקטרוני ולהפיק דוחות אודות כניסות אלה. מנהל הקאנטרי השיב: "אפשרות להנפיק דו"ח נכנסים ללא תג מחייב את השומר בשער לאשר ידני כל כניסה של משתתף אורח לא מנוי, לא מעשי... הפעולה מחייבת הקלדה וזיהוי הלקוח במערכת ומעבר לחלון רישום ידני ואישור הפעולה, בזמן ההקלדה במידה ויש כניסה של לקוח עם תג, רישום הכניסה שלו משתלם על המערכת ומבטל את הרישום הידני (במידה ולא הושלם) בכל מקרה כניסה של מספר לקוחות בו זמנית מחייבת עיכוב לקוחות בשער מעבר לסביר, מניסיון שלי בשער לא ניתן להתמודד עם כמות הלקוחות הנכנסים לקאנטרי למעט שעות מסוימות במהלך היום."

**השתתפות בחוגים**

58. הקאנטרי מספק את רוב החוגים למנויים בחינם, אך ישנם חוגים בהם נדרשת גם ממנויים תוספת תשלום. למשתתפים חיצוניים מתאפשרת כניסה לחוגים בתשלום מלא. בדיווח לאגף תקציבים חיווה המנהל דעתו כי "היתרון היחסי של הקאנטרי היום הוא בעיקר בהיקף ואיכות הפעילות של החוגים".

59. לדברי המנהל, הוא "ירש" מקודמיו את ההחלטה על מספר החוגים שבקאנטרי – ולא התקבלה מאז החלטה עקרונית על ידי אגף קנו"ס לגבי שינוי מדיניות בנושא מספר החוגים.

60. עם זאת, לדבריו, הוא לא יפתח חוג שנוכחים בו פחות מ – 10 משתתפים, למעט חוגים שכרוכים בהם שיקולים ציבוריים אחרים (כגון חוג שמתקיים שנים רבות ויש בו ערך רוחני כמו טאי-צ'י).

61. לפי הבדיקה הכלכלית החיצונית משנת 2009, "אין מעקב אמיתי אחר המשתתפים בחוגים, מלבד בחוגי ילדים בהם מתנהל רישום. לאור תשובות לא אחידות אשר נתקבלו בקשר למעקב אחר החוגים, נראה כי לא קיימים נתונים אמיתיים לגבי שיעור המשתתפים בפועל". למרות שהוצאות המדריכים המפעילים חוגים מהוות חלק ניכר מתקציב הקאנטרי (כ – 33% מההוצאות), נראה שגם נכון למועד עריכת הביקורת לא מתקיים מעקב סדיר אודות ההשתתפות בחוגי מבוגרים. לדברי המנהל, בחוגי מבוגרים יש רישום במערכת רק של משתתפים ששילמו עבור החוג (אך לא של מנויים), ואילו בחוגי הילדים מתקיים רישום עבור כל המשתתפים (כפי שהתקיים גם בעת הבדיקה הכלכלית משנת 2009). הסיבה למדיניות זו, לפי המנהל, היא כי "מנוי מבוגר לא מתחייב להשתתף בפעילות בתדירות כלשהי ולכן לא הגיוני לבצע בכל שיעור רשימת משתתפים חדשה (אין לכך משמעות והרישום יגוול זמן יקר מהשיעור)". לעומת זאת, בחוגי הילדים, לדברי מנהל הקאנטרי "רשימת משתתפים ונוכחות גם בקבוצות ללא תשלום מאחר ומהילדים בניגוד למבוגרים אנחנו דורשים נוכחות קבועה בחוגים, יש לכך חשיבות לצורך המקצועיות והאיכות של החוג".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"רישום נוכחות מתקיים באופן קבוע בחוגי ילדים, אין רישום בחוגי מבוגרים ולא מקובל בשום קנטרי לרשום נוכחות מבוגרים. מתקיים מעקב מדגמי על ממוצע משתתפים בכל קבוצה שמבוצע מעת לעת, בכל מיקרה קבוצות שממוצע משתתפים פוחת מעשרה משתתפים באופן קבוע וסגרות".

הביקורת מציינת בהתייחס לתגובת מנהל הקאנטרי, כי לא נמסרו לה תוצאות ביקורות מדגמיות על מספר המשתתפים בחוגי מבוגרים.



62. לשאלת הביקורת כיצד מנהל הקאנטרי עורך בקרה על כדאיות קיום חוגי המבוגרים, בהעדר נתונים על השתתפות, ענה המנהל כי הוא מנהל מעקב מדגמי על מספר המשתתפים. הביקורת ביקשה אפוא את המעקבים המדגמיים שנערכו בשנת 2011 בחוגי מבוגרים, ונענתה כי תוצאות המעקב דווחו במסגרת התשובה לאגף תקציבים. הביקורת עיינה בדיווח לאגף תקציבים, ולא מצאה דיווח על מספר המשתתפים בחוגים אלא רק על מספר שעות החוגים, כך שיתכן שבשנת 2011 לא נערך כלל מעקב על מספר המשתתפים בחוגים.

63. בדו"ח הבדיקה הכלכלית בשנת 2009 דווח על 100 שעות שבועיות של חוגי מבוגרים ו- 80 שעות שבועיות של חוגי ילדים. בדוח נרשם כי "נראה כי ישנם חוגים רבים בהם מספר המשתתפים אינו מצדיק את קיומם. היצע החוגים גבוה מאוד ביחס לאוכלוסיה המצומצמת... אין כל חשיבה לסגירת חוגים ישנים ולפתיחת חוגים חדשניים הפונים לקהל צעיר, כמקובל במועדונים מקבילים...". לפיכך הומלץ "לסגור חוגים רבים בהם ישנם פחות מ- 10 משתתפים ולפתוח חוגים חדשים אשר קיים להם ביקוש".

64. בדיווח שמסר מנהל הקאנטרי לאגף תקציבים לגבי סטאטוס יישום המלצות הבדיקה נרשם, כי בתקופת הבדיקה הכלכלית היו כ- 150 ש"ש, מתוכן 50 ש"ש חוגי ילדים, וזאת בניגוד לנתוני הבדיקה בה דווח על 180 ש"ש. עוד דיווח המנהל, כי בעקבות הבדיקה הכלכלית נסגרו 10 חוגים ונפתחו 6 חוגים חדשים, וכן צומצם מספר שעות חוגי הילדים ל- 40. כלומר, בסה"כ לפי דיווח זה צומצם מספר הש"ש בכ- 14- 28 ש"ש, ונותרו 122- 136 ש"ש. לעומת זאת, בהשוואה מפורטת שערך המנהל באותו דיווח בין רשימת החוגים טרם ההתייעלות לרשימת החוגים בעת הדיווח, דווח כי בעת הבדיקה היו 100 ש"ש (חוגי ילדים ומבוגרים) ולאחריה היה היקף החוגים 82 ש"ש. לא ברור פשר הסתירה בין הנתונים באותו דיווח (סתירה באותו דיווח לגבי נתוני החוגים בעת הבדיקה; וכן סתירה בנתוני הדיווח גם לגבי שעות החוגים לאחר ההתייעלות).

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"הסתירה בנתוני החוגים מקורה במעוות הדפסה בלבד, ניתן לראות בדוח שנמסר לאגף התקציבים כי הסיכום הכללי של החוגים בקנטרי הוא כמובן לא 100 אלא קרוב ל 200, הנתון של 100 שעות חוגים התייחס רק לחוגי מבוגרים, שצומצמו לכ- 82 חוגים. בצורה דומה ניתן לראות בדו"ח צמצום בחוגי הספורט לילדים בהיקף של 4 שעות. חוגי העשרה בתשלום לא השתנו מאחר ופתיחתם מותנית בכל מקרה בהכנסה ממשותתפים."

65. הביקורת ביקשה רשימות נוכחות בשלושה חוגי ילדים, בחודשים ינואר עד נובמבר 2011 (דרמה לגילאי גן; הוקי רולר כיתות א-ב; כוכבי המחר בשירה כיתות א-ב). התקבלו רשימות נוכחות רק עבור שניים מהחוגים: דרמה ו"כוכבי המחר".



66. מרשימות הנוכחות בחוג דרמה לילדים עולה, כי השתתפו בחוג 14 ילדים, ו- 2 ילדים נוספים נכחו בחוג פעמים בודדות. ברשימה הממוחשבת לחוג זה נמצאו רק 13 משתתפים (כל המשתתפים בחוג הם מנויי הקאנטרי ולכן אין לכך משמעות כלכלית - המשמעות היא מבחינת בקרה בלבד).

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"הנתון לגבי חוג הדרמה לא נכון גם מנויים משלמים עבור החוג."**

67. ברשימות הנוכחות של חוג ילדים אחר, בשם "כוכבי המחר", נמצא כי לאחר השיעור הראשון נכחו בחוג 8 משתתפים ופחות. בדף ההשתתפות הממוחשב רשומים 7 משתתפים + אורח.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"מספר המשתתפים בחוגים בתשלום תלויה בהיקף ההכנסה ושמירה על מסגרת מאוזנת, לפיכך אין משמעות למספר הנוכחים בפועל אלא על מספר המשלמים בחוג. (עמידה במינימום נידרש) יתכנו חוגים בתשלום עם כמות קטנה של משתתפים."**

68. בבדיקת רשימות הנוכחות נמצאו שני ילדים שנכחו בחוג לאחר שפג תוקף המנוי שלהם. מנהל הקאנטרי מסר (בתשובות במייל) כי "לגבי המנויים שפג תוקף המנוי אך המשיכו בחוגים, ש. י. חידש מנוי וה. נ. טרם חידשה נמצאת בטיפול".

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"לעיתים יש פרק זמן בין סיום מנוי לחידוש מנוי ע"י הלקוח שנובע מסיבות שונות (הלקוח בחו"ל) בזמן זה ילדי המנוי הנמצאים בחוגים לכאורה לא משולמים. אנחנו פועלים לצמצם את התופעה למינימום ולא לאפשר המשך פעילות למי שלא חידש מנוי."**

69. לגבי 2 מהילדים ברשימות הנוכחות של "כוכבי המחר", שהם ילדי מועדונית, נרשמה נוכחות ב-4 שיעורים ולאחר מכן נמחקו (בקו חוצה) נתוני נוכחות אלה. לשאלת הביקורת, ענה מנהל הקאנטרי כי: "רישום נוכחות ומחיקת השמות של ילדי המועדונית בחוג הזמר כוכבי המחר היו טעות, מאחר והילדים הגיעו לשיעור ניסיון בלבד ולא רצו להמשיך, ולפיכך לא היו צריכים להיות רשומים כלל."

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"שעורי ניסיון בחוגים (לילדים בלבד) בתשלום מיוחד (חד פעמי בלבד) לא צריכים להירשם ברשימות הנוכחות הקבועה של הקבוצות."**

הביקורת מציינת בהתייחס לתגובת מנהל הקאנטרי, כי מדובר ב-4 שיעורים, ולא בשיעור חד פעמי. כמו כן לא ברור עדין מה משמעות רישומם של תלמידים כנוכחים ולאחר מכן מחיקת נתוני נוכחותם.



70. נכון למועד עריכת הביקורת לא ניתן להפיק רשימת נוכחות ממערכת פיזיקל, ויש לכתוב לכל חוג רשימת נוכחות באופן ידני. יצוין כי דוח 210 במערכת פיזיקל יכול היה להפוך לדוח נוכחות, ולחסוך עבודה רבה, אם ניתן היה להפכו לגיליון אלקטרוני (לייצא ל"אקסל"), אך לדברי המנהל הדבר אינו אפשרי.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"כיום לא קיימת האפשרות לייצא מתוכנת פיזיקל לאקסל, דף נוכחות למעקב של משתתפים בקבוצה, הדרישה עברה לחברת פיזיקל אך טרם נתקבלה תשובה."**

### הזנת תעריפים ותשלומים

71. המחירון של הקאנטרי לשנת 2011 נקבע בוועדת תעריפים, פרוטוקול מס' 1/2011 מיום 4.1.11. המחירון מבוסס בחלקו על המלצת הבדיקה הכלכלית.

72. המערכת מאפשרת להזין כל מחיר לכל רכישה (מנוי, כרטיסיה וכו'). הדרך לבקרה על הזנת מחירים תקינה הינה הפקת "דו"ח הנחות" המציג את הפער בין המחיר שהוזן למחיר המחירון במערכת. אולם עד להערת הביקורת, דו"ח הבקרה לא הופק מעולם (למנהל לא היה ידוע על קיום דו"ח בקרה זה). לדברי מנהלת החשבונות היא עורכת באופן שוטף בקרת סבירות על מחירי המנויים שנרכשו.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"לאור הערת הביקורת יעשה שימוש תכוף יותר בדוח ההנחות לבקרת המערכת."**

73. מעיון במחירון שהופק מהמערכת הממוחשבת עולה, כי קיימים כ- 110 קודים שונים למנויים (וקודים רבים אחרים לסוגי כניסות אחרים) - לכל אחד מהקודים יש מחיר שונה. ישנם קודי מחירון למנויים שמחירם הוגדר 5-0 ש"ח, לדוגמה: קוד 999 - "נילווה" (0 ש"ח), קוד 1058 - "חדש הוספת נילווה" (0 ש"ח), קוד 2032 "מחדש זוג + מטפלת" (0 ש"ח), קוד 2035 "מחדש זוג + 1 ומטפלת" (0 ש"ח), קוד 60002 "כרטיס שער 5" (5 ש"ח), קוד 7500000 מועדונית 2011-2012 (0 ש"ח) ועוד. הזנת קוד שמחירו 0 ש"ח במחיר המופיע עבורו מביאה לכך, שהמנוי יכול להיכנס ללא תשלום בלא שהדבר יבוא לידי ביטוי בדו"ח הנחות.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"אין בפועל קוד 0 המערכת מחייבת את המנוי המוביל במלוא הסכום כששאר המנויים הנלווים לראש המשפחה נרשמים בתשלום 0. כדאי לבצע חלוקת הסכום לכל משתתף עפ"י חלקו היחסי יש צורך בהגדרה מדויקת של כל סוגי המנוי המשפחתי."**

הביקורת מדגישה, בהתייחס לתגובת מנהל הקאנטרי, כי אין מדובר בקוד 0 אלא בקודים שונים המגדירים מחיר 0 ש"ח.



74. כאמור לעיל, כאשר מדובר במנוי משפחתי, העלות הכוללת של המנוי נרשמת רק על שם אחד מבני המשפחה, כאשר לצד כל שאר שמות בני אותה משפחה מעודכן שהם בעלי מנוי, אולם מצוין ששילמו 0 ₪.

הביקורת ערכה בדיקה במטרה למצוא האם קיימים מקרים שבהם כל בני אותה משפחה לא שילמו כלל עבור המנוי. הבדיקה התבססה על שמות משפחה זהים. נמצאו 119 שמות משפחה שונים, כאשר כל אדם שנשא את אחד משמות המשפחה הללו לא שילם כלל עבור המנוי. למשל: שני בני משפחת ש. שילמו כל אחד 0 ₪; 5 בני משפחת ק. – כל אחד מהם רשום כמי ששילם 0 ₪. כך שלכאורה, המנויים שאותרו הם מנויים ללא תשלום, אלא אם אדם אחר שאינו נושא את שם משפחתם שילם עבורם, והתשלום נרשם רק בכרטיס המשלם.

לדברי מנהל הקאנטרי, 12 מהמנויים מתוך 119 המנויים שנמצאו אינם מנויים פעילים, ורובם רשומים במערכת משום שהועברו מהתוכנה הקודמת או משום שהם עובדי קאנטרי לשעבר. מבדיקת הביקורת עולה, כי כל אחד מ-12 המנויים הללו רשום עדיין כמנוי פעיל במערכת נכון לחודשים אוקטובר ונובמבר 2011, וכי המנוי שלהם עודכן באופן כזה שהוא יסתיים רק בשנת 2019 או 2099. לגבי יתר המנויים שנמצאו בשאלתה זו נמסר מהקאנטרי, כי הרישום ללא תשלום נובע מתשלום על חשבון הקפאה או זיכוי, רישום מנוי דרך ועדים (הלקוח ב-0 והוועד בחוב), או שהמנוי הוא נלווה למנוי אחר ששם משפחתו שונה. לא התקבלו אסמכתאות להסברים אלה של הקאנטרי, למרות שהתבקשו על ידי הביקורת.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**“אין בפועל בקנטרי קהילתי ל' אף מנוי ללא תשלום, כל הרשומים כ-0 היו בעיות מכניות שקשורות למערכת פיזיקל ואופן הרישום. לדוגמא כל הנרשמים דרך וועדי עובדים משולמים בארגונים שלהם, נרשמים בקנטרי הקהילתי כ- 0 ומזוכים לאחר תשלום בפועל של וועד העובדים.”**

## הנחות

75. פרוטוקול ועדת תעריפים המיוחד לקאנטרי, מאשר ניווד תעריפים עד 5% באישור המנהל. כמו כן ניתן אישור למתן ההנחות הבאות:

- א. מבצעי מכירה – עד 10% הנחה למכירת מנויים, באישור המנהל;
- ב. קבוצות מאורגנות – עד 15% הנחה מהתעריף המלא, באישור המנהל;
- ג. מנוי מיוחד: עד 10% הנחה למנויים התקפים בימים א – ו ;
- ד. אזרח ותיק – עד 15% הנחה;
- ה. חיילים וסטודנטים: עד 30% הנחה;



- ו. הנחת מזומן: עד 3% הנחה.
76. על מקרים מיוחדים להיבדק על ידי ועדת הנחות מקומית. אין הגדרה מהם "מקרים מיוחדים" ומהי "ועדת הנחות מקומית".
77. סכום ההנחות שניתנו בקאנטרי בחודשים ינואר - נובמבר 2011 היה כמיליון שו"ח לפי דו"ח הנחות. בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל אגף קנו"ס כי:
- "אגף קנו"ס מצפה שמוסדותיו יפעלו ע"פ ההנחיות והנהלים בכל הקשור למתן הנחות סקטוריאליות ולוועדות רווחה ע"פ המדיניות וההנחיות העירוניות."**
- בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:
- "מאחר וכל הפרש בין מחיר מחירון למחיר בפועל מוגדר כהנחה גם רישום נלווים בסכום 0 מוצרים פער עצום בנתוני ההנחה שכמוכן לא נכון."**
78. גם כשהקאנטרי מעניק הנחות לאזרחים ותיקים, סטודנטים וחיילים, ככל הנראה משיקולים סוציאליים, הוא אינו מקבל החזר על כך מהעירייה.
79. הביקורת ביקשה אסמכתאות להנחות גבוהות שניתנו ל- 11 תושבים שנרשמו כמנויים לקאנטרי בשנת 2011 (א. א., ר. ל., ד. ל., א. א., כ. ק., ס. נ., י. ו., ו. ב., ע. ס., א. ש., נ. ב. כ.), וקיבלה אסמכתאות רק ל- 7 מהם. כלומר ל- 37% מההנחות שבמדגם לא הייתה אסמכתה להנחה.
- בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:
- "הנהלת הקנטרי הקהילתי מקפידה יותר בנוהל הנחה על רקע סוציאלי, לא תינתן הנחה ללא בקשה ועמידה בתנאים נדרשים עפ"י נוהלי העירייה."**
80. כמו כן, ביקשה הביקורת פרוטוקולים או אישורים למתן מנויים ללא תשלום ל- 6 תושבים אך לא ניתנו כל אסמכתה או הסבר לכך, על אף שמדובר בויתור מצטבר של הקאנטרי על 24,015 שו"ח.
- בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:
- "מנהל הקנטרי יקפיד לערוך פרוטוקולים בגין הנחות הניתנות על רקע סוציאלי."**
81. הביקורת ביררה באגף קנו"ס מי צריך להיות חבר בוועדת ההנחות הפנימית של המרכזים הקהילתיים, ונענתה כי על פי מדיניות האגף (אין נוהל העוסק בכך) **"חברים בוועדת הנחות: מנהל המרכז + נציג נוסף מהמרכז ונציג ציבור (חבר הנהלה ציבורית או פעיל מקומי או יו"ר ועד שכונה)"**. בפועל, לדברי המנהל, ועדת ההנחות של הקאנטרי כוללת מנהל, רכז, ומזכירה (נציג ציבור חסר), אולם חלק מהבקשות מתקבלות לפי החלטת המנהל בלבד.



בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"אין כרוג נציג ציבור בוועדת ההנחות, ברוג שיסתיים תהליך הרכבת ההנהלה הציבורית בקנטרי קהילתי ל' יצורף נציג ציבור."**

82. מבדיקת מדגם החלטות של ועדת הנחות עולה, כי רק חתימת המנהל מתנוססת עליהם.
83. כמו כן, מברור של הביקורת מול אגף קנו"ס עולה, כי מדיניות קנו"ס הינה שבקשה להנחה מטעמים סוציאליים תהיה מלווה ב- 3 תלושי משכורת, ספח ת.ז., ומס' ארנונה. למרות זאת, מבדיקת הביקורת של 7 בקשות ההנחה שהתקבלו במדגם עולה, כי ל- 3 מהן לא צורפו כלל מסמכים על אף שמדובר בבקשות על רקע סוציאלי ולמרות שההנחה שניתנה הייתה גבוהה. לשלוש בקשות אחרות היו אסמכתאות, אם כי לא אלה שנדרשות על ידי אגף קנו"ס (ללא ספח ת"ז, ללא תלושי משכורת). בקשה אחת הוגשה ל"מבצע התנסות" ולא על רקע כלכלי ולא צורפו אליה מסמכים כלשהם.
84. בארבע מתוך 7 הבקשות שנבדקו לא נרשם מחיר מחירון, ובשתי בקשות דווח כי מחיר המחירון הוא 6,550 ₪, למרות שעל פי פרוטוקול ועדת התעריפים המחיר המלא באותה קטגוריה (הורה+1) הוא 7100 ₪ ולא 6,550 ₪.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"בכל בקשה להנחה על רקע סוציאלי המחיר הקובע הוא מחיר המחירון של ועדת התעריפים העירונית."**

הביקורת מציינת בהתייחס לתגובת מנהל הקאנטרי, כי אם כך הדבר, יש לציין את מחיר ועדת התעריפים העירונית בטופס.

## שכירות

85. הקאנטרי מחויב בתעריפי השכירות שנקבעו בפרוטוקול ועדת תעריפים מס' 4/2008 מיום 19.11.08.
86. ההשכרות של מסלולי השחייה בבריכה אינן מוזכרות בפרוטוקול ועדת תעריפים משנת 2008. למרות זאת, מתבצעת בבריכה השכרה של מסלולי שחייה – עם הכנסות בסך של 55,603 ₪ לשנת 2011, נכון לחודש נובמבר. לדברי מנהל הקאנטרי הוא משכיר את מסלולי הבריכה בתעריף שנקבע לכך בבריכה הלימודית ואין לקאנטרי מחירון משלו לנושא זה. אולם מבדיקת הביקורת עולה, כי בפרוטוקול ועדת תעריפים מס' 1/2011 מיום 4.1.11, בו נקבעו תעריפים לבריכה הלימודית, נקבעו תעריפים עבור "השכרת הבריכה" (ולא עבור מסלולים בה) לפי שעות, והתעריף מיועד רק לגופים עירוניים, גופים ציבוריים, אגודות ספורט, סמינר הקיבוצים ונשי אגו".



בהתייחסותה לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסרה מנהלת אגף תקציבים כי:

**"הצורך בתעריף להשכרת מסלול שחיה הועלה במסגרת ועדת תעריפים 1/2012. התעריפים אושרו במוסדות העירייה."**

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"לאור הערת הביקורת הוכנסו תעריפים להשכרת בריכה בקנטרי קהילתי ל', עפ"י הנחיות ועדת התעריפים העירונית החל משנת 2012."**

87. מבדיקת חוזה לדוגמה של השכרת מסלול שחיה למפעילת חוג שחיה לטריאתלון עולה, כי החוזה אינו ברור: החברה "מרשה למשתמש להשתמש בנכס בין התאריכים 31/12/10 – 1/1/2010 ימים ג' וה' למשך שעתיים.... בגין השימוש בנכס במשך תקופת השימוש, ישלם המשתמש 104 ש"ח למסלול שחיה, בתוספת מע"מ כחוק". מההוראות לא ברור באילו שעות יתבצע השימוש במסלול, וכיצד יחושב התשלום בגין ההשכרה (104 ש"ח לכל שעה? ליום? לשבוע? לחודש?).

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"לאור הערת הביקורת יפורטו בעתיד בחוזה השכירות היקפי הפעילות בצורה ברורה יותר."**

88. חוזה השכירות של המזנון נחתם ב – 30/3/11: על פי החוזה "השוכר לוקח על עצמו לפעול ככל הנדרש על מנת לקבל רישיון עסק וזאת על חשבונו". בקשה לרישיון עסק הוגשה רק במהלך עבודת הביקורת, כחצי שנה לאחר חתימת ההסכם (27/10/11).

89. על פי דוא"ל שנשלח בתאריך 17/2/10 מאת מנהל אגף קנו"ס, בפגישת עבודה של מנכ"ל העירייה והיועץ המשפטי שנערכה בתאריך 1/2/2010 "אירועים פרטיים במוסדות עירוניים – קיום חתונות ומגוון אירועים משפחתיים/ פרטיים במתקנים של חברות עירוניות היו דבר אשר באופן עקרוני יש להימנע ממנו". בדוא"ל הוספה הבהרה מאת נציגת היועץ המשפטי עו"ד ג. כ.: "הגדרת אירוע פרטי היו אירוע חד פעמי, שבו עושה אדם שימוש לצרכיו האישיים. דהיינו אירועים (חתונה, בר מצווה, ברית, יום הולדת), מכירה של סחורה... וכדומה, ואשר משלמים תמורת שכירת המקום לקיום האירוע". מנהל הקאנטרי ומנהלת החשבונות מסרו, כי לא היו מודעים להוראה זו. לפיכך התקיימו בקאנטרי שכירויות לצורך ימי הולדת: בשנת 2011 היו הכנסות בסך 8,200 ש"ח בקוד 94929 (אירועים יום הולדת) ונרשמו בקוד 13 ימי הולדת, וכן נרשמו 16 שכירויות אירועים ללא פירוט בקוד "שכירות אירוע בקאנטרי" (93850) בסך 27,680 ש"ח. יצוין, כי הביקורת מצאה שלפחות ב-3 מרכזים קהילתיים נוספים בעיר מקיימים ימי הולדת, בניגוד להחלטת המנכ"ל.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"אירועי יום הולדת התקיימו בעבר בקנטרי קהילתי כשרות לקהילה. בהתאם להנחיות מנהל האגף לא יתקיימו יותר אירועים פרטיים."**

**חייבים**

90. הביקורת קיבלה דו"ח חייבים מהמערכת, הנכון לתאריך 17/10/11. החובות הינם בגין 2010 – 2011 בלבד. נמצאו 26 חייבים, החייבים 567,495 ₪, אולם רובם התבררו כחובות בגין מנויים שעדיין לא פג תוקפם או חובות ששולמו בינתיים (בחודש נובמבר).

91. החובות הגדולים הינם של ועדי עובדים: "חבר" (161,917 ₪ - ללא תאריך), חברת החשמל (70,122 ₪, סיום מנוי 11/8/11), מועדון "טוב" (49,260 ₪ ללא תאריך) ו"בנק הפועלים" (185,306 ₪ סיום מנוי 4/11/10). לדברי המנהל, גביית החובות מתבצעת בדרך כלל בסוף שנת הפעילות (נוב' דצמ'), ובקשות תשלום הוגשו לכל הגופים. מבדיקת הדרישות לתשלום עולים הממצאים הבאים:

א. למכתב הדרישה לארגון "חבר", מיום 16/6/11 צורפה דרישה בגין מנויי 2011-2012, החל ממרץ 2011, כלומר בגין החודשים 3/2011 – 6/2011 בלבד. לא צורף פירוט של החייבים בגינם חויבה "חבר" בסך 65,513 ₪ בלבד מתוך חוב של 161,917 ₪, ולא ברור מדוע לא נשלחה מאז דרישה נוספת (נכון לחודש דצמבר 2011).

ב. במכתב דרישה מיום 16/11/2011 שיועד ל"בנק הפועלים", נדרש הבנק לשלם 182,395 ₪ מתוך 185,306 ₪ הרשומים במערכת, אולם לאחר מכן תוקן החיוב בכתיב יד ל – 169,940 ₪, בגין שני תושבים שהתבררו כ"לא מנויים". גם למכתב דרישה זה לא צורף פירוט חייבים. במכתב נאמר כי הוא בגין מנויי התקופה 3/2011 – 3/2012.

ג. לא צורף פירוט של חייבים למכתב הדרישה שנשלח ל"מועדון טוב" מתאריך 14/11/11, ממנו נדרשו סך של 34,651 ₪ מתוך חוב של 49,260 ₪ הרשומים במערכת על מנויי שנת 2011-2012.

ד. לחברת החשמל נשלחה ב- 21/11/11 הודעת חיוב בסך 53,835 ₪ למרות שלפי דו"ח חייבים שהופק מהמערכת, החוב של חברת החשמל נכון לחודש אוקטובר היה 70,122 ₪.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

"חובות וועדי עובדים, למרות שהתגלו נתונים סותרים בין החובות של וועדי העובדים במערכת פיזיקל לבין דרישות התשלום אין בפועל סתירה מאחר ובמעמד הבדיקה ולא יסתיים הדיווח לאירגוני העובדים, בחודש דצמבר הוגשה דרישה משלימה ליתרות החוב של וועדי העובדים. היו פערים קטנים מאוד שנבעו מאי דיווח על ביטול מנוי או טעות ברישום, התקלות טופלו."



## רכישה מספקים ושירותי ניקיון

92. על פי הבדיקה הכלכלית משנת 2009, "עובדי הניקיון מועסקים על ידי חברה חיצונית, היקף ההתקשרות עם החברה הינו כ- 400,000 ₪ בשנה...היקף הוצאות הניקיון של המועדון הינו גבוה באופן יחסי למועדונים מקבילים. מומלץ לבחון את האפשרות להעסקת עובדי ניקיון בצורה ישירה. כך גם ניתן יהיה להשתמש בעובדי ניקיון לצורך מטלות נוספות. לחלופין הומלץ לבחון שיפור בתנאי ההתקשרות עם חברת הניקיון. עלות העסקת צוות עובדי ניקיון הכולל 2 עובדים במשמרת הינו כ- 260 אלף ₪ בשנה. בנוסף, עלויות החומרים הינם כ- 60 אלף ₪ בשנה. המשמעות היא חיסכון של 80 אלף ₪ בהוצאות ניקיון". בפועל לדברי מנהל הקאנטרי חברת הניקיון מועסקת גם בשנת 2011, ועלויות הניקיון לא ירדו. על פי צפי החברה למוסדות חינוך, סעיף "שמירה וניקיון" יחויב עד סוף השנה ב- 449,000 ₪, כלומר הסעיף יחויב אף ביותר מההוצאות שתוארו בבדיקה הכלכלית. לדברי מנהל הקאנטרי, לא ניתן לקצץ בעלויות הניקיון, משום שיש צורך בשני עובדים בכל משמרת (גבר ואשה), ובשתי משמרות.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**"אין בסיס למענת היועץ שהתשלום לשירותי הניקיון גבוה מהמקובל, כפי שפורט בסעיפים קודמים. הקנטרי הקהילתי מפעיל מינימום של עובדי ניקיון נדרשים."**

93. על פי סעיף 29(2) לנוהלי החברה למוסדות חינוך בנושא רכש מספקים, "התקשרות בסכומים שבין 175,001 – 500,000 ₪ מחייבת הליך רשמי של פנייה לקבלת הצעות. הספק/ נותן השירותים יאושר על ידי ועדת רכש עליונה קטנה". עם זאת, על פי נהלי החברה, מנכ"ל החברה רשאי לפטור מהליך רשמי של קבלת הצעות על פי בקשה. בשנת 2009 ובשנת 2011 הוגשו למנכ"ל החברה בקשות על ידי מנהלי הקאנטרי (הקודם והנוכחי), בהן הם מבקשים להמשיך את ההתקשרות עם חברת הניקיון המועסקת בקאנטרי ללא קיום הליך מחודש של קבלת הצעות מחיר. זאת למרות שההתקשרות עם חברת הניקיון החלה בשנת 2007 וצריכה הייתה להסתיים. יצוין, כי כבר בתוך תקופת ההתקשרות עלה מחירה של אספקת השירות (בתקופת המנהל הקודם). המנהל הנוכחי כתב בבקשתו למנכ"ל החברה למוסדות חינוך מיום 6/1/11 כי "בימים אלה עומדת להסתיים תקופת המכרז לשירותי ניקיון בקאנטרי ל...כמנהל חדש בקאנטרי ל התרשמתי כי חברת...מבצעת את עבודות הניקיון בקאנטרי בצורה טובה...אני חושש כי יציאה למכרז או בחירת ספק חדש עלולה לגרום לזעזוע או לפגיעה אפשרית ברמת שירות הניקיון בקאנטרי". מנכ"ל החברה אישר את הבקשה בנימוק, כי עדיף להישאר עם ספק אחד לאורך שנים תוך פיקוח כספי בנוגע לעלות העבודה. בכל ההתכתבות הזו לא ניכר כי עלו או נשקלו ממצאי הבדיקה הכלכלית, לפיהם עלות שירותי הניקיון בקאנטרי גבוהה יחסית, וקיימת חלופה זולה יותר.



בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**“לאור הערת הביקורת, הוצא מכרוז חדש לבחירת חברת הניקיון בכפוף לנהלי החברה למוסדות חינוך”.**

94. יצוין, כי הביקורת בדקה את תהליך הגשתן של הצעות מחיר לפני התקשרות עם שני ספקים נוספים בתחומים אחרים (קייטרינג לקייטנות ושירותי גינון) – ובשני המקרים נמצא כי הוגשו הצעות מחיר נוספות לפני ההתקשרות.

95. על פי הבדיקה הכלכלית, בנוסף לעובדי התחזוקה במועדון הועסקה בתחזוקה גם חברת שירות, והוצאות חברת השירות היו בשנת 2008 בסך 172,000 ₪. לפי הבדיקה הכלכלית, כ-40 אלף ₪ היו צפויים להיחסך כתוצאה מהעסקת עובדי התחזוקה של הקאנטרי במטלות אותן ביצעה עד אז חברת השירות (חברת השירות תישאר כספקית חומרים בלבד). המלצת הבדיקה הכלכלית אומצה, והחיסכון שהושג היה אף גבוה מהצפוי בהמלצה: לפי צפי החברה למוסדות חינוך, צפויות עלויות חברת השירות להגיע ל-100,000 ₪ בלבד.

### **הוצאות בגין אנרגיה**

96. על פי הבדיקה הכלכלית משנת 2009, “הוצאות האנרגיה של הקאנטרי מורכבות מהוצאות חימום מים לבריכה ולמלתחות והוצאות תאורה ומיזוג. בשנת 2008 עמדו הוצאות אלה על סך של כ-1.3 מיליון ₪. הוצאות אלה גבוהות פי 2 מהמקובל. עיקר ההוצאות נובע מחוסר מודעות לחיסכון באנרגיה”. עם זאת, על פי הבדיקה הכלכלית, יזם אגף קנו"ס התקנה של מערכת משאבות חום שאמורה להפחית את הוצאות האנרגיה. ההמלצה של הבדיקה הכלכלית הייתה: **“יש לפעול לחיסכון ההוצאות באנרגיה ע”י צמצום שימוש בתאורה בבריכה החיצונית בחורף, הורדת טמפרטורת המים לטמפרטורה המקובלת (מ-29.8 ל-28.8), הפעלת בריכת זרמים רק לזמן קצוב בשעות קבועות, לא להפעיל ג’קוזי חיצוני בחורף, ולבצע מעקב ובחינה שוטפת אחר הוצאות האנרגיה”**. משמעות יישום המלצות אלה, לפי הבדיקה הכלכלית – עד 350,000 ₪ בשנה.

בהתייחסותו לממצא זה בתאריך 5/8/12 מסר מנהל הקאנטרי כי:

**“בהתאם להמלצת היועץ הופסק לחלוטין השימוש בעמודי תאורה הגדולים והותקנה תאורה מקומית חסכונית בחשמל. טמפרטורת המים נקבעה ל-28.7 מעלות באופן קבוע לאורך כל השנה. צומצמו שעות הפעילות של בריכת הזרמים בתקופת החורף. בשנת 2012 תותקן מערכת משאבות חום חסכונית למי רחצה שאמורה לחסוך כ-60% מעלויות הסולר”**.



97. על פי התוכנית הכלכלית של מנהל הקאנטרי בנושא "הוצאות חשמל – מים – סולר – תקשורת" – הוצאות חשמל, מים, סולר ותקשורת הן הוצאות קשיחות שהגיעו למסגרות תקציב אופטימליות, ובכל זאת יעשה ניסיון נוסף להקטין הוצאות בעיקר בתחום התקשורת, החשמל והתאורה". על פי הדיווח של מנהל הקאנטרי לאגף תקציבים, יושמו ההמלצות: "טמפ' המים הינה 28.5, הותקנה תאורת חוץ מקומית להפחתת השימוש בתאורה גדולה, בריכת הזרמים תיסגר בתקופת החורף לפרקי זמן ארוכים."

98. להלן פירוט הוצאות האנרגיה בשנים 2009 – 2011 (באלפי ₪):

סעיף	2009	2010	צפי לשנת 2011
סולר	293	303	280
חשמל ותקשורת	863	721	820
סה"כ	1,156	1,024	1,100

99. להלן הצעת הבדיקה הכלכלית ויעדי הקאנטרי מול נתוני דו"ח ניצול התקציב לשנת 2011 בסעיפי האנרגיה (באלפי ₪):

סעיף	הצעת הבדיקה הכלכלית	יעדי קאנטרי לפי התוכנית הכלכלית של הקאנטרי	יעדי הקאנטרי לשנת 2011 כפי שדווחו לאגף תקציבים	צפי לסיום 2011 נכון לחודש נובמבר
סולר	250	300	300	280
חשמל ותקשורת	750	800	722	820
סה"כ	1,000	1,100	1,022	1,100

100. ניתן לראות, כי למרות מאמצי ההתייעלות עליהם הוצהר על ידי המנהל, הוצאות החשמל והתקשורת בשנת 2011 עלו לעומת שנת 2010 ולעומת הצעת הבדיקה הכלכלית. עם זאת, יש לציין כי בשנת 2011 חלה ירידה בהוצאות אלה יחסית לשנת 2009.

101. הוצאות הסולר בשנת 2011 ירדו רק במעט יחסית לשנים קודמות, למרות התקנת משאבות החום. לדברי המנהל, הדבר אירע בשל עליית מחירי הסולר.

102. משאבות החום הותקנו רק עבור חימום מי הבריכה המקורה, אך לא עבור מימי המקלחות. מנהל הקאנטרי סבור, כי התקנת משאבות חום גם עבור מימי המקלחות תביא לחיסכון גדול יותר בהוצאות הסולר.

103. המנהל מסר, כי אימץ את המלצת הבדיקה הכלכלית להורדת טמפרטורת המים בחורף, למרות שההמלצה פוגעת במתרחצים: היות וחלל הבריכה המקורה אינו מחומם, טמפרטורת המים בבריכה נמוכה מדי למתרחצים בה בחורף.



104. לדברי המנהל, בחודשים ינואר עד מאי 2011 נסגרה בריכת הזרמים בין בשעות 12:00 – 16:00. זאת בניגוד לבדיקה הכלכלית, שהמליצה להפעיל את בריכת זרמים "כך שבריכת הזרמים תופעל רק בשעות קבועות (6-8 פעמים ביום) ולזמנים קצובים (כ – 15 דקות בכל פעם)". נכון למועד עריכת הביקורת, בריכת הזרמים לא נסגרת כלל, ולדברי המנהל יש לשקול אם אכן לסגרה, לפרקי זמן קצובים או לחלוטין. לדבריו – הבעיה בהפעלת בריכת הזרמים אינה רק בצריכת האנרגיה אלא בעיקר בצורך בהעסקת מציל נוסף.

### הוצאות מים

105. להלן פירוט הוצאות המים בקאנטרי ב – 3 השנים האחרונות:

2011 צפי לשנת	2010	2009
370	545	311

106. לדברי מנהל הקאנטרי, הוצאות המים גדלו בשל המעבר מרכישת מים כגוף עירוני מהעירייה, לרכישת מים מחברת "מי אביבים". השיפוי שניתן לקאנטרי מהעירייה בשנת 2010 כ"עתודה להתייקריות" בגין כל ההתייקרויות הינו בסך 60,000 שח. לטענת המנהל, שיפוי זה אינו מספיק אפילו לפיצוי על התייקרות עלויות המים.

### לתשומת לב:

**התייחסויות המבוקרים ואחרים לטיטוט ממצאי הביקורת בשלב אימות הממצאים, מצורפות לדוח בפרק הנספחים, ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.**

נספח א – התייחסות אגף תקציבים מתאריך 23.7.12.

נספח ב – התייחסות קאנטרי ל' ואגף קנו"ס מתאריך 5.8.12.

נספח ג – התייחסות החברה למוסדות חינוך מתאריך 30.7.12.

### מסקנות

107. במהלך שנת 2010 ביצע אגף תקציבים וכלכלה בקאנטרי ל' בדיקה כלכלית, באמצעות יועץ חיצוני, שהמלצותיה היו מקובלות על מנכ"ל העירייה (בהתבסס על פרוטוקול ישיבה מתאריך 26/5/10). על אף זאת, רבות מההמלצות של הבדיקה הכלכלית לא יושמו עד למועד הביקורת, ולגבי חלק מההמלצות הצהיר מנהל הקאנטרי כי אין בכוונתו ליישמן משום שהן אינן ישימות ו/או אינן מקובלות עליו כמפורט להלן:



- בבדיקה הכלכלית נמצא כי שיעור הוצאות כוח האדם בקאנטרי גבוה באופן ניכר מהמקובל במתקנים מקבילים. נכון למועד הביקורת, שיעור עלויות כוח אדם יחסית לסך ההכנסות של הקאנטרי היה 60% - שיעור הגבוה בכ- 15% - 22% מהומלץ בבדיקה הכלכלית.
- בבדיקה הכלכלית הומלץ לצמצם את היקף משרות המזכירות בקאנטרי ל- 1.5 משרות, אך נכון למועד הביקורת נותרו 2.5 משרות כאלה.
- בבדיקה הכלכלית הומלץ להותיר משרה מלאה של מנהלת שיווק, אך נכון למועד הביקורת לא אוישה משרה זו.
- בבדיקה הכלכלית הומלץ כי יועסק בקאנטרי רק רכז חוגים אחד, אך נכון למועד הביקורת הועסקו בקאנטרי חמישה רכזים (שעלות שכרם השנתית מוערכת בכחצי מיליון ₪).
- בבדיקה הכלכלית הוער, כי ישנם מדריכים המקבלים שכר גבוה מהמקובל. נכון למועד הביקורת נמצא, כי חלק מהמדריכים באותם ענפים עדיין קיבלו שכר דומה.
- בבדיקה הכלכלית צוין, כי שעות הפתיחה של הקאנטרי מתאימות להיקף פעילות גבוה בהרבה מהקיים בקאנטרי. למרות זאת, נכון למועד הביקורת לא צומצמו משמעותית שעות הפעילות.
- בבדיקה הכלכלית הומלץ על פרסום אגרסיבי ויחסי ציבור בעלות של כ- 190 אלף ₪ (עיתונות, פרסום חוצות, פליירים, הודעות טלפוניות). נכון למועד הביקורת, תקציב הפרסום של הקאנטרי עמד על 70,000 ₪, כשלא אומצה ההמלצה של הבדיקה הכלכלית לפרסום חוצות, פרסום בעיתונות וטלמרקטינג.
- בבדיקה הכלכלית הומלץ לשדרג את חדר הכושר (שיפוץ ראשוני ורכישת ציוד) בהוצאה של כ- 500,000 ₪, משום שחדר כושר מהווה מרכיב מרכזי ביכולת הקאנטרי למשוך קהל. נכון למועד הביקורת הושקע בהצטיידות של מכון הכושר כ- 150,000 ₪ בלבד. עם זאת, בתגובתו לטיוטת הממצאים עדכן מנהל הקאנטרי כי במכון הושקעו במהלך שנת 2012 כחצי מיליון ₪, וכיום מדובר במכון כושר אטרקטיבי.
- בבדיקה הכלכלית הומלץ על רישום מנויים לתקופות קצרות, אך לדעת מנהל הקאנטרי יש ביישום המלצה זו משום סיכון לזליגת מנויים שנתיים, והוא לא יישם אותה במלואה.
- בבדיקה הכלכלית הומלץ לערוך מעקב אחר המשתתפים בחוגים, ואיסוף נתונים אמיתיים לגבי מספר המשתתפים בפועל. נכון למועד עריכת הביקורת, לא תועדו נתוני מעקב סדיר אודות ההשתתפות בחוגי מבוגרים (בחוגי הילדים מתבצע בדרך כלל רישום נוכחות).

- בדו"ח הבדיקה הכלכלית צוין כי היצע החוגים גבוה מאוד ביחס לאוכלוסית הנרשמים בקאנטרי, והומלץ לפיכך על סגירת חוגים רבים בהם מספר המשתתפים מועט, ופתיחת חוגים שיש להם ביקוש. נכון למועד הביקורת, השינוי במספר החוגים אינו בהיר דיו.
  - בדו"ח הבדיקה הכלכלית צוין כי עלות שירותי הניקיון בקאנטרי גבוהה יחסית, וקיימת חלופה זולה יותר. נכון למועד עריכת מהביקורת, הועסקה אותה חברת הניקיון וחלה עליה בהוצאות הניקיון.
  - בדו"ח הבדיקה הכלכלית, הומלץ להפעיל את בריכת זרמים רק בשעות קבועות ולזמנים קצובים. נכון למועד עריכת הביקורת, בריכת הזרמים מופעלת לאורך כל שעות הפעילות.
108. מהשוואה בין נתוני הביצוע השוטף של תקציב החברה למוסדות חינוך בתוספת עלות כ"א עירוני עבור השנים 2009 - 2010 (לא כולל גרעון משנים קודמות ותקציבי פיתוח עירוניים) לבין צפי לביצוע תקציב החברה למוסדות חינוך בשנת 2011 (נכון לחודש נובמבר) בתוספת נתוני כ"א עירוני, עולה כי על אף מאמצי ההתייעלות, יסיים הקאנטרי את שנת 2011 בהפסד כספי של כחצי מיליון ש"ח, בדומה לשנת 2009 (אם כי בהפסד קטן מזה של שנת 2010). כמו כן עולה מהצפי לסיום שנת 2011 נכון לחודש נובמבר, כי הוא נמוך משמעותית (בכ- 1.2 מיליון ש"ח; 200 אלף ש"ח פחות בהכנסות, וכמיליון ש"ח בהוצאות) מהיעד לרווח שהציבה הבדיקה הכלכלית לקאנטרי.
109. על אף שהגרעון המצטבר של הקאנטרי בשנת 2010 הגיע ל- 1.4 מיליון ש"ח, הסיוע של העירייה לקאנטרי בשנה זו היה בסך כ-160 אלף ש"ח בלבד.
110. נכון למועד עריכת הביקורת, הדוחות שהועברו לקאנטרי על ידי החברה למוסדות חינוך בדבר תקציבי פיתוח, לא הופקו ממערכת הנהלת החשבונות של החברה למוסדות חינוך ("תפנית") אלא נערכו באופן ידני ב"תוכנות אופיס". כתוצאה מכך קיים סיכון של אי התאמה בין הנתונים המדווחים למנהל לבין היתרות והתנועות בספרי הנהלת החשבונות.
111. דו"ח ההכנסות וההוצאות של כל מרכז קהילתי לכל שנת פעילות, המופק על ידי החברה למוסדות חינוך, אינו כולל את כל הנתונים הדרושים לדעת הביקורת, לקבלת תמונה מלאה ושלמה של תוצאות הפעילות. כך למשל, הדו"ח כולל את עלויות השכר של עובדי החברה למוסדות חינוך, אך אינו כולל בצד ההכנסות את המימון העירוני לנושא זה. כמו כן, אין כלל אזכור בדו"ח, לעלויות עובדי העירייה המועסקים במרכז וכן לכספים המועברים על ידי העירייה למימון עלויות אלה. גם מימון עלויות תב"ר המבוצע מכספים עירוניים אינו מוזכר כלל בדו"ח. כתוצאה מכך קיים תמריץ למנהלי המרכזים, לנסות להעביר עלויות הנכללות בסעיפי הדו"ח לעלויות שאינן מופיעות בו, ובכך להציג לכאורה, תמונת התייעלות בפני אגף קנו"ס.



112. מהשוואת נתוני התקציב של הקאנטרי, המופיעים בספר דברי ההסבר להצעת התקציב העירוני לשנת 2011 לעומת אלו המופיעים בספרי החברה למוסדות חינוך, עולה כי קיים שוני בתקציב ההכנסות ובתקציב ההוצאות בין הספרים לגבי אותם מרכזים (הפער בין תקציב ההכנסות לתקציב ההוצאות זהה בשני הספרים). לדעת הביקורת, העובדה שקיים שוני מהותי בין הספרים, מעלה חשש לחוסר פיקוח מספיק של העירייה על תכנון תקציב הקאנטרי.
113. תקציב ההכנסות שנקבע לקאנטרי על ידי החברה למוסדות חינוך בשנת 2011 היה גבוה בכ- 23% מההכנסות בפועל של הקאנטרי (לפי הערכת מנהל הקאנטרי בהתבססו על דו"ח ביצוע נכון לחודש נובמבר 2011). נתונים אלו מצביעים על בנית תקציב הכנסות לא ריאלי, שכל מטרתו להתאימו לגובה ההוצאות הצפויות. לדעת הביקורת התנהלות זו לקויה ועלולה להובילה את הקאנטרי לסיים פעילותו בגירעון.
114. בהעדר מסמכים מבססים לבחירת מנהל הקאנטרי באמצעות מכרז, קיים חשש לאיזושהי המשרה שלא כדן.
115. נמצא, כי ישנם עובדים המבצעים שעות נוספות רבות שעלותן הכספית מכבידה על תקציב הקאנטרי. לא נמסר לביקורת כי נערך ניסיון לצמצום מספר השעות הנוספות המבוצעות, ולא נמסר מסמך המבסס מדיניות ברורה בנוגע להעסקת עובדים אלו בשעות נוספות.
- לדעת הביקורת, העדר מדיניות כתובה בנושא העסקת עובדים בשעות נוספות ואי קביעת מכסות העסקה מקסימליות בשעות נוספות עלולה לגרום לכך שהעובד יועסק בניגוד לחוק ובמקביל שהקאנטרי יפרוץ את מסגרת התקציב שנקבעה להעסקת עובדים.
116. בניגוד למדיניות האגף להקים עד סוף שנת 2012, הנהלות ציבוריות בכל אחד מהמרכזים הקהילתיים הכפופים לו, טרם מונתה הנהלה ציבורית בקאנטרי ל' נכון למועד הפצת טיוטת הדו"ח.
117. נכון למועד עריכת הביקורת לא הופץ משוב בקרב המשתתפים בפעילויות הקאנטרי, וזאת בניגוד לתוכנית העבודה של אגף קנו"ס לשנת תשע"ב. קיום משוב למשתתפים בפעילויות הוא חיוני, על מנת להפיק לקחים ולוודא כי הקאנטרי מקיים את מטרתו כגורם המשרת את התושבים ובעל מקום משמעותי בחיי הקהילה השכונתיים.
118. תוכנת "פ." המשמשת בקאנטרי בעיקר לניהול מגויים, אינה מתאימה לניהול מערך החוגים המקיף המתקיים בקאנטרי. למרות שניתן, לדברי מנהל הקאנטרי, לשדרג את התוכנה ולהתאימה לצרכי הקאנטרי, הדבר לא מתבצע ומקשה על העובדים לנהל את פעילות החוגים הענפה בקאנטרי.



119. למנהל הקאנטרי ולמנהלת החשבונות שלו אין אפשרות צפייה בזמן אמת בנתוני מערכת הנהלת החשבונות, המשמשת לרישום כל הפעילות הכספית של הקאנטרי. כתוצאה מכך, נמנעת מהם היכולת לקבל בזמן אמת מידע עדכני על מצבו הכספי של הקאנטרי וכן נמנעת מהם היכולת לפקח ביעילות על הרישומים ולנסות לפעול לשיפור/תיקון המצב מיידית.
120. התשלום בגין מנויים הנרשמים לקאנטרי באמצעות ועדי עובדים, מועבר ישירות לחברה למוסדות חינוך. במערכת פ. המשמשת את הקאנטרי, למעט עובדת היותם מנויים, לא נרשם כל מידע נוסף (כגון באמצעות מי נרשמו, כמה שילמו, האם שילמו וכד'). כתוצאה מכך, יש קושי לוודא האם אוכלוסית המנויים הנ"ל אמנם שילמה עבור המנוי, כמה שילמה ומתי.
121. מערכת פ. מאפשרת להפיק דו"ח נכנסים לקאנטרי (שאינו כולל מנויים הנכנסים עם תג אלקטרוני), שכן כל כניסת אדם לקאנטרי דרך שער הכניסה נרשמת במערכת. דו"ח מעין זה יכול לאפשר בקרה על כמות הנכנסים, זהותם, וסוגי הכרטיסים שנרכשו. בפועל, הדו"ח כולל אך ורק את מספר הכניסות לתקופה נתונה ללא כל מידע נוסף, משום שהשומר בשער אינו מדווח ידנית למערכת על זהות האדם הנכנס ועל סוג הכרטיס שאיפשר כניסתו.
- לדעת הביקורת, לאור המספר הרב של הכניסות ללא מנוי, קיימת חשיבות ברישום פרטי כל הנכנסים, על מנת לאפשר בקרה יעילה ופיקוח נאות.
122. בחלק מהחוגים נמצא כי אין הקפדה על תיעוד נאות של רישומי נוכחות. רישומי נוכחות בחוגים ובקייטנה הכרחיים לצורך בקרה על תשלומים ופיקוח על מספר המשתתפים בחוג.
123. מבדיקת מדגם של רשימות נוכחות בשני חוגי ילדים עולה, כי קיים פער בין מספר המשתתפים הרשומים במערכת לבין מספר המשתתפים על פי רישומי הנוכחות. לפיכך קיים חשש, כי בחוגים נוכחים משתתפים שלא שילמו עבור החוג.
124. מרשימת המנויים המנוהלת בתוכנת פ. לא ניתן לדעת לגבי 1,217 מנויים מתוך 2,100 מהמנויים כמה שילמו, אם בכלל, עבור המנוי. זאת בשל שיטת הרישום הנהוגה במערכת, לפיה רק לצד שמו של הגורם המשלם (בד"כ נציג המשפחה), יצוין הסכום הכולל בגין כל המנויים עבורם שילם. כמו כן, עבור מנויים ששילמו דרך ועדי עובדים נרשם במערכת לצד שמותיהם סכום 0.
- מבדיקת מדגם של 119 מנויים שלא נרשם עבורם תשלום במערכת, נמצא כי 12 מנויים אמנם לא שילמו עבור המנוי, עקב טעויות ברישום לכאורה. לגבי יתר המנויים שנבדקו במדגם ללא רישום תשלום, ניתן הסבר ללא אסמכתאות, על אף בקשת הביקורת.
- בשל שיטת הרישום הנהוגה ולאור תוצאות הבדיקה המדגמית שערכה הביקורת, קיים קושי ממשי לבדוק ולבקר את נאותות התשלומים של כל מהמנויים שלצד שמו במערכת לא צוין תשלום.



125. המערכת מאפשרת להפיק דו"ח הנחות לתקופה נתונה שבמסגרתו ניתן לקבל מידע בדבר היקף ההנחה שניתנה, אם אכן ניתנה, לכל אחד מהמנויים הרשומים במערכת. דו"ח מעין זה המהווה כלי בקרה ופיקוח להנהלת המרכז לא הופק כלל על ידיה. רק לאחר הערת הביקורת, החלה הנהלת הקאנטרי להפיק הדו"ח ולעשות בו שימוש.
126. הרכב ועדת הנחות על בסיס מצב חומרי במרכז אינו תואם נכון למועד עריכת הביקורת את הנדרש לפי אגף קנו"ס, שכן הוועדה אינה כוללת נציג ציבור. כמו כן, חלק מההנחות שהעניקה הוועדה לא גובו במסמכים מבססים, ולא תועדו השיקולים שהובילו להחלטות הוועדה. כמו כן, נמצא מקרה בו דווח לוועדה בטופס הבקשה על עלויות שונות מהעלויות בפועל. דרך פעולה זו נוגד כללי מינהל תקין ופוגם ביכולת לערוך פיקוח ובקרה על פעילות הוועדה.
127. הקאנטרי השכיר מסלולי שחייה, למרות שנכון למועד הביקורת לא נקבע לכך תעריף על ידי ועדת תעריפים.
128. מנהל הקאנטרי לא וידא קיומו של רישיון עסק לזכיין המפעיל את המזנון במתחם הקאנטרי. למפעיל המזנון לא היה רישיון עסק בתוקף במועד בדיקת הביקורת. הביקורת מציינת כי פעילות ללא רישיון עסק או היתר זמני בעסקים טעוני רישוי הינה בניגוד לחוק, ועלולה להוות סכנה לציבור.
129. הקאנטרי מאפשר לערוך במתקניו אירועים פרטיים, על אף הוראת מנכ"ל העירייה והיועץ המשפטי לעירייה מתאריך 1/2/10, האוסרת על כך.
130. למרות טענת מנהל הקאנטרי כי התקנת משאבות חום עבור מי המקלחות (ולא רק עבור מי הבריכה המקורה) יכלה להביא לחיסכון רב בהוצאות הסולר, לא בוצע הדבר עד למועד עריכת הביקורת.

## המלצות

131. יש לערוך תוכנית התייעלות שתאושר על ידי כלל הגורמים הרלוונטים ושתקבע החלטות מחייבות בנושאים בהם קיימת מחלוקת בין מנהל הקאנטרי והיועץ החיצוני שערך את הבדיקה הכלכלית, למשל: צמצום עלויות כוח האדם בכלל ומשרות המזכירות והרכזים בפרט, צמצום היצע החוגים; קביעת תקרה מקסימלית לשכר המדריכים; צמצום שעות הפתיחה של הקאנטרי; הגדלת הוצאות פרסום ושינוי אסטרטגיית פרסום; מתן אפשרות לרישום מנויים לתקופות קצרות; צמצום עלות שירותי הניקיון; סגירה חלקית של בריכת הזרמים.
132. על הנהלת הקאנטרי לערוך מעקב אחר המשתתפים בחוגים, לאסוף נתונים אמיתיים לגבי מספר המשתתפים בפועל, ולתעדם. בהתאם לכך, על מנהל המרכז לסגור חוגים שמספר המשתתפים בהם מצומצם.



133. על אגף קנו"ס לערוך מעקב שוטף אחר מאמצי ההתייעלות הקאנטרי ועמידתו ביעדי הבדיקה הכלכלית ותוכנית ההתייעלות.
134. על החברה למוסדות חינוך להפיק דוחות בדבר תקציבי פיתוח ממערכת הנהלת חשבונות, ולא מתוכנות אופיס.
135. באחריות הנהלת אגף קנו"ס לקבל בסוף כל שנת כספים דו"ח הכנסות והוצאות שנתי של הקאנטרי, הכולל את מלוא המידע הנדרש לקבלת תמונה מלאה על מצבו הכספי של הקאנטרי, לרבות מידע על תקציבים עירוניים, עלויות העסקה של עובדי עירייה ועלויות תב"רים. לבד מתמונה נכונה על מצבו הכספי של המרכז, יאפשר הדבר לנטרל "תכניות התייעלות" שאינן אלא העברת כספים מסעיף אחד למשנהו.
136. באחריות אגף קנו"ס להקפיד כי נתוני התקציב של הקאנטרי בכל שנת תקציב, המופיעים בספר דברי ההסבר להצעת התקציב העירוני יהיו זהים לנתוני התקציב המופיעים בספרי החברה למוסדות חינוך. ראוי כי בהכנת תקציב המרכז הקהילתי על ידי הגורמים העירוניים, ייקבע תקציב ריאלי שלא יוביל את המרכז לגירעון כספי.
137. יש לקבוע מדיניות ברורה בנושא העסקת עובדים בשעות נוספות בקאנטרי, וכן לקבוע לכל עובד מכסת שעות נוספות מקסימלית על מנת לאפשר למנהל המרכז פיקוח בנושא זה.
138. באחריות אגף קנו"ס לפעול למינוי הנהלה ציבורית בקאנטרי עד לסוף שנת 2012, כמתחייב מהגדרת יעדי האגף ולצורך סיוע לניהול התקין.
139. באחריות מנהל הקאנטרי לוודא כי נערכים סקרי שביעות רצון תקופתיים בקרב המשתתפים בפעילויות במרכז, על מנת להפיק לקחים ולוודא כי המרכז משרת את מטרתו כגורם בעל מקום משמעותי בחיי הקהילה השכונתיים.
140. יש לבדוק אפשרות לשדרוג מערכת "פ." המיועדת לניהול מנויי קאנטרי קלאב, אך אינה מתאימה לניהול מערך חוגים גדול, כדוגמת זה המתקיים בקאנטרי הקהילתי.
141. על מנת לאפשר למנהל הקאנטרי ולמנהלת החשבונות פיקוח ובקרה בזמן אמת על מצבו הכספי של הקאנטרי, ראוי לאפשר להם צפייה בזמן אמת בנתוני מערכת הנהלת החשבונות.
142. יש להנהיג שיטת רישום חדשה במערכת, שתאפשר לעקוב בצורה נאותה ויעילה אחר כל תשלומי המנויים, לרבות מנויים דרך ועדי עובדים, מנויים שהם בני משפחה אחת וכד'.
143. יש להנחות את השומר לתעד את פרטי כל הכניסות לקאנטרי, על מנת שיתאפשר להפיק תועלת רבה יותר מדו"ח הכניסות שניתן להפיק מהמערכת.



144. יש להקפיד לבדוק את נוכחות המשתתפים בחוגים השונים תוך היעזרות בדו"ח משתתפים המופק מהמערכת הממוחשבת, וזאת על מנת לדעת מי מהמשתתפים שילם עבור החוג.
145. באחריות מנהל הקאנטרי להפיק מהמערכת לפחות אחת לרבעון דו"ח הנחות, לצורך בדיקת תקינות ההנחות שניתנו למנויים, ועמידתן בהנחיות העירוניות.
146. יש להקפיד כי הרכב ועדת הנחות על בסיס מצב חומרי יתאים לקביעת אגף קנו"ס, ולכלול בתוכה נציג ציבור. כמו כן, על הוועדה להקפיד לתעד את השיקולים שהובילו אותה להחלטותיה, לרשום פרוטוקולים ולאשרם בחתימות המשתתפים וכן להקפיד לשמור אסמכתאות מתאימות שצורפו לבקשות.
147. בכל המקרים בהם לא נקבע תעריף מיוחד על ידי ועדת תעריפים להשכרה של מתקן מסוים ו/או לשירות או פעילות מסוימת, חובה על מנהל הקאנטרי לפנות לוועדת התעריפים ולהיוועץ עימה בנוגע לאפשרות לגבות תשלום עבור השימוש או השירות וכן לגבי גובה התעריף שניתן לגבות.
148. באחריות מנהל הקאנטרי לפקח כי לזכיון המפעיל את המזנון יהיה רישיון עסק, על מנת לוודא כי במתחם לא פועל מזנון בניגוד לחוק ועל מנת למנוע סכנה לציבור.
149. על אגף קנו"ס לרענן הנחיות מנכ"ל העירייה מתאריך 1/2/2010, לפיה יש לאסור עריכת אירועים פרטיים במוסדות עירוניים.
150. באחריות מנהל אגף קנו"ס לבדוק טענת מנהל הקאנטרי בדבר החיסכון שניתן להפיק מהתקנת משאבות החום במי המקלחות.

### לתשומת לב:

**התייחסויות המבוקרים ואחרים למסקנות והמלצות הביקורת, מצורפות לדוח בפרק הנספחים ומהוות חלק בלתי נפרד מדוח הביקורת. הנספחים להתייחסויות (אם צורפו) שמורים במשרד מבקר העירייה.**

נספח ד – התייחסות אגף קנו"ס מתאריך 27.11.2012.