

## דוח מעקב בנושא מינהל השירותים החברתיים

### כללי

1. בשנת 2003, נערכה ביקורת במינהל השירותים החברתיים, של עיריית תל-אביב – יפו. הביקורת התמקדה בבדיקת ההיבטים הבאים:

א. תהליכי ניהול התקציב על כל שלביהם (החל מבניית התקציב והקצאתו, דרך ניהול התקציב במהלך השנה כולל – עדכוני תקציב במהלך השנה, תהליך ההתחשבות בין משרד הרווחה לעירייה, ניצול תקציבי המינהל כולל חריגות מהתקציב ומשמעותן, נאותות השימוש בכספים המוקצבים לפעילות ברמת הלשכה, האגף והמטה, ואופן ביצוע מעקב ובקרה תקציביים בכל רמות המינהל).

ב. ניהול וניצול תקציבי כח-אדם (אופן ניצול תקציבי כח אדם, כולל תהליכי ניהול כח האדם ורישומו, התחשבות עם משרד הרווחה לגבי כח האדם במינהל, תקצוב שעות נוספות, ומדיניות ההעסקה במינהל והשלכותיה על ניצול התקציבים בנושא כח אדם).

ג. היבטים ארגוניים הקשורים בהקמת המינהל ותפעולו השוטף (הערכת עלות מול התועלת מהקמת המינהל, הערכת המבנה הארגוני של המינהל, נאותות הקצאת המשאבים בין המטה לשטח, והיבטים ניהוליים בניהול לשכות ובניהול מעקב ובקרה תפעוליים).

2. בעקבות דוח הביקורת משנת 2003, התקיים דיון, בתאריך 12 במאי, 2004, בראשות מנכ"ל העירייה, ובהשתתפות נציגי ההנהלה הבכירה של המינהל. בדיון התקבלו החלטות לגבי יישום והטמעה של נושאים והמלצות שהועלו בדוח.

3. ביקורת המעקב הנוכחית במינהל השירותים החברתיים, נערכה בחודשים מרץ – דצמבר 2007, במטרה לבצע מעקב אחר ביצוע המלצות הביקורת משנת 2003 ויישום החלטות מנכ"ל העירייה (כאמור, במסמך מיום 12.5.2004), זאת תוך סקירת שינויים ו/או נושאים שהתפתחו במינהל בשלוש השנים האחרונות במסגרת קידום ושיפור פעילות המינהל (כדוגמת: סוגיית העסקת עובדים, מידת הטמעת האמצעים הטכנולוגיים של המינהל, ועוד).

4. השיטה

א. איסוף נתונים, תוך הפעלת מגוון שיטות עבודה, כולל:

(1) ראיונות עם מדגם מנהלים ועובדים במטה המינהל, באגף דרום ובאגף מרכז-צפון של המינהל. וכן עם בעלי תפקידים מיחידות עירוניות מחוץ למינהל, כדוגמת אגף המיחשוב.

(2) הפקת דוחות ממערכות המידע הממוחשבות של המינהל והעירייה, וניתוחם.



- (3) קריאת ניירות עמדה, מצגות, דוחות פנימיים ומסמכים אחרים שנמסרו לביקורת על ידי המרואיינים השונים, וניתוחם.
- ב. עיבוד נתונים והכנת דוח הביקורת.

### **המינהל לשירותים חברתיים – חזון, מטרות ותחומי פעילות**

5. מינהל השירותים החברתיים הוא יחידה מקצועית בעיריית תל-אביב-יפו, שייעודה הוא שיפור איכות החיים וטיפול במצוקות חברתיות לרווחת תושבי העיר ולבריאותם.
6. תפקיד המינהל ליזום, לתכנן ולפתח שירותי רווחה, בריאות וקליטת עלייה אוניברסליים לפרט, למשפחה ולקהילה, תוך התמקדות באוכלוסיות בעלות צרכים ייחודיים (אוכלוסיה במצוקה כלכלית וחברתית, משפחות חד הוריות, עולים, שירותי בריאות הציבור, שירותים לאוכלוסיית המכורים לסמים ואלכוהול, שיקום אסירים ודרי רחוב, ילדים וקשישים במצבי סיכון וסכנה, עובדים זרים), ומתן עדיפות להן, לפי מדיניות ממלכתית ועירונית ומיצוי המקצועיות של העובדים וטיפולם.
7. המינהל מנהל מקצועית את השירותים החברתיים הניתנים בעיר בשותפות עם עמותות ציבוריות ופרטיות והמגזר העסקי והפרטי בעיר.

### **ממצאים - מעקב אחר יישום החלטות מנכ"ל מיום 12.5.2004**

#### **סעיף מס' 3 - בסיכום מנכ"ל**

"השירותים החברתיים הניתנים בעיר והנתח העירוני בתל-אביב - יפו שעומד על כ - 51.7% (הרבה מעבר לערים אחרות ולממוצע הארצי, עוד לאחר הקיצוצים שהיו), מעידים על גישת העירייה והעומד בראשה בכל הקשור לחיזוק הקהילתיות, שיוויון הזדמנויות וצמצום הפערים."

8. כפי שניתן לראות במסמך 'תוכנית עבודה לשנת 2008 - מינהל שירותים חברתיים - דיון מסכם', מתאריך 18.10.07, סעיף 1, העירייה שומרת על גישה זוהי לאמור לעיל, כאשר מנכ"ל העירייה מסכם כי "תוכנית העבודה לשנת 2008 ... מביאה לידי ביטוי את החשיבות האסטרטגית שהעירייה, והעומד בראשה, מייחסים לנושא החברה ובעיקר לצמצום פערים חברתיים."

9. השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל: על פי נתוני המינהל, בשנת 2004, השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל עמדה על 143,480 אש"ח – כשאחוז השתתפות המשרד, מתקציב עירוני ללא העמסה, 51.8%. בשנים לאחר מכן, ניתן לראות מגמה של עלייה בהיקף השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל: בשנת 2005, השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל עמדה על 153,385 אש"ח – כשאחוז השתתפות המשרד, מתקציב עירוני ללא העמסה, 53.99%. בשנת 2006 השתתפות המשרד בתקציב המינהל היא 159,320 אש"ח, שהם 55.05% מהתקציב



העירוני. בשנת 2007, השתתפות בתקציב המינהל היתה בגובה 165,125 אש"ח, שהם 59.9% מהתקציב העירוני.

10. הטבלה להלן, מפרטת את מימון העירייה נטו, של מינהל השירותים החברתיים, ללא הנחות ממסים (לא כולל העמסה פנסיונית בעלות של 25,500 אש"ח) – בין השנים 2000 – 2007 (האחוזים מבטאים גידול/קיטון ביחס למימון העירייה בשנת 2000).

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	מימון העירייה
152,750	153,220	154,860	150,455	137,835	135,075	106,030	111,015	אש"ח
100%	100.30%	101.38%	98.49%	90.23%	88.42%	69.4%	72.6%	אחוזים

11. מהנתונים שנמסרו על ידי חשבת המינהל, לגבי מימון העירייה נטו (ללא הנחות ממסים) את המינהל, ניתן לראות כי בשנת 2006, יחסית לשנים הקודמות, חלה ירידה במימון העירייה נטו. בשנה זו מימון העירייה עמד על 106,030 אש"ח, שהם 69.4%. בשנת 2007, לא חל שינוי משמעותי ביחס לשנת 2006, במימון העירייה את המינהל, אך הוא גדל בסך של כ- 5,000 אש"ח, ועמד על 111,015 אש"ח (72.6%).

12. החלק היחסי של תקציב מינהל שירותים חברתיים מסך תקציב העירייה (בניטרול פירעון מילות, הוצאות מימון והנחות ממסים ברווחה, וכולל 25.5 מ"ש"ח העמסה פנסיונית בשנת 2006) – בשנים 2001 – 2007, מפורט בטבלה להלן:

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	אחוז תקציב המינהל מתקציב העירייה
12.21%	12.11%	12.05%	11.51%	11.22%	9.75%	9.56%	

13. על פי נתוני מיון תיקים לשנים 2005 – 2006 ('מיון אוכלוסיית מטופלים ומקבלי שירות לשנת 2006' ו'מיון אוכלוסיית מטופלים ומקבלי שירות לשנת 2006'), כמות אוכלוסיית המטופלים ומקבלי השירותים בעיר תל-אביב - יפו, הנהנים משירותי הרווחה של המינהל, נשארה יציבה למדי, כמפורט בטבלה להלן:

לשנת 2005	לשנת 2006	נתוני 'מיון אוכלוסיית מטופלים ומקבלי שירות'
27,552	27,717	סך כל בתי האב בטיפול שירותי הרווחה בעיר תל-אביב-יפו
11,972 (43%)	12,037 (43%)	סך כל בתי אב משפחות בטיפול שירותי הרווחה
15,580 (57%)	15,680 (57%)	סך כל בתי אב קשישים בטיפול שירותי הרווחה
54,210	55,764	סך כל הנפשות המטופלות והמקבלות שירות משירותי הרווחה
29,734	29,899	סך כל הנפשות המטופלות בשירותי בריאות הציבור



14. על פי נתוני המינהל ממיון תיקים, ניתן לראות שגם בשנים הקודמות, 1999 - 2004, נשמר הנתון של 'סך כל בתי האב בטיפול שירותי הרווחה' באופן די יציב, וכך גם היחס בין בתי אב משפחות ובתי אב קשישים.

לשנת 1999	לשנת 2001	לשנת 2003	לשנת 2004	נתוני 'מיון אוכלוסיית מטופלים ומקבלי שירות'
27,458	27,507	27,709	28,062	סך כל בתי האב בטיפול שירותי הרווחה בעיר תל-אביב-יפו
12,838 (46%)	12,649 (45%)	12,381 (45%)	12,446 (44%)	סך כל בתי אב משפחות
14,620 (54%)	14,858 (55%)	15,328 (55%)	15,616 (56%)	סך כל בתי אב קשישים

#### סעיף מס' 4 - בסיכום מנכ"ל

סדרי עדיפויות בפעילות והקצאת משאבים: "אנו נמצאים בעידן של קיצוצי תקציב וגיבוש מחדש של סדרי עדיפויות נוכח התנאים המשתנים. השתתפות העירייה בתחומים השונים הינה מעבר ליכולתנו. יש להתכנס לתוואי של המציאות הכלכלית ולגבש סדר עדיפויות חדש בהתאם להחלטה מה יהיה כלול בליבת השירותים. כאשר השאיפה היא להשאיר המובילים בארץ. יש להתמקד בפעילויות עליהן אנו מחוייבים עפ"י החוק. נקודת ההתייחסות הינה היקפי התקציב והתקנים המאושרים ע"י משרד הרווחה".

15. תקציב ברמת המינהל לשנת 2007:

תקציב מקורי ברמת המינהל – לשנת 2007	סכום במש"ח	% מהתקציב
תקציב כח אדם	74.3	21.8%
תקציב קשיח (שכ"ד/א. משרדים/ביטוח/שמירה/מיכון/ צרכי משרד/אחזקת בנייני העירייה/הנחות ממסים)	53.3	15.6%
תקציב כמותי (ילדים בפנימיות/ילדים במעונות יום/סידור קשישים בבתי אבות/מפגרים במוסדות ממשלתיים/מפגרים במוסדות אחרים ואוטוסיסטים/נכים בפנימיות ועיוורים)	155.1	45.6%
תקציב גמיש לפעילות (טיפול בקשיש בקהילה/צרכים מיוחדים למשפחה/תקציבי פעולות/מועדוני קשישים/שיקום שכונות/דרי רחוב/מרש"ל/מפתן אלון)	57.5	17%
סה"כ תקציב	340.2	100%



היקף התקציב שאושר על ידי משרד הרווחה בשנה זו: כ-165 מ"ח, המהווה 59.9% מהתקציב העירוני של המינהל, ללא ההעמסה. ולא 75% כנהוג במסגרת הפרוייקטים המאושרים על ידי משרד הרווחה.

## סעיף מס' 5 - בסיכום מנכ"ל

יכולת חיזוי תקציבית ומודלי בניית תקציב. "נכון הוא שבמתאר ואופי המינהל קשה מאד לצפות ולחזות, יחד עם זאת, באחריות מינהל כספים ומינהל שרותים חברתיים לשכלל את יכולת החיזוי התקציבית ולשפר את מודלי בניית התקציב. הדבר רלוונטי לבניית התקציב בכלל העירייה."

16. הביקורת מצאה כי 'פורום מעקב כספים', בהשתתפות נציגי מטה המינהל (מנהל המינהל, מנהל אגף מינהל ומשאבים, מנהל משאבי אנוש, חשבות המינהל) ונציג אגף התקציבים, מתכנס אחת לשבועיים-שלושה, לדיון בנושאים הנוגעים לביצוע וניצול תקציבי המינהל. סיכומי הפגישות מופצים לסגל א' של המינהל, לידיעה. בבדיקת מספר פרטיכלים של הפגישות עולה כי הפורום מתמקד בפתרון בעיות וקשיים שעולים במהלך הביצוע והתפעול השוטף של המינהל. ולא נמצא בפרטיכלים אזכור לדיון ביכולת חיזוי עתידית של התנהלות המינהל.

17. בתהליך הכנת תוכניות עבודה לקראת שנה חדשה (למול החשבות, מנהל אגף מינהל ומשאבים ומנהל המינהל) מעלים צרכים, נושאים לפיתוח, קיצוצים/תוספות. תוכנית העבודה מוגשת ישירות למנכ"ל העירייה. אין מעורבות של אגף התקציבים (מינהל כספים) בתהליך. בהתייחסות לממצאי דוח המעקב, מסרה ס' גובר ומנהלת אגף התקציבים וכלכלה, במרץ 2008, כי "מדי שנה, כמקובל בכל יחידות העירייה, מתקיימות פגישות מקדימות בין רפרנט אגף התקציבים לבין היחידה. לאחר מכן נערכת פגישה משותפת באגף התקציבים יחד עם הנהלת המינהל. במסגרת זו נדונים קיצוצים ותוספות נדרשות, כולל צרכים בנושאים חדשים מבוקשים. דיון סופי של תוכנית עבודה ותקציב נערך בראשות מנכ"ל העירייה."

18. בניית תקציב המינהל נעשית על ידי מינהל כספים, בשיתוף ההנהלה הבכירה של המינהל. הבסיס לתכנון – נתוני דוחות החשבות של המינהל. מרבית סעיפי התקציב קבועים (כח אדם, מכסות, אחזקות, פעולות למול משרד הרווחה וכד'), ולא תוקצבו מחדש, בהתאם לביצוע בפועל. בהתייחסות לממצאי דוח המעקב, מסרה ס' גובר ומנהלת אגף התקציבים וכלכלה, במרץ 2008, כי "בניית תקציב המינהל נעשית על ידי אגף התקציבים, בשיתוף עם המינהל לשירותים חברתיים. התקצוב בפועל נעשה מדי שנה, תוך התאמה לצרכים המשתנים, לשינויים במכסות, בתעריפים, לאישורים המתקבלים, לבקשות המינהל, בהתאם למסגרת התקציב שנקבעה וע"פ החלטות המנכ"ל."



19. הקצאת התקציב במינהל: בניית נוסחאות תקציביות ברמת מטה המינהל, תוך דיונים עם מנהלי האגפים. לאחר מכן, מנהלי האגפים מחלקים את התקציב למנהלי המחלקות, לפי מספר מטופלים וצרכי האזור.
20. נמסר לביקורת כי בפועל, מתקיימת פעילות עניפה של גורמים שונים במינהל (מנהלי התחומים במטה, מנהלי המחלקות באגפים, מרכזי נושאים באגפים ועוד) ליצירת קשרים בקהילה וגיוס משאבים, באמצעות תרומות מעמותות וגופים פרטיים וציבוריים - לצורך סיוע במימון פעילויות המינהל בתחומים השונים, ללא קשר לתקציב.
21. החיזוי היחידי שקיים הנו הערכת מכסות מטופלים שיטופלו בשנה הנדונה. בהתייחסות לממצאי דוח המעקב, מסרה ס' גזבר ומנהלת אגף התקציבים וכלכלה, במרץ 2008, כי "בניית התקציב מתבססת על הערכת מכסות, תעריפים, ונתונים כמותיים אחרים, כמצויין בפירוט בהתייחסותנו לסעיף 18".

## סעיף מס' 6 - בסיכום מנכ"ל

- מכסות – "במהלך השנה נוספו כ- 2 מש"ח נטו מרזבת מנכ"ל לטובת מכסות. התקבלה החלטה כי לא נפגע במכסות בתכנון לשנת 2005. לפיכך, יש לחת ביטוי אמיתי בתקציב לגבי היקף המכסות כולל הרזרבות".
22. מנהל אגף מינהל ומשאבים מסר לביקורת כי בסוגיית המכסות לא התקבלה החלטה חדשה בנושא על ידי המינהל/העירייה.
23. כפי שניתן לראות במסמך 'תוכנית עבודה לשנת 2008 - מינהל שירותים חברתיים – דיון מסכם', מתאריך 18.10.07, סעיף 4, בסיכום מנכ"ל העירייה הוחלט כי:
- "תקציב מכסות מאושר עומד על 587 אש"ח. פרויקטים חדשים (מע"ש אומנויות, קבוצה מיפולית מע"ש, תעסוקת בית) – 170 אש"ח. סך הכל השתתפות העירייה: 757 אש"ח. אין לנצל מכסה של משרד הרווחה ללא דיווח מראש – יצויין גם בספר התקציב".
24. חשבת המינהל מסרה לביקורת כי תקצוב המכסות מתבצע לרוב בחודש ספטמבר וכי יש ביטוי בתקציב לרזרבות לטובת מכסות. סעיף הרזרבה לוקח בחשבון שינוי בתעריפי המכסות. ללא אינפלציה, התעריפים אינם גדלים מאוד. לרוב, מוסיפים מכסות לנכויות ופיגור, על חשבון הרזרבות.
25. הטבלה להלן מפרטת נתוני 'מכסות מסודרים', על פי דברי הסבר בספר התקציב של העירייה, בין השנים 2000 - 2006. (המקור: מצגת המינהל, בנושא תוכנית עבודה 2008, מאי 2007).



לשנת 2000	לשנת 2001	לשנת 2002	לשנת 2003	לשנת 2004	לשנת 2005	לשנת 2006	נתוני מכסות מסודרים
930	920	880	843	754	754	734	ילדים במעונות יום (-)
737	737	747	685	585	567	540	ילדים בפנימיות (-)
660	664	663	658	667	682	693	מפגרים בפנימיות (+)
124	135	141	141	156	154	157	נכים בפנימיות (+)
382	361	331	333	313	305	290	זקנים בבתי אבות (-)

מקרא: (-) מגמת קיצוץ (+) מגמת צמיחה

26. מנתוני הטבלה לעיל, ניתן לראות, כי לאורך השנים, באופן כללי, ישנה מגמה של צמיחה בהיקף המכסות של: נכים בפנימיות (124 - בשנת 2000 לעומת 157 - בשנת 2006, גידול של 27%), ומפגרים בפנימיות (660 בשנת 2000, לעומת 693 בשנת 2006, גידול של 5%).

27. לעומת זאת, נצפה קיצוץ רב בשאר המכסות: ילדים במעונות יום (930 בשנת 2000 לעומת 734 בשנת 2006, צמצום של 21%), ילדים בפנימיות (737 לעומת 540 בהתאמה, צמצום של 27%) ובמכסות זקנים בבית אבות (382 לעומת 290 בהתאמה, צמצום של 24%).

28. הוחלט במינהל כי תקציב 'מכסות מסודרים', בסידורים חוץ-ביתיים, (ילדים במעונות יום, ילדים בפנימיות, מפגרים בפנימיות, נכים בפנימיות וזקנים בבתי אבות), הוא מינהלי. כאשר ניהול המכסות באופן השוטף, מתבצע ברמת האגף, על ידי מרכז הנושא הייעודי לתחום. מרכז הנושא מתעדכן ומקבל נתונים מכל מחלקה באגף לגבי המכסות המנוצלות, וכאשר יש מחסור במכסות ברמת האגף, הנ"ל מיידע את מנהל התחום הרלוונטי במטה המינהל. בנוסף, מתקיים שיתוף פעולה וסולידריות ברמה הבין-אגפית (בין מנהלי האגפים), ומתבצע 'ניוד' מכסות, כאשר מתעורר צורך לבצע שיבוץ באופן דחוף.

29. ב'פורום מעקב כספים' של המינהל, מיום 30.4.07, נדון נושא העברת מכסות בין אגפים. עלתה דרישה לכתיבת נוהל ברור להסדרת העברת המידע לגבי מעון/משפחתון/סידור חוץ ביתי, באחריות חשבת המינהל ומנהלת תחום ילד ונוער במטה.

30. הביקורת מצאה, כי לא מתבצעים מעקב ובקרה מסודרים אחר ניצול המכסות, בכל האגפים, דבר שעשוי לגרום לחוסר יעילות, לחריגות מהתכנון, או אי ניצול מירבי של התקציב. בעת ביצוע הביקורת, נמצא, לדוגמה, כי רכזת נכויות, האמורה לבצע פיקוח ובקרה על ניצול מכסות סידורים חוץ-ביתיים, החלה רק לאחרונה לעסוק בתחום. כמו כן, נמצא, כי רכזת ילד ונוער לא בנתה ואינה מנהלת מערכת מכסות אצלה, אלא מקבלת נתונים מהמחלקות לגבי הניצול, ו'מחשבת בראש' מה צריך להיות באגף/כולל נתוני המינהל.



31. הביקורת מצאה, כי לא נעשה שימוש בכלים מיחשביים לניהול המכסות. חלק מרכזי הנושאים באגפים מנהלים את תקציב המכסות בעצמם (באופן ידני), וחלקם נעזרים לצורך כך, בממונה למינהל ומשאבים באגף, לקבלת תמונת ניצול/יתרות מעודכנות.
32. בנוסף נמצא בעת הביקורת, כי ברמת המחלקות, לא מתבצע ניהול מכסות של מעונות יום ופנימיות, על גבי מערכת המגל"ר, והעמודות נותרות ריקות, מבלי שהוזנו הנתונים, עד למילויין באופן רטרואקטיבי בסוף השנה. (בשל מורכבות הטיפול בנושא למול משרד הרווחה).
33. נמסר לביקורת, כי בתחום נכויות, המצב הוא על פי רוב סטטי יותר שכן מספר המסודרים קבוע יחסית, מאחר והשמות חוץ ביתיות הן לרוב לזמן בלתי מוגבל, לעומת תחום ילד ונוער, המסודרים בפנימיות לתקופה זמנית. מרכזי נכויות מעלים את הצרכים של האגף בפורום רכזים, המתכנס בראשות מנהלת תחום נכויות במטה המינהל אחת לחודש, ומתקבלת החלטה משותפת, תוך קביעת סדרי עדיפויות לטיפול במקרים המועלים. במועד עריכת הביקורת (בחודש יולי 2007), נמצא, לדוגמה, כי לרכזת נכויות באגף דרום היו 3 מקרים דחופים הממתינים להשמה חוץ ביתית.
34. נמסר לביקורת, מאגף דרום, כי נכון לחודש יולי 2007, יותר מבשנים קודמות, עם מדיניות הקיצוצים העירונית, קיים קושי בהשגת תוספות תקציביות והגדלת תקציב, ועל פי רוב התוספת היא מרזרבת מנכ"ל העירייה.

## סעיף מס' 7- בסיכום מנכ"ל

סעיפים לא מנוצלים – "יש לוודא שסעיפים לא מנוצלים יישלמו ויבוקרו ברמה השוטפת. במידה ומשתנה הצורך, כפי שלעיתים קורה, אפשר שסעיף תקציבי לא ינוצל. מינהל הכספים יציע "כללי משחק" – שיטה, היקפים וכו'. הנושא בראיה הכלל עירונית יועלה בפורום מנכ"ל".

35. מנהל אגף מינהל ומשאבים מסר לביקורת כי ההחלטה לא בוצעה, וכי לא מתקיימת פעילות משותפת בין מינהל הכספים לבין המינהל בנושא. בהתייחסות לממצאי דוח המעקב, מסרה ס' גזבר ומנהלת אגף התקציבים וכלכלה, במרץ 2008, כי "המלצת מבקר העירייה לבקרה ובדיקה מיוחדות בסעיפים שאינם מנוצלים, אומצה ומתבצעת באופן יזום בכל יחידות העירייה. אגף התקציבים מפקד דו"חות של סעיפים שבהם הניצול נמוך באופן משמעותי. בתיאום עם היחידות ובהתאם להחלטות בח"ע, מוחלט אם ואיך יתוקצבו הסעיפים לקראת שנת התקציב החדשה".

36. במהלך השנה, במידה ועולה צורך בפרוייקט חדש או בעריכת שינויים בפרוייקטים קיימים, ניתן לבצע העברות תקציביות בין סעיפי התקציב השונים. בהתאם לניצול/אי ניצול יתרות בפועל. מתבצע על ידי מנהלי האגפים, ברמה בין-אגפית. בנוסף, ניתן להעביר פניות למנהל התחום במטה המינהל בבקשה לתוספת תקציבית, ואחת לחודש, בוועדת כספים (מינהל הכספים), המינהל מבקש לאשר שינוי בתקציב (לרוב, בעקבות שינויים בהשתתפות של משרד הרווחה), או לחלופין



ב'פורום מעקב כספים', שיש לו ראייה כוללת על תקציב המינהל, ומתקבלת החלטה אם לפנות לוועדה עירונית או לפתור הבעיה התקציבית ברמת המינהל.

## סעיף מס' 8 - בסיכום מנכ"ל

### הקצאת תקציב – "יש להקפיד על שקיפות עד רמת הלשכה."

37. הקצאת התקציב מתבצעת באמצעות נוסחאות המגובשות בדיונים משותפים, ברמת מטה המינהל (מנהל אגף מינהל ומשאבים ומנהל המינהל) ומנהלי האגפים.
38. הביקורת מצאה, כי שקיפות בנושאי הקצאת תקציב במינהל, קיימת ברמת מטה המינהל בלבד. מנהלי האגפים מקבלים מגורמי המטה את התקציבים המוקצים להם.
39. הביקורת מצאה, כי אין שקיפות ברמת דרגי השטח. מנהלי האגפים מיידעים את מנהלי המחלקות לגבי התקציב המיועד להם, אך אינם בונים את התקציב בשיתוף עימם. גם לגבי דרג ראשי הצוותים/והעובדים בצוותים, קיים מצב של חוסר שקיפות לגבי הקצאת התקציב.
40. מעקב ובקרה כולל אחר ניהול התקציבים, נעשה ברמת האגף, באחריות מנהלי האגפים. בפועל, מנהלי המחלקות אחראיים על הניהול השוטף של תקציבי המחלקה, ומבצעים בקרה תקציבית אחת לרבעון, לבחינת ניצול תקציבי ויתרות.
41. לגבי אופן ניהול התקציבים במחלקות, הביקורת מצאה כי אין אחידות בנושא בין מנהלי המחלקות. ישנם מנהלי מחלקות הנוהגים לשמור את כל סמכויות ההחלטה לגבי השימוש בתקציב באחריותם (לדוגמה: מנהלת מחלקת לב העיר למשפחה באגף מרכז-צפון, באמצעות קיום ועדות החלטה בראשותה, בנוגע לכל נושא תקציבי), ויש המבזרים סמכויות רבות יותר לראשי הצוותים, ועוקבים אחר סעיפי התקציב הכוללים (לדוגמה: מחלקת שער יפו באגף דרום).

## סעיף מס' 9 - בסיכום מנכ"ל

- השתתפות משרד הרווחה – "לא ניתן להמשיך במצב של חוסר ודאות לגבי נחוני השתתפות המשרד. באחריות מינהל שירותים חברתיים להכין מכתב למנכ"ל משרד הרווחה בחתימת מנכ"ל העירייה."
42. בעת ביצוע הביקורת, בשנת 2003, נמצא כי על פי הנוהל, ולמרות שאין הסכם חתום בין הגופים, משרד הרווחה אמור להשתתף ב- 75% מהוצאות הרווחה, והעירייה אמורה לממן 25%. בפועל נמצא, כי השתתפות משרד הרווחה נעה בין 45% ל- 53% בלבד.



43. על פי נתוני המינהל, ניתן לראות מגמה יציבה, בשינויים קלים בלבד, בהיקף השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל: **בשנת 2004**, השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל עמדה על 143,480 אש"ח – כשאחוז השתתפות המשרד, מתקציב עירוני ללא העמסה, **51.80% בשנת 2005**, השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל עמדה על 153,385 אש"ח – כשאחוז השתתפות המשרד, מתקציב עירוני ללא העמסה, **53.99% בשנת 2006** השתתפות המשרד בתקציב המינהל היתה 159,320 אש"ח, שהם **55.05%** מהתקציב העירוני. **ובשנת 2007**, השתתפות בתקציב המינהל היתה בגובה 165,125 אש"ח, שהם **59.9%** מהתקציב העירוני.
44. על פי תוכנית העבודה של המינהל לשנת 2008, הנוהל המוסכם בין הגופים, המוצג לעיל, נשמר, כמפורט במסמך 'ת"ע 2008 – מינהל שירותים חברתיים – דיון מסכם', בסעיף 2, מנכ"ל העירייה ציין כי "העירייה תשתתף בתקציב בהיקף של 25% בכל מקום שהמדינה תקצה 75% לטובת פרויקט, ועדה וכד'".
45. מבדיקת הביקורת עולה, כי נכון למועד ביצוע הביקורת, דצמבר 2007, למרות שנמסר על ידי מנהל אגף מינהל ומשאבים, כי ברוב הסעיפים קיימת ודאות, עדיין דווח על ידי גורמים רבים במינהל כי קיים חוסר וודאות לגבי נתוני השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל.
46. תקציב משרד הרווחה לשנת פעילות מועבר למינהל בדצמבר/ינואר של אותה שנה, כשתקציב המינהל נסגר בסביבות אוגוסט/ספטמבר של השנה הקודמת, וזאת מבלי שיש מידע סופי לגבי נתוני השתתפות המשרד.
47. הביקורת מצאה, כי גורמי המינהל מבצעים את פעילותם בהתבסס על תקציבי משרד הרווחה המשוערכים, זאת למרות שנמצא כי חסרה אינפורמציה ברורה לגבי נתוני השתתפות משרד הרווחה בתקציב המינהל. נמסר לביקורת, כי באופן שוטף, קיימים פערים בין הסכומים המשוערכים לבין הסכומים המועברים בפועל, וכי יש מצבים בהם משרד הרווחה כלל אינו מאשר את העברת הכספים. בנוסף, דווח על איחורים בהעברת הכספים ממשרד הרווחה למינהל.
48. נמסר לביקורת, כי במהלך השנה, מנהלי האגפים מעבירים פניות למנהלי התחומים במטה, להגדלת התקציבים ממשרד הרווחה. מנהלי התחומים מעבירים את הדרישות לתוספות תקציביות לחשבות (חיפוש מקורות פנימיים), או לאישור 'פורום מעקב כספים'.



## סעיף מס' 10 - בסיכום מנכ"ל

מעטפת השירות. "מינהל שירותים חברתיים יגדיר את מעטפת השירות בהתאם ליכולת ולאמצעים העומדים לרשות המערכת. במסגרת זו, יש לבחון כמות העובדים הסוציאליים מחד, ואת היקף השירות לאוכלוסייה, מאידך. מעטפת השירות תובא לידיעת הציבור בהצהרת כוונות עירונית. כל שירות ימוקסם תחת אילוצי המשאבים הקיימים. הנושא יובא במסגרת תה"ע לשנת 2005 וברמה רב שנתית וכן לאישור מוסדות העירייה."

49. כפי שניתן לראות במסמך 'תוכנית עבודה לשנת 2008 - מינהל שירותים חברתיים – דיון מסכם', מתאריך 18.10.07, סעיף 1, בסיכום מנכ"ל העירייה, "תוכנית העבודה של שנת 2008 מחזקת ומגדילה את מעטפת השירותים החברתיים לתושבי העיר, ומביאה לידי ביטוי את החשיבות האסטרטגית שהעירייה, והעומד בראשה, מייחסים לנושא החברה ובעיקר לצימצום פערים חברתיים."

50. בסעיף 3, במסמך המוזכר לעיל אושרו, במסגרת תוכנית העבודה לשנת 2008 של מינהל השירותים החברתיים, תוספות תקציביות ל-19 נושאים נוספים, בסך כולל של 1.724 מ"ש"ח.

51. לא נמצאה הצהרת כוונות עירונית שהובאה לידיעת הציבור לגבי היקף השירות הניתן על ידי המינהל. נמסר לביקורת פרסום מחודש מאי 2007, המפרט את מגוון השירותים הניתנים על ידי המינהל, באופן כוללני.

52. תוכניות העבודה של המינהל נגזרות ברמת הפרוייקט בשטח, ואינן תוצר של מדיניות כוללת, לפי תחומי ליבה מרכזיים.

## סעיף מס' 11 - בסיכום מנכ"ל

ניהול תקציבי – תכנון לעומת ביצוע – "היעדים צריכים להיות ברורים. יש להקפיד על תהליכי בקרה ופיקוח, בכללם: דו"ח מעקב ביצוע רבעוני ודו"ח ש"נ, ע"מ שניתן יהיה להפיק מהדוחות השונים את הלקחים לתכנון עתידי במהלך השנה. היעד להפצת הדוחות הינו שבועיים לאחר סיום הרבעון. במציאות הנוכחית, יעד זה הינו קשה להשגה. גובר העירייה יפעל ליצירת התשתית המתאימה ע"מ שהדבר יבוצע. דיווח תוך חודשיים, קרי – 1.8.04."

53. על פי ממצאי הביקורת, טרם הושג היעד של הפצת דוח מעקב ביצוע רבעוני (השוואת תכנון מול ביצוע בפועל), בתוך שבועיים לאחר סיום הרבעון. בפועל, מתבססים על נתוני התכנון, מאחר וקיים קושי בקבלת מידע מעודכן בזמן אמת לגבי הביצוע בפועל. נמצא כי ישנם פערים של כחודשיים עד שלושה חודשים, עד להשלמה וקליטת נתוני הביצוע בפועל במערכת הממוחשבת.



54. נמסר לביקורת, על ידי ממונות על מינהל ומשאבים באגפים, ומנהלי התחומים במטה, כי באופן שוטף מתבססים על דוחות משרד הרווחה, המפרטים את התקציבים שהועברו בפועל למינהל (מת"ס), למול הניצול הכספי בסעיפי התקציב השונים (דוחות מהחשבות).
55. גורמי חשבות המינהל מסרו לביקורת, כי האיחור בהגשת דוחות רבעוניים נובע מהצורך בהסתמכות על דיווחי משרד הרווחה לגבי הוצאות המשרד בפועל והסכומים שהעבירו למינהל - דוחות המועברים באיחור למינהל. (להנהלת החשבונות בעירייה אין הנתונים).
56. ניהול שעות נוספות מבוצע על ידי מנהל אגף מינהל ומשאבים המנתב חלוקת השעות הנוספות השנתיות למטה המינהל ולאגפים בשטח. במהלך השנה מבצע מעקב רבעוני; מכין דוח ניצול בפועל ויתרות. מנהלי המחלקות עוקבים אחר הביצוע בפועל, ואחר ניצול היתרות.
57. מבדיקת הביקורת עולה, כי מנהלי התחומים במטה המינהל אמורים לבצע פיקוח-על על הביצוע התקציבי של יחידות השטח, באמצעות עדכונים של מרכזי הנושאים באגפים וממונות מינהל ומשאבים באגפים. בנוסף, הסגל הניהולי הבכיר של המינהל, מקבל עדכונים, אחת לשבועיים-שלושה, מ'פורום מעקב כספים', המתכנס בראשותו של מנהל המינהל, לגבי אופן ניצול הכספים, בכל תחום. בפועל, מנהלי האגפים מנהלים את התקציבים, באופן שוטף.
58. הביקורת מצאה כי מנהלי התחומים במטה המינהל אינם מבצעים בקרה כספית באופן שיטתי ושוטף אחר ניצול הכספים/יתרות בתחומם.
59. כאמור לעיל, במהלך השנה, במידה ועולה צורך בפרוייקט חדש או בעריכת שינויים בפרוייקטים קיימים, ניתן לפנות למנהל התחום במטה המינהל בבקשה לתוספת תקציבית, או לבצע העברות תקציביות בין סעיפי התקציב השונים, בהתאם לניצול/אי ניצול - ברמת מנהלי האגפים, כתוצאה משיתוף פעולה ביניהם.
60. מעקב ובקרה כולל אחר ניהול התקציבים, נעשה ברמת האגף, באחריות מנהלי האגפים. בפועל, מנהלי המחלקות אחראיים על הניהול השוטף של תקציבי המחלקה.
61. מנהלי המחלקות מקבלים דוחות, אחת לרבעון, לגבי ניצול תקציבי ויתרות בסעיפי התקציב השונים. הדוח הוא ברמה הכוללת, לפי תחומים, ולא ברמת הפרט. מאחר ומערכת המנל"ר אינה מאפשרת ניהול תקציבי מלא, יש צורך בהפקת דוחות חישוב ידניים.
62. במחלקות/אגפים מתבססים על נתוני ההוצאה המתוכננת שהזינו בעצמם במחשב, ולא על ההוצאות בפועל. מנהלי האגפים מקבלים דוחות רבעוניים מהחשבות, אך לעיתים באיחור, ולכן באגף דרום, לדוגמה, לוקחים בחשבון ממוצע בין 10% - 30% לטעויות, חריגה של 15% מהתכנון, לקיזוז מצבים בהם לא נפרעו שיקים על ידי מטופלים (פרק זמן של עד 3 חודשים לפרעון שיק), וכד'.



63. בקרה תקציבית בתחום נכויות: מרכזת נכויות באגף מבצעת מעקב אחר יתרות ניצול התקציבים, פעמיים עד שלוש פעמים בשנה, מתוך הנחה שעל פי רוב מספר הזכאים קבוע. מזכירת תחום נכויות במטה המינהל מבצעת מעקב ידני שוטף, אחר ניצול/יתרות תקציב, באמצעות גיליונות אקסל.
64. נמסר לביקורת, על ידי רכזות נכויות, על מקרים בהם המינהל המשיך לשלם לאנשים לאחר שהסתיימה זכאותם (בתחום נכויות), מכיוון שלא מבוצע מעקב צמוד אחר תוקף הזכאות. לאחר מכן, נאלצים לנסות לגבות את הכספים בחזרה. ממונה מינהלה ומשאבים של האגף הרלוונטי מסרה כי אינה מכירה מקרים אלו.
65. בחינת ניצול תקציבי ויתרות נעשית למול ממונה מינהל ומשאבים באגף/גורמים בחשבונות המינהל. המעקב מתבצע באופן ידני. באמצעות רישומים על גבי הדוחות או באמצעות דוחות אקסל אליהם מוזנים הנתונים, על ידי ממונה מינהלה ומשאבים.
66. נמצא כי קיים גם ניהול ידני מסורבל של נושא תקציב הסעות נכים למיסגרות תעסוקה.

### סעיף מס' 12 - בסיכום מנכ"ל

- התקשרות עם עמותות.** "יש לבדוק כיצד ניתן לשקף בצורה טובה יותר את ההוצאה הישירה של העירייה בתחומים אלה."
67. הנושא יבדק בנפרד והוא כלול בתוכנית העבודה של הביקורת לשנת 2008.
68. נכון לדצמבר 2007, מנהל הרשות לקליטת עלייה, משמש גם כאחראי על חוזים והתקשרויות של המינהל.

### סעיף מס' 13 - בסיכום מנכ"ל

- הוצאות שכר וכ"א** – "מקבל את מסקנות הביקורת. מדובר בבטיח כלל-עירונית. יש לתכנן כח אדם על בסיס סוגי ההעסקה השונים, כולל הוצאות בנין העסקת עובדים בסעיפי פעולות, ע"פ ציר זמן ועפ"י פרמטרים שניתן לחזותם כגון: חופשת לידה, עידוד פרישה וכו'. באחריות סמנכ"ל מש"א ומינהל וגובר העירייה, עד לתאריך 1.9.04."
69. השקיפות הקיימת לגבי נתוני שכר בכלל המינהל היא: 300 מישרות – כ- 70 מש"ח. (נמסר לביקורת במאי 2007).
70. על פי הדיווחים לביקורת, מעובדים באגפים שנבדקו, אין תכנון כח אדם מסודר והיערכות מוקדמת ברמת מטה המינהל (מחלקת משאבי אנוש), לפי פרמטרים של חופשת לידה, יציאה לפרישה וכו'. נערכים לנושאים אלה ברמת האגף, מתוך היכרות קרובה יותר עם העובדים. עובדת בהריון אמנם מחוייבת לדווח על כך בחודש החמישי למחלקת משאבי אנוש, עם העתק לידיעת



המנהל הישיר/האגף, אך לא מתבצע ניהול ומעקב מסודר אחר הנושא, ביוזמת מחלקת משאבי אנוש או האגף.

71. נמסר לביקורת, על ידי ראש צוות באחת המחלקות, כי נושאי כח אדם במינהל מתנהלים ללא שקיפות, וכי ברמת ראשי הצוותים אין שיתוף במידע לגבי תכנון כח אדם, היערכות לקראת יציאה לחופשת לידה, גיוס, העסקת עובדים ונושאי כח אדם שונים, הנוגעים לעובדי צוותם, הכפופים להם. על פי דיווחי ראש הצוות, עשויות להתקבל 'הנחיות' והחלטות מגבוה, בנושאים לעיל (ברמת מנהל האגף ומטה המינהל), עליהן הם מיודעים ממנהל המחלקה ללא הודעה מראש, ברגע האחרון.

72. נמסר לביקורת, על ידי ראש צוות באחת המחלקות, כי במהלך יציאתה לחופשת לידה של ראש צוות באחד מאגפי המינהל, מילאה מנהלת המחלקה את מקומה של האחרונה, במקביל למילוי תפקידה הקבוע, במהלך מספר חודשים. כתוצאה מעומס העבודה והפניות הרבות לשיירות, נוצר צוואר בקבוק וקושי בניתוב הפניות הראשונות לשיירות הרווחה, דבר שגרם להתארכות זמן המענה לפניות ראשונות, ובעקבות כך לנשירת פונים, שהתייאשו. ניתן לראות מנתוני מערכת המגל"ר, כי בתקופה המדוברת, בה נעדרה ראש הצוות הקבועה, נוצר חוסר איזון ופערים בין מספר פניות שנסגרו ללא שנפתח תיק, בשני הצוותים הכוללניים במחלקה (בספטמבר 2007, 38 בצוות אחד לעומת 90 בצוות השני, ובשנת 2006, 96 בצוות אחד לעומת 150 בצוות השני), זאת לעומת במצב רגיל של שגרה, בו הנתונים די דומים בהשוואה בין הצוותים.

73. נמסר לביקורת, על ידי גורמי חשבות המינהל, כי בשנתיים האחרונות יש עודפים בתקציב כח אדם (לא מישרות), והיתרות אינן מנוצלות. נראה כי קיימת בעיה בתימחור המישרות על ידי אגף התקציבים, שמשקלל מרכיב של צפי שינויים בשכר לאורך השנה, מעבר לגדרש בפועל. כתוצאה מכך, נמסר על יתרה של 2.9 מ"ש"ח בסעיפי שכר - בשנת 2006. בהתייחסות לממצאי דוח המעקב, מסרה ס' גזבר ומנהלת אגף התקציבים וכלכלה, במרץ 2008, כי "הוצאות השכר בפועל בעירייה מושפעות ממספר גורמים כגון: רמת אי איזון, שינויים במיסוי כגון - ירידת שיעור מס השכר שבוצעה ב- 2006, החלטות עירוניות של אי איזון ועוד".

74. דיווח על עובדים הצפויים לפרישה מועבר על ידי אגף משאבי אנוש של העירייה, למנהל המינהל ולמנהלי האגפים. מנהלת מחלקת משאבי אנוש של המינהל אינה מקבלת את הדוח באופן מסודר.



## סעיף מס' 14 - בסיכום מנכ"ל

עובדי חברת מוסדות חינוך. "אלו עובדים זמניים שייעודם – מתן שירותים פרויקטליים. אין להעסיק עובדים אלה כעובדי מטה. יתקיים דיון בנושא בראשות המנכ"ל."

75. נמסר לביקורת כי כל העובדים שהועסקו בעבר, במסגרת חברת מוסדות חינוך, שלא במסגרת פרויקטים, הועברו, ביולי 2005, למישרות חולפות כעובדי עירייה.

76. גורמי המינהל מסרו, כי נכון לחודש דצמבר 2007, הועסקו בכל המינהל: 37 עובדי חברת מוסדות חינוך, שאישו 27.30 תקנים. הטבלה להלן מפרטת את היחס הכמותי של עובדים אלה, בין מטה המינהל ואגפי המינהל, בחלוקה לפי עו"ס ומינהלי.

מינהלי		עו"ס		עובדי חברת מוסדות חינוך במינהל
עובד	תקן	עובד	תקן	
1	1	3	3	מטה המינהל (דרי רחוב)
3	2.50	7	5.50	אגף דרום
10	6.80	7	4.25	אגף מזרח
4	3.00	2	1.25	אגף מרכז-צפון
18	13.30	19	14	סה"כ במינהל
27.30 תקנים, ו-37 עובדים				סה"כ כולל:

77. למרות ההתחייבות שעובדים שאינם עובדי עירייה יהיו מועסקים רק במסגרת פרויקטים, או במתקן המופעל כולו על ידי החברה למוסדות חינוך, במועד עריכת הביקורת, דצמבר 2007, הביקורת מצאה מקרים בהם המינהל העסיק עובדים שאינם עובדי עירייה (כדוגמת: שורשים ומוסדות חינוך), שלא לצורך מתן שירותים פרויקטליים, אלא בתפקידי מטה או בתפקידים מקצועיים. כך לדוגמה:

א. באגף דרום, הועסקו שלושה עובדי 'מוסדות חינוך', ביחידות מתן השירותים של האגף: היחידה לטיפול בנפגעי סמים (עובד אחד), מסיל"ה - מרכז סיוע לקהילה הזרה (עובד אחד), מרכז הירש לגיל הרך (עובד אחד).

ב. באגף דרום, הועסקו עובדות 'שורשים', במחלקת שער יפו - בצוות נווה עופר (בתפקיד סמך מקצועית קשישים), וצוות לב יפו (בתפקיד סמך מקצועית), שאינן מועסקות לפי פרויקטים.

78. לא נמצא פרטיכל דיון מנכ"ל בנושא.

## סעיף מס' 15 - בסיכום מנכ"ל

העסקת עובדים בהיקפי משרה של פחות מ- 75% "מקבל הערתו של מנהל המינהל בנושא שהיא קביעת היקף משרה מינימלי של 66%".

79. במהלך הבדיקה הביקורת מצאה כי לא נשמרת ההמלצה להעסקת עובדים במינהל, בהיקף משרה מינימלי של 66%. בפועל נמצאו מקרים של העסקת עובדים במינהל בהיקפי משרה נמוכים יותר. סיבות שנמסרו לביקורת: מישרות הסטוריות שקשה לשנות כיום, לא ניתן לאלץ עובדים (אמהות לילדים) להגדיל משרה, אי רצון להרע תנאי עובדים מצטיינים, צורך באישור אגף משאבי אנוש של העירייה לצרף שני תפקידים לעובד שמועסק בחלקיות משרה, וכד'. להלן דוגמאות:

א. במהלך תקופת הבדיקה, פורסמה מודעת דרושים של עיריית תל-אביב-יפו ב'לוח העיר', על מכרז 169/2007, למישרה של עו"ס סיוע ומעקב, למינהל השירותים החברתיים, בהיקף העסקה של 50% משרה. (תואר המישרה: עו"ס סיוע ומעקב, הדרגה: ה' – ו' בדירוג עו"ס, היקף העסקה: 50% משרה. עם עדיפות לאזרחים בני הלאום הערבי).

ב. מנתונים שנמסרו לביקורת, במחלקת שער יפו, לדוגמה, בצוות נווה עופר, מועסקים עו"ס נערה, עו"ס קהילתית (לא מאוייש) ומזכירת מעקב, כל אחד, ב- 50% משרה, ועו"ס מעקב ב- 60% משרה. בצוות לב יפו, מועסק עו"ס (עובד שכונתי) ב- 50% משרה. בנוסף – עובדת זכאות של המחלקה, המועסקת ב- 50% משרה.

ג. על פי דוח מנהלת מחלקת משאבי אנוש, בכל המינהל מועסקים כ-77 עובדים במישרות חלקיות, הפחותות מ- 75% למישרה, מתוך כ-503 עובדים במינהל (15%). חלקן מישרות שאויישו לאחר החלטת המנכ"ל המופיעה לעיל.

## סעיף מס' 16 - בסיכום מנכ"ל

מישרות חולפות – יש להמנע מלחצות את נקודת הזמן הקריטית במשך ההעסקה של עובדים במשרות חולפות".

80. מעקב כולל אחר משך העסקת עובדים במישרות חולפות ביחידות המינהל השונות מתבצע על ידי מנהלת מחלקת משאבי אנוש במטה המינהל, תוך הסתייעות במידע המועבר מהאגפים השונים, באמצעות ממונות מינהלה ומשאבים, ומנהלי האגפים.

81. מחלקת משאבי אנוש אחראית על טיפול בנושאי משאבי אנוש עבור כל עובדי המינהל (נוכחות, קידום, חופשות, ניהול מערך התקנים, ליווי פורשים וכד') וכן ארגון השתלמויות לעובדי מינהל. בנוסף אחראית המחלקה, על ניהול הדיווחים למשרד הרווחה בגין כח אדם ועל ביצוע בקרה אחר ההתחשבות מול המשרד בנושא זה.



82. ברמת השטח: בכל אחד מאגפי המינהל, מועסקת ממונה מנהלה ומשאבים, הכפופה ניהולית למנהל האגף הרלוונטי ומקצועית למנהל מטה מנהל ומשאבים במינהל. תפקידן כולל, בין היתר: טיפול בנושאי כ"א של האגף מול מחלקת משאבי אנוש במטה (משמשות כרפרנטיות למול המחלקה), פיקוח ובקרה על תקציבי האגף מול יחידת הכספים במטה, ניהול הקשר עם רכז המיחשוב לתיאום המענה לצרכי המיחשוב של האגף, וטיפול בתחזוקת מתקני האגף מול מנהל משק ולוגיסטיקה במטה.
83. על פי המדיניות העירונית, נקודת הזמן הקריטית, למשך העסקת עובד במישרה חולפת היא חמש שנים. ההגבלה לעו"ס היא 4 שנים ו-7 - 8 חודשים. לאחר 5 שנות עבודה אמורים עובדים אלה לקבל כתב מינוי (על פי ההסכם הקיבוצי המיוחד, שנחתם בין עיריית תל-אביב - יפו, ארגון העובדים וההסתדרות החדשה מחוז תל-אביב).
84. מנהלת מחלקת משאבי אנוש במטה המינהל מבצעת מעקב אחר העובדים המועסקים במישרות חולפות במינהל, והוותק שלהם, בטרם תחלוף נקודת הזמן הקריטית למשך העסקת עובד במישרה חולפת. במהלך שנת הוותק הרביעית שלהם, מנהלת מחלקת משאבי אנוש מטפלת בהעברתם של העובדים המתאימים למישרה תיקנית עם קביעות. לצורך כך, מקבלת מאגף משאבי אנוש, אחת לחודשיים - שלושה, דוח ותק של עובדים במישרה חולפת, שעומדים להגיע ל- 4 שנים (דוח טרום ועדה להארכת שירות).
85. לגבי עובדים עם 4 שנות ותק, מקיימים ועדה להארכת שירות (בשיתוף אגף התקציבים), שבודקת הפסקת התקשרות/או מתן קביעות - אם העובד הומלץ למתן קביעות (שביעות רצון ממונים) ובמקביל, הצבעה על משרת קבועה תיקנית פנויה. התהליך ארוך.
86. תהליך שינוי סטטוס מישרה מקבוע לחולף ולהיפך, או איחוד משרות קבועה וחולפת לתקן אחד, מצריך תהליך ארוך של מספר חודשים, של אישורי ועדות.
87. נמסר לביקורת כי התהליכים הארוכים שתוארו לעיל, מקשים על יכולת הגמישות בניהול כח אדם, עד לרמת השטח, וגורמים להעדפה בפועל של קליטת עובד חיצוני חדש על פני תהליך המתנה ארוך והעסקת שני עובדים בחצאי מישרה בעלויות גבוהות, במקום בניית תקן של 100% מישרה.
88. מעקב אחר משרות חולפות – אחת לחודש, מנהלת מחלקת משאבי אנוש מקבלת דיווח לגבי עובדים זמניים, מאגף משאבי אנוש.



89. נמסר לביקורת, כי המדיניות העירונית הנוכחית, בעידן של קיצוצים, היא כי אין תוספת של תקנים חדשים וכי תקן של משרות קבועות שמתפנה עם פרישת עובד וכד', מתבטל, ומאוייש על ידי עובדים במשרות חולפות (כל מישרה שאיננה מישרה תיקנית), בהיקף מופחת של 25% מהמישרה במקור.
90. יציאה לחופשת לידה, חל"ת: מינוי ממלא מקום למישרה תיקנית – העובד החדש נמצא בסטטוס של מישרה זמנית.
91. כתוצאה מקיצוצי התקנים, נוצר מצב בעייתי למינהל, לפיו בשנת 2007, 17 עובדים אמורים לקבל קביעות, ואין תקנים עבורם.
92. בהתייחסות לכך, צויין במסמך 'סיכום דיון מנכ"ל העירייה, בנושא תוכנית עבודה לשנת 2008 של המינהל', סעיף 5, בנושא צמצום משרות, כי "תעשה חשיבה נוספת בנושא. ייעשו מידב המאמצים למצוא פתרון ללא צמצום בכח אדם."
93. ברמת ניהול כח אדם של המינהל קיימת בעייתיות ביחס בין משרות חולפות לעומת המשרות התקניות במינהל. בעתיד יכול להיווצר מצב שעובדים חדשים רבים (במישרה חולפת) יצברו ארבע שנות ותק – ולא יהיה 'משחק' בין משרות (כתוצאה מחוסר משרות תקניות). במצב כזה יהיה צורך לבחור, מבין כל הטובים, למי לתת קביעות, ולוותר על האחרים, למרות שהוכשרו לאורך השנים ומתאימים לתפקיד (נותני שירותים ועו"סים). המצב עלול להגיע לכך שלא ניתן יהיה כלל לאפשר קביעות לעובדים, דבר שיצריך לפטר את כל העובדים הזמניים וקליטת עובדים חדשים במקומם, בכל ארבע שנים.
94. בנוסף, ייתכן מצב בו יהיה קושי לבצע קיצוץ בכח אדם, מכיוון שכל העובדים קבועים.
95. נכון לדצמבר 2007 היו, 51.32 (כ- 12% משרות חולפות מתוך סה"כ כ- 443 משרות במינהל), 390.97 משרות קבועות, 1 מישרה להעברה.
96. בדוח ותק עובדים – טרום ועדה להארכת שירות, שמקבלת מנהלת מחלקת משאבי אנוש במינהל מאגף משאבי אנוש, שנמסר לביקורת לדוגמה – דווח כי מתוך 6 עובדים במישרות חולפות, שהוותק שלהם סביב 4 שנים, שניים מועסקים מעל 5 שנים. נכון למועד ביצוע הביקורת, בחודש יוני 2007, לא ברור אם שונה סטטוס העסקתם.

### סעיף מס' 17 - בסיכום מנכ"ל

סוגיית מטה מול קו – "בעת הנוכחית, יש לתת עדיפות מלאה לשטח, גם על חשבון החלשת המטה. מהלך זה ינבע מהמהלך הכולל של המינהל להתכנסות. כנ"ל לגבי עובדי מינהל בשטח. יש לשאוף להחזיר עובדים ותיקים מהמטה לשטח ולשנות היחס הקיים היום. יבוצע במסגרת תכנית אופרטיבית של המינהל לשנת 2005."

97. לשם השוואה, בעת ביצוע הביקורת בשנת 2003, המינהל פעל במבנה מטריציוני של מטה מקצועי ומערך שטח תפעולי:

א. ברמת מטה –

(1) תחומים מקצועיים: זיקנה, ילד נוער ומשפחה, נכויות, משאבי קהילה, תכנון מידע מחקר והערכה, חרום-פס"ח-מרט"ל (מערכת רב מקצועית טיפולית לשעת חירום), בריאות הציבור, קליטת עלייה, התמכרויות, שיקום האסיר ודרי רחוב.

(2) מטה מינהל ומשאבים האחראי על שירותים כוללים למטה המינהל ולשטח, אשר כלל 5 תחומים: משאבי אנוש, כספים, ארגון ובקרה, לוגיסטיקה ותחזוקה ומיחשוב.

ב. ברמת השטח –

(1) באמצעות 3 אגפים אזוריים: אגף מזרח, אגף מרכז-צפון ואגף דרום.

בכל אגף מטה ובו פעלו מרכזי נושא אגפיים, האחראים מקצועית לפעילות בתחומם: ילד, נוער ומשפחה; זיקנה; נכויות; משאבי קהילה; בריאות הציבור; ממונה מנהלה ומשאבים.

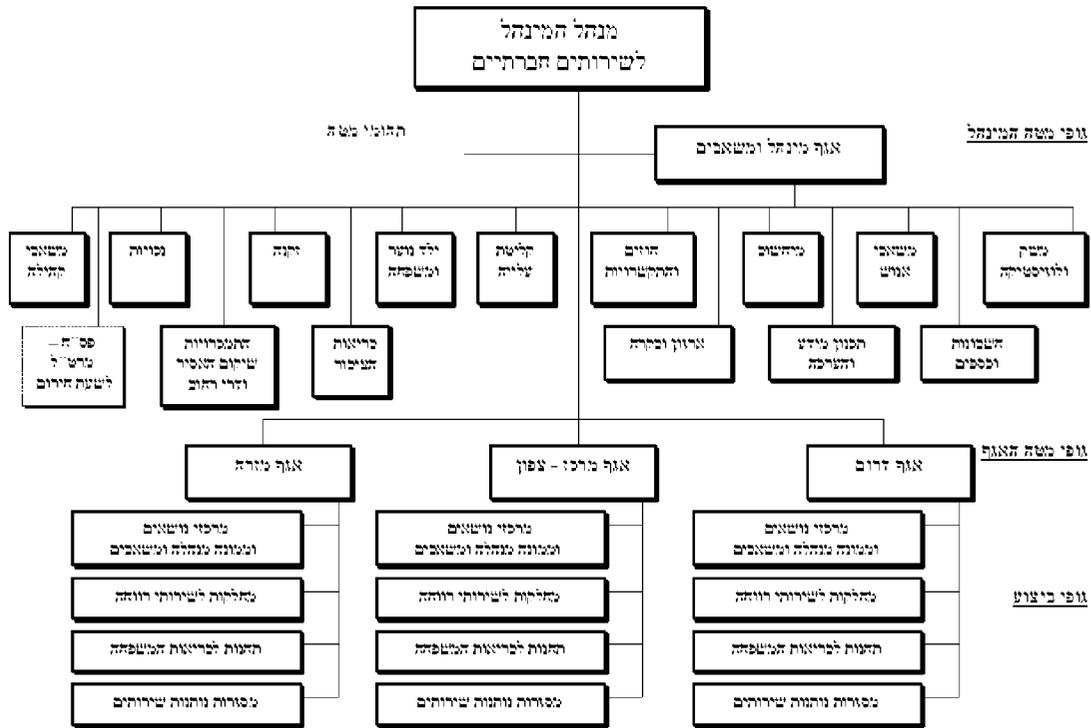
(2) בכל אחד מהאגפים 3 לשכות, סה"כ 9 לשכות במינהל.

(3) יחידות שירות נוספות: תחנות לבריאות המשפחה, מיסגרות לילדים ונוער (כדוגמת מפתן אלון), מיסגרות לקשישים (מועדונים ומרכזים רב שירותיים), מיסגרות לאנשים עם נכויות (כדוגמת מרכז הולנד), מיסגרות לטיפול בנפגעי סמים, מיסגרות לקהילה, מוקדי קליטת עלייה.

98. במעקב שביצעה הביקורת, בשנת 2007, נבחרו לבדיקה מקרוב, בשיתוף עם המינהל, שני אגפים (אגף דרום ואגף מרכז-צפון), ומתוכם נדגמו שתי מחלקות מייצגות (מחלקת שער יפו ומחלקת לב העיר למשפחה, בהתאמה).

להלן תרשים מבנה ארגוני של מינהל השירותים החברתיים:

מבנה ארגוני – מינהל השירותים החברתיים



99. במועד ביצוע הביקורת הנוכחית, בשנת 2007, המינהל פעל במבנה מטריציוני של מטה מקצועי ומערך שטח תפעולי. כאשר:

א. ברמת מטה המינהל - (ראה תרשים מס' 1 לעיל)

(1) תחומים מקצועיים, בראש כל תחום עומד מנהל התחום: זיקנה, ילד נוער ומשפחה, נכויות, משאבי קהילה, התמכרויות שיקום האסיר ודרי החוב, קליטת עלייה, בריאות הציבור, חרום-פס"ח-מרט"ל (מיכלול אוכלוסייה לטיפול באדם ובקהילה בשעת חירום ואסון המוני). תחום תכנון מידע מחקר והערכה – הועבר לאחריות אגף מינהל ומשאבים.

(2) אגף מינהל ומשאבים האחראי על שירותים כוללים למטה המינהל ולשטח, התרחב וכולל כיום 7 תחומים: מחלקת משאבי אנוש, יחידת משק ולוגיסטיקה, יחידת חשבונות וכספים, יחידת ארגון ובקרה, יחידת תכנון מידע והערכה, יחידת רכזי מיחשוב, יחידת חוזים והתקשרויות.

ב. ברמת השטח -

- (1) המינהל פועל באמצעות 3 אגפים אזוריים: אגף מזורח, אגף מרכז צפון ואגף דרום.
- (2) כל אגף אזורי כולל: גורמי מטה, וגופי ביצוע בשטח.



(3) גורמי המטה של האגף: לכל אגף מטה הכולל מנהל אגף, מזכירות, ומרכזי נושא אגפיים, האחראים מקצועית לפעילות בתחומם: ילד, נוער ומשפחה; זיקנה; נכויות; משאבי קהילה; בריאות הציבור; ממונה מנהלה ומשאבים.

על פי ממצאי הביקורת, מבנה זה לא נשמר באופן אחיד בכל האגפים, וכל אגף מאייש מספר שונה של מרכזי נושאים בהיקפי מישרה שונים, בהתאם לשינויים פרסונליים, פרישת עובדים וכד'. אין אחדות בין האגפים, בחלקם צומצמו תקנים, ולעיתים נושא מישרה ממלא שני תפקידים.

הביקורת מצאה לדוגמה:

באגף דרום - מישרת מרכז נושא נכויות אינה מאויישת, והטיפול בתחום הנכויות מבוצע בפועל על ידי מרכזת נושא ילד ונוער המועסקת ב- 100% מישרה, לשני התפקידים ביחד (ילד ונוער – 25% מישרה). בנוסף, באגף זה, ישנה רכזת נפרדת לטיפול בנושא משפחה (המועסקת גם בתפקיד נוסף כמנהלת התחנה לייעוץ בחיי נישואין ומשפחה, הכל ביחד, ב- 100% מישרה), בשונה משאר האגפים, בהם מרכז נושא ילד ונוער ומשפחה, בידי רכזת אחת.

באגף מרכז-צפון - אין מישרת מרכז נושא זיקנה, והטיפול מופצל לשני גורמים, לפי החלוקה האזורית: מנהלת מחלקת לב העיר לגיל הזהב, מרכזת את נושא הזיקנה של אזור המרכז בנוסף לתפקידה, וראש צוות זיקנה במחלקת עבר הירקון משמשת כמרכזת הנושא באזור צפון. (לצורך השוואה, באגף דרום - מאויישת מישרת מרכזת נושא זיקנה, בהיקף של 82% מישרה). בנוסף, מרכזת נכויות, (בעבר ב- 75% מישרה וכיום ב- 50% מישרה), מטפלת גם בתחום ילד ונוער ומשפחה (ב- 25% מישרה), לאחר שמשרת מרכז ילד ונוער ומשפחה צומצמה, עם פרישת העובדת לגימלאות. סה"כ מועסקת בהיקף של 75% מישרה.

באגף מזרח - אין רכז נכויות. ראש צוות זיקנה (באחת המחלקות) משמשת בפועל גם כמרכזת נושא זיקנה של האגף.

(4) **גופי הביצוע בשטח:** מבנה הלשכות בוטל, וכיום בכל אחד מהאגפים, פועלות 3 מחלקות לשירותי רווחה, סה"כ 9 מחלקות בכל המינהל. מנהל המחלקה, הכפוף למנהל האגף, אחראי על 2-3 צוותים. בראש כל צוות ממונה ראש צוות (עו"ס), אליו כפופים גורמי השטח המטפלים (עו"סים בתחומים השונים, פקידי סעד, מזכירות מעקב, עובדי סמך מקצועיים וכד').

באגף דרום - החלוקה למחלקות היא לפי מפתח גאוגרפי (מחלקת שער יפו, מחלקת חוצות יפו, מחלקת שפירים). באגף מרכז-צפון – החלוקה היא גיאוגרפית ולפי



מפתח נושאי – טיפול במשפחות (מחלקת לב העיר למשפחה) ובקשישים (מחלקת לב העיר לגיל הזהב), וחלוקה גיאוגרפית לעבר הירקון (ולפי מפתח נושאי: ראש צוות זיקנה וראש צוות משפחות).

(5) יחידות מתן שירות של האגף: תחנות לבריאות המשפחה (בשנים האחרונות צומצם מספרן בכל המינהל. כיום פועלות בסה"כ 14 תחנות: 6 תחנות באגף מרכז צפון, ו-4 תחנות, בכל אחד משני האגפים הנוספים), מיסגרות לילד נוער ומשפחה, מיסגרות לקשישים, מיסגרות לאנשים עם נכויות (כדוגמת מרכז רובנאון), מיסגרות לטיפול בנפגעי סמים, מיסגרות לקליטת עלייה ומיסגרות לקהילה. אין יחידות בשייכות הארגונית ובכפיפות יחידות אלה באגפים השונים. באגף דרום, מנהלי היחידות, כפופים ישירות למנהל האגף, ובאגף מרכז צפון, מנהלי התחנה לטיפול זוגי והיחידה לטיפול בנפגעי סמים כפופים למנהלת מחלקת לב העיר למשפחה.

100. **נסיונות התכנסות של המינהל:** הביקורת מצאה מקרים בהם המינהל מינה נושא מישרה מסוימת למלא תפקיד נוסף, מתוך מטרה לצמצם תקנים ולאחד משרות. דוגמאות לכך:

א. מנהל הרשות לקליטת עלייה, המשמש גם כאחראי על חוזים והתקשרויות של המינהל עם גופים, עמותות וספקים חיצוניים. (בעבר פעלה יחידת חוזים והתקשרויות, באגף מינהל ומשאבים במטה המינהל, שטיפלה בחוזים והתקשרויות של המינהל עם ספקים, אך מנהלה פרש לגימלאות).

ב. מנהלת תחום זיקנה במטה, משמשת בנוסף כמנהלת יחידת שגרת חירום העירונית לאוכלוסיות מיוחדות, ואשת הקשר של המינהל למול השירות המשפטי.

101. **חלוקה למטה וקו:** הביקורת מצאה כי החלוקה לגורמי מטה וגורמי קו אינה מתארת את העיסוק לאמיתו. גורמי מטה רבים ביחידות המוגדרות כ"יחידות השטח" של המינהל, ממלאים תפקידים ניהוליים, ואינם מטפלים ישירות ברמת השטח, כך למשל: מנהלי האגפים, מרכזי הנושאים, ממונות מינהל ומשאבים, מנהלי המחלקות. המבנה הקיים מאריך את מוטת השליטה ואת קווי הסמכות והאחריות, עשוי ליצור מצבים בהם גורמי המטה יוצרים צוואר בקבוק, ובכך גורמים לעיכובים והארכת התהליכים, השארת הסמכות בקרב גורמי המטה וניטרול יכולת ההחלטה מהגורמים המקצועיים בשטח, המצויים בפרטי המטופלים/הלקוחות מקרוב.

102. הטבלה להלן מפרטת את היחס בין עובדי מטה וקו - במינהל, על פי נתוני מנהלת מחלקת משאבי אנוש, מעודכן לחודש ינואר 2007:

פילוח מטה - קו	תקנים	עובדים
מטה המינהל	105.47	117
מטה האגפים (מנהלי אגפים, מנהלי מחלקות, ממונות מינהלה ומשאבים, מזכירות, מרכזי נושאים)	35.25	38
סה"כ יחידות מטה (מטה המינהל + מטה האגפים)	140.72 (32%)	155 (31%)
יחידות קו - אגפים	303.06 (68%)	348 (69%)
סה"כ במינהל	443.78	503

103. היחס בין התקינה של מטה וקו היה, על פי ממצאי הביקורת בשנת 2003, על כל 3.4 תקני שטח - עובד מטה אחד. בשנת 2007, היחס הוא על כל 2.15 תקני שטח - יש תקן מטה אחד. נראה כי למרות השינוי הארגוני במבנה המינהל, עדיין חל גידול בכמות תקני המטה לעומת השטח.

104. היחס בין עובדי מטה וקו היה, על פי ממצאי הביקורת בשנת 2003, על כל 4 עובדי שטח - עובד מטה אחד. בשנת 2007, היחס הוא על כל 2.24 עובדי שטח - יש עובד מטה אחד. נראה כי למרות השינוי הארגוני במבנה המינהל, עדיין חל גידול בכמות עובדי המטה לעומת השטח.

105. הטבלה להלן מפרטת יחס משרות מזכירות ומינהלה במינהל, ביחידות המטה וביחידות הקו, על פי נתוני מנהלת מחלקת משאבי אנוש, מעודכן לינואר 2007:

יחס משרות מזכירות ומינהלה במינהל	תקנים	עובדים
יחידות מטה	16.25 (29%)	18 (27%)
יחידות קו	39.20 (71%)	48 (73%)
סה"כ במינהל	55.45	66

106. על פי הטבלה לעיל, ניתן לראות, כי כ- 70% מכלל התקנים/עובדי מזכירות ומינהלה במינהל, מאיישים את יחידות השטח של המינהל.

107. הביקורת מצאה כי קיימת בקרה מקצועית מועטה של גורמי המטה אחר גורמי השטח וכי לא מבוצעים דוחות מעקב שיטתיים. קיים מרחק פיסי בין מטה המינהל ליחידות האזוריות של המינהל, ותדירות הביקורים של גורמי המטה בשטח היא נמוכה.

108. בנוסף לאמור בסעיף לעיל, הביקורת מצאה כי אין הגדרת תפקידים ברורה וחסרה חלוקת תחומי אחריות ברורה בין הדרגים השונים במינהל, בהתנהלות השוטפת. דבר זה עלול להוביל לטשטוש תחומים, זליגה בין תפקידים וכפילויות בטיפול, קיצורי דרך ועקיפת סמכויות, ריבוי גורמים אחראיים - עד לכדי 'נפילה בין הכסאות', וכד'. לדוגמה:
- א. מרכזת נושא נכויות באגף מרכז-צפון המטפלת במשפחה אחת (כעו"ס), בשל סיבה הסטורית.
- ב. כתוצאה ממצב ממושך של העדר פונקציה של מרכזת נושא זיקנה באגף דרום, סיגלו העובדים באגף, דרכי פנייה ישירה למנהלת התחום במטה המינהל. המצב פחות שכיח נכון לחודש יולי 2007, אך ארע בתדירות רבה יותר עם תחילת איוש התפקיד של מרכזת הנושא באגף.
109. הביקורת מצאה, כי אין אחידות בחלוקת העבודה ותחומי האחריות בתחומים שונים, במטה האגף, למול מטה המינהל. באגף דרום, לדוגמה, בתחום זיקנה, אבחונים דיאגנוסטיים, מתבצעים דרך מרכזת הנושא, ואילו בתחום ילד ונוער, מתבצעים ישירות דרך מטה המינהל.

### סעיף מס' 18 - בסיכום מנכ"ל

- כפילויות בטיפול מינהל שירותים חברתיים ומינהל החינוך – "יש למפות התחומים ולקבל החלטה חד משמעית לגבי תחום האחריות בכל נושא."
110. הביקורת מצאה, כי עד לחודש דצמבר 2007, טרם מופו תחומי האחריות של כל מינהל בנפרד, בכל הנושאים הרלוונטיים.
111. הביקורת מצאה כי בפועל, קיימת עמימות רבה והעדר מדיניות ברורה לגבי חלוקת תחומי האחריות של כל מינהל בנפרד, דבר הגורם לכפילויות בטיפול, קושי בשיתוף פעולה בין המינהלים, העדר עדכונים שוטפים וכד'.
112. בשנה האחרונה, הטיפול במועדוני קשישים הנמצאים במסגרת מתנס"ים, הועבר ממינהל השירותים החברתיים למינהל החינוך, על מנת שכלל הטיפול במתנס"ים יהיה במסגרת כוללת אחת.
113. מחלקת קידום נוער בכפופות מינהל החינוך – אחראית על הטיפול בנערים. בתחום משפחות (הורים) – הטיפול באחריות מינהל השירותים החברתיים. בתחום נערות במצוקה - הנושא בעייתיות וגורם לבלבול – מאחר ויש כפילויות בטיפול של שני המינהלים, והדבר תלוי בגורם אליו פנתה הנערה.



114. קשיים שנגרמים למטופלים: בלבול, פיצול, וטשטוש תחומים, כשבמשפחה אחת יש מספר מטופלים המקבלים עזרה מגורמים טיפוליים שונים, משני מינהלים שונים. קשיי מעבר – הטיפול בילד עד גיל 3 על ידי גורמי הרווחה, ומגיל 3 - מעבר לטיפול גורמי החינוך.

## סעיף מס' 19 - בסיכום מנכ"ל

**מבנה המינהל - "המבנה הארגוני אושר והוא מתפקד". בנוגע לבריאות הציבור - "האסטרטגיה העירונית היא לשאוף כי, מ- 1.1.05 - אין אחריות עירונית על שרותים אלה, אשר יועברו למשרד הבריאות".**

115. נכון למועד ביצוע הביקורת, דצמבר 2007, נושא העברת שירותי בריאות הציבור, מאחריות עיריית תל-אביב – יפו, לגורם ממשלתי (משרד הבריאות), עדיין לא הוכרע ומטופל ברמה המשפטית (ערכאת בג"צ).

116. בפועל, העירייה, באמצעות מינהל שירותי הרווחה, משמשת כזרוע הביצועית של משרד הבריאות במתן שירותי בריאות ורפואה מונעת, באמצעות התחנות לבריאות המשפחה, כשירות אוניברסאלי לנשים הרות ולאחר לידה, לתינוקות ופעוטות מלידה ועד גיל שש שנים. בנוסף, מספק המינהל שירותים נוספים, כדוגמת: שירותי בריאות השן לתלמידים (חינוך לבריאות השן ובדיקת שיניים שנתית), ושירותי מרפאת מתבגרים (מתן מענה ייעוצי וטיפולי כוללני למתבגרים בגילאי 12 – 18, בתחומים המהווים סיכון בריאותי עבורם).

117. הביקורת מצאה, כי מספר התחנות לבריאות המשפחה שמפעיל המינהל תחת אחריותם של מנהלי האגפים האזוריים צומצם, מאז בדיקתה בשנת 2003, בה פעלו 19 תחנות ברחבי העיר. נכון למועד ביצוע הביקורת, דצמבר 2007, פועלות בעיר תל-אביב – יפו, 14 תחנות לבריאות המשפחה (טיפות חלב) הפרוסות ברחבי העיר: 6 תחנות באגף מרכז-צפון (צומצמו 3), ו- 4 תחנות, בכל אחד משני האגפים הנוספים (צומצמה תחנה אחת בכל אגף).

118. גורמי מטה המינהל בתחום בריאות הציבור, ממוקמים בריחוק ממטה המינהל בבניין העירייה, ופועלים ברח' בלפור 14, בתל-אביב.

119. בהסתמך על הדיווח בסיכום פורום מעקב כספים של המינהל, מתאריך 30.4.07, עולה כי בשנת 2006 העירייה השתתפה בשיעור של 35% מתקציב הפעלת תחנות בריאות המשפחה, כאשר בשנת 2005 העירייה השתתפה ב- 31%.

## סעיף מס' 20 - בסיכום מנכ"ל

"נכון להיום, המינהל מתפקד במתכונת שאינה מרכז עצמאות. חתקיים ישיבה בראשות המנכ"ל, בה יוגדר הלכה ולמעשה אופן התנהלות המינהל."

120. נמסר לביקורת ממנהל אגף מנהל ומשאבים, כי המינהל אינו פועל כיום כמרכז עצמאות.

### נושאי מיחשוב ומנל"ר

121. הביקורת התבקשה על ידי מנהל מינהל השירותים החברתיים, לבחון את מידת הטמעת האמצעים הטכנולוגיים של המינהל. נמסר כי הנושא הנתפס על ידי המינהל כחיוני ביותר, מטופל על ידי העירייה, בעיקר בנושא מערכת המנל"ר - מערכת לניהול מחלקת רווחה, הכוללת מעל ל- 390 עמדות במינהל, באופן איטי ולקוי לאורך השנים האחרונות.

יש לציין כי מלבד מערכת המנל"ר, המינהל הקים את המערכת המתקדמת לניהול ידע ומידע - הפורטל החברתי, המספקת לכלל עובדי המינהל (בעלי הגישה לאינטראנט), באופן יומיומי ושוטף, מידע מקצועי חיוני ועדכני, והמערכת כ- 100 עובדים בקבוצות ניהול הידע.

### הטיפול במערכת המנל"ר - כפי שהוצג לביקורת על ידי אגף המיחשוב :

122. בשנת 2003, התקבלה החלטה באגף המיחשוב על הסבת מערכת המנל"ר הקיימת במינהל השירותים החברתיים (מבוססת Magic5), כפי שהיא, למערכת חדשה (מבוססת Visual Basic). מסגרת הזמן שהוערכה לצורך כך היתה של כשנה וחצי.

123. בפועל, הסתבר לאגף המיחשוב, שלא ניתן להסב את מערכת המנל"ר הקיימת, ללא ביצוע איפיון מסודר של המערכת החדשה ושינוי תהליכים קיימים, בהתאם לצרכים השוטפים של המינהל.

124. נמסר לביקורת, על ידי צוות אגף המיחשוב, כי חלו עיכובים בקצב התקדמות הפרוייקט, מעבר לזמן המתוכנן. צוינו לכך סיבות רבות:

א. קשיי תקציב והקצאת משאבים של האגף. כתוצאה מכך, נקבעה אחריות צוות ניהול הפרוייקט גם על בקרת האיכות של התהליך (Q.A.), למרות שאינם אנשי תוכן בתחום עבודה סוציאלית, מלבד ביצוע משימות ניתוח ותכנות, ובמקביל אחריות על ביצוע משימות נוספות בפרוייקטים אחרים. לטענת המינהל, צוות המיחשוב אינו מבצע בקרת איכות על המערכת ולכן מתגלים כשלים רבים.

ב. תחלופת כח אדם וצורך בגיוס והכשרה מחדש של צוות המיחשוב.

## ג. קשיים טכניים:

- (1) העדר מתודולוגיית פיתוח והצורך לבנותה.
- (2) שימוש ב- Visual Basic המיושנת, ולא בגרסה החדשה והמעודכנת יותר של מערכת דוט.נט, הידידותית יותר לשימוש ובעלת אפשרויות חדשניות ('גימיקים'), בה מקובל להשתמש כיום באגף המיחשוב. גורם לתסכול של הצוות וליצירת פערים למול צורכי המינהל.
- (3) שימוש במחולל דוחות חדש שאינו מוכר לצוות, לצורך הפקת הדוחות על המערכת, שלאחר מכן הוחלף באחר.
- (4) במקביל לעיסוק בפרוייקט הסבת מערכת המגל"ר הישנה לחדשה, התניידות רבה לצורך מתן שירותי תמיכה שוטפים למערכת המיחשוב הישנה, הממוקמת באתרים שונים ברחבי העיר, ללא קישוריות למטה המינהל.
- (5) ביטול השימוש במכשיר מירס שהוקצה לצוות.

## ד. קשיים בהתנהלות ושיתוף פעולה למול המינהל:

- (1) התמודדות עם דרישות חדשות נוספות שהעלו גורמי המינהל במהלך העבודה מולם.
- (2) הקצאת גורם יחידי במינהל, לעבודה למול צוות המיחשוב, המשמשת בתפקיד מרכזת ארגון ובקרה באגף מינהל ומשאבים, במישרה מלאה, ועל כן אינה זמינה בכל עת לביצוע בדיקות עבורם. כאשר מבצעת עבודות מול צוות המיחשוב היא עושה זאת בטור ולא במקביל (כשמוזהה תקלה בתהליך, מפסיקה ואינה ממשיכה לבדוק את שאר התהליך).
- העבודה מול צוות המיחשוב כוללת אפיון הצרכים של המערכת, כתיבת תהליכי העבודה בתחום העבודה הסוציאלית במערכת המגל"ר, אישור המודולים, ובחינת המודולים החדשים בשטח, (לא כוללת ביצוע בקרת איכות על התהליכים).
- לקראת פרישתה הצפויה לגימלאות של האחרונה, עורבה בתהליך מרכזת תכנון מידע והערכה, באגף מינהל ומשאבים. לטענת נציגת המינהל, צוות המיחשוב עובד על מספר מודולים במקביל, ומעבירם לבדיקתה, מבלי שהם פועלים עד סוף התהליך, המצריך אותה לעיתים לבדיקות כפולות וחוזרות, דבר הגורם לשחיקה. בנוסף, מאתרת תקלות של בקרת איכות, שאינן קשורות לתהליכי העבודה.
- (3) אי אישור המינהל להעלות את המערכת 'לאוויר', עם הדוחות ההכרחיים לשלב הראשוני בלבד, אלא כשכל הדוחות האפשריים (כ- 130 במספר) פעילים.



125. לאורך התהליך, מתקיימות פגישות עבודה שוטפות ושיבות העלאה לאוויר, של אגף המיחשוב (בראשות סגן מנהל האגף ובהשתתפות הצוות הטכנולוגי) עם המינהל: מנהל המינהל, מנהל אגף מינהל ומשאבים וגורמי הקשר של הפרוייקט.
126. גורמי המיחשוב צפו בעייתיות בהעלאה לאוויר של המערכת החדשה: חלק מהמחלקות טייבו את הנתונים וחלקן לא, נתונים שלא טייבו נכון, תיקים שאינם רשומים במשרד הרווחה ומוגדרים כתיקים פתוחים, וכד'. במערכת הישנה יש שגויים רבים, בשל טעויות אנוש. במערכת החדשה, פנייה חדשה מחוברת לנתוני מירשם האוכלוסין המעודכן.
127. פיילוט ראשון של המערכת החדשה, שאמור היה להתבצע במחלקת שער יפו, באגף דרום, נדחה מספר פעמים רב, במהלך שנת 2007, ולבסוף הושק לאוויר באופן חלקי בלבד (לאחר שאגף דרום התבקש להזין את כל נתוני היסוד המעודכנים למערכת), לקראת נובמבר 2007.
128. פתיחת מודול אינטייק במערכת המנל"ר החדשה, במחצית 2007, לשימוש עו"סים בשתי מחלקות באופן מלא (שער יפו ולב העיר לגיל הזהב), באמצעות מערכת 'קוקפיט', לקיום תקשורת וקישוריות למערכת העירונית הפנימית. מתן ליווי ותמיכה למחלקות. המודול מתוכנן להיפתח לשתי מחלקות נוספות.
129. במערכת המנל"ר החדשה: מתוכנן בסיס נתונים אחד, שירוכז במטה המינהל. הדבר יאפשר, באמצעות אבטחת מידע והרשאות גישה, צפייה ממטה המינהל, בכל המידע הקיים, בזמן אמת, ביחידות המינהל השונות, הפזורות ברחבי העיר. בכך יתקצר זמן איתור ותיקון תקלות באתרים השונים, וייחסך זמן ביקורים בשטח.
130. בשל מגבלות תקציביות וסל התיעדוף העירוני, הוחלט להסב את מערכת המנל"ר הישנה לחדשה, מבלי להוסיף מודולים החסרים כיום במערכת הישנה, החיוניים למינהל, בעיקר לניהול תקציבים, כדוגמת: השמות קשישים, עבודה קהילתית, חיבור למערכת חיוב העירונית (בקשות להחזרים מילדים), גבייה של עובדי סמך מקצועיים, ועוד. כיום, ההתחשבות הכספית מבוצעת במערכת העירונית החיצונית, ואינה במנל"ר, ולעירייה אין אפשרות למעקב ובקרה הולמים. בפועל, נעשה שימוש במודולים שנבנו באופן ייחודי למערכת החינוך - חישובים לגבי תלמידים (השמות ילדים לפנימיות, משפחות אומנות, עובדים סמך מקצועיים), 'המועקים' לצורך חישובים לגבי קשישים/זקנים.
131. למרות כל האמור לעיל, נמסר לביקורת, על שביעות רצון משיתוף הפעולה עם גורמי המינהל ומרמת המקצועיות.
132. דווח על חשש כי אם לא יוקצו תקציבים לנושא המנל"ר לשנים 2008 - 2009, לא תשודרג המערכת החדשה, ולא ברור עתיד התמיכה במערכת החדשה.

**קשיים שהועלו על ידי גורמים במינהל בנוגע לשימוש במערכת המגל"ר:**

133. אין אפשרות במערכת המגל"ר להפיק דוחות ריכוזיים/חיתוכים ופילוחים שונים לגבי אוכלוסיית המטופלים. המערכת אינה מאפשרת להפיק דוחות מסויימים ברמת כל מחלקה בנפרד, אלא רק ברמת האגף (לדוגמה, בתחום נכויות: מספר הנכים במחלקה מסויימת). מנהל האגף/מנהלי התחומים/מנהלי המחלקות - נאלצים לבצע ספירה ידנית, שאורכת זמן ועשויה להוביל לטעויות.
134. לא ניתן להפיק דוחות לצורך הצלבת מידע במחלקות לדוגמה: מספר המשפחות שיש בהן נכים/וגם אלימות, או כמה ילדים המסודרים בסידור חוץ ביתי. לצורך כך, נדרשים לבקש רשימות מכל עובד בנפרד.
135. קושי להפיק דוחות לגבי מספר הפניות שנסגרו ללא תיק, פתיחת/סגירת תיקים, ברמת עובד/צוות, אלא רק ברמת המחלקה. הדבר מצריך ביצוע חישובים ידניים. כמו כן חסר דוח כמות פונים ישנים, שפנו בשנית.
136. ניהול מכסות: לא ניתן לקבל נתונים לצורך ניהול מכסות לפי מחלקות לדוגמה: פילוח מספר נערות בגילאים מסוימים באזור גיאוגרפי ספציפי, או מספר העיוורים בשכונה מסוימת.
137. חסרים מסכים לצורך ניהול תקציבים וביצוע בקרה כספית (ברמת רכזי תחומים/מנהלי מחלקות) במערכת המגל"ר. לדוגמה: ניהול מכסות של מעונות יום לא מתבצע על גבי המחשב, והעמודות נותרות ריקות. הנתונים המוזנים הם לגבי הוצאה מתוכנת ולא בפועל.
138. לטענת גורמים במינהל, מערכת המגל"ר הישנה אינה מתחזקת היטב על ידי יחידת המיחשוב והיא קורסת. תקלות רבות, תמיכה טכנית מועטה, וזמן המתנה ממושך לתיקון באגים על ידי המס"פ. בפועל, נציגת המינהל, מספקת תמיכה טכנית למחלקות, על מנת לאפשר את תפקודן השוטף.
139. עם פרישתה הצפויה של מרכזת ארגון ובקרה, טרם מונה ממלא מקום, נציג המינהל, למתן תמיכה והדרכה לגבי מערכת המגל"ר הישנה, בכל אתרי המינהל בשטח (14 אתרים).
140. במערכת המגל"ר הישנה: אין אפשרות למטה המינהל לצפות באופן מקוון בנתונים במערכת המגל"ר של שש מיחידות השטח של המינהל, לצורך מתן סיוע ותמיכה טכנית, בשל איכות הצידוד הקיים ותקשורת ירודה. (לב העיר למשפחה, מגדלשטם, עבר הירקון, נאות אפקה, גליקמן - מקלט לנשים מוכות, ודרי רחוב). בנוסף, אין למטה המינהל אפשרות להדפיס דוחות של נתוני המחלקות בשטח, אלא רק פיסית במחלקות עצמן.
141. מודולים שהכרחי שיפעלו במערכת המגל"ר החדשה ללא תקלות: מודול נתוני יסוד, הסבת נתונים מהמערכת הישנה למערכת החדשה, נושאי זכאות, ניהול תקציב (ללא שגיאות), יישום 'חוק סיעוד' לקשישים מול המוסד ביטוח לאומי, יישום 'חוק נוער' מול בית המשפט.



142. נכון למועד ביצוע הביקורת, חודש יולי 2007, נמסר לביקורת, על ידי הממונה במינהל על הקשר עם גורמי המיחשוב, כי כל התהליכים שצוינו לעיל, פועלים באופן חלקי. קיימת בעייתיות עם שאילתות, והעברת דוחות ישנים למערכת החדשה באופן שלם.

143. מודולים שנמסר כי פועלים במערכת המגל"ר החדשה: אינטייק, עבודה בתוך תיק, חוק סיעוד (למרות בעייה בדוחות), ועדות (גדרש להכניס שינוי של משרד הרווחה).

### **שימוש באינטרנט, אאוטלוק (ניהול יומן ודואר אלקטרוני) ובאופיס:**

144. לא לכל העובדים יש גישה. ביחידות השטח, לרוב, רק לחלק מעובדי מטה האגף יש חיבור לאינטרנט (ברמת מנהלי האגף, המזכירות, רכזי הנושאים, ומנהלי המחלקות). לדוגמה, באגף מרכז צפון – ראשי צוותים ועו"ס משפחות – אינם מחוברים.

145. השימוש באאוטלוק מועט מאוד, ורוב התזכורות הן עדיין ידניות.

**נספח: התייחסויות מינהל השירותים החברתיים לדוח המעקב**

אגף מינהל ומשאבים  
יחידת תכנון מידע הערכה ובקרה

13 מרץ 2008  
ו' אדר ב תשס"ח

לכבוד:

מנהל אגף מינהל ומשאבים

מאת:

מנהלת יחידת תכנון מידע הערכה ובקרה

**הנדון: התייחסות לדוח מעקב מבקרת העירייה**

שלום רב,

להלן התייחסותי לדוח מעקב מבקרת העירייה בנושאים הנוגעים לתחום אחריותי.

1. עמוד 3 – סעיף 13 – הצגת הנתונים נכונה
2. עמוד 4 – סעיף 14 – הצגת הנתונים נכונה.
3. עמוד 5 – סעיף 17 – אגף התקציבים (מינהל הכספים) מעורב בכל תהליך בניית תוכנית העבודה הכספית של המינהל ונציג האגף שותף לכל הדיונים הפנימיים הנערכים במינהל כחלק מתהליך בניית תוכנית העבודה.
4. עמוד 5 – סעיף 19 – בניית הנוסחאות לחלוקת התקציבים ועדכון מתוכללות על ידי אגף מינהל ומשאבים אך נבנות בשיתוף פעולה מלא עם מנהלי האגפים ונציגן (ממונות מינהל ומשאבים). נוסחא נכנסת ליישום בפועל רק לאחר קבלת הסכמת כל הנוגעים בדבר והפצתה לעיון ואישור הנהלת המינהל בשקיפות מלאה.
5. עמוד 7 – סעיף 32 – כל התקציב במחלקה הן הכספי והן של מכסות מנוהלות במערכת לניהול מחלקה (מנל"ר). אי מילוי סעיף המכסות בתקופה שנבדקה נבע מהשינוי בשיטת ספירת המכסות והמעבר לספירת חודשי סידור שינוי שדרש שינוי של המערכת הממוחשבת (התערבות של מתכנת). נכונה העובדה כי המחלקות מנהלות במקביל גם ניהול תקציב ידני.
6. עמוד 8 סעיף 38 – ראה תגובה לסעיף 3. הקצאת המשאבים נעשית בשיתוף פעולה מלא של האגפים ובשקיפות מלאה.
7. עמוד 10 סעיף 52 – התוצר של תוכניות עבודה של המינהל מבוטאות בתוכניות ובפרויקטים אך הן מבוססות על מדיניות כוללת. למשל פיתוח תוכניות בקהילה כדוגמת שכונות תומכות, פינות חמות וכדומה נעשות על בסיס המדיניות של השארת הקשיש באיכות חיים ראויה בקהילה. או לחילופין פיתוח מענים בקהילה באמצעות המרת מכסות לסידור חוץ ביתי היא הענות של המינהל למדיניות המשרד (רווחה) ולמדיניות של המינהל של השארת הילדים בקהילה ומניעת הוצאתם למסגרות חוץ ביתיות תוך הקטנת רמת הסיכון והסכנה בהם הם שרויים. דוגמא נוספת היא הטיפול במהגרי עבודה שהוא



- ביטוי כולל של המדיניות העירונית ושל מדיניות המינהל המוביל נושא זה. כל היעדים והמשימות המופיעות בתוכנית העבודה מחוברות למטרות המינהל המייצגות את המדיניות ולמטרות העירוניות המייצגות את המדיניות העירונית.
8. עמוד 19 סעיף 2 – יחידת תכנון מידע והערכה אוחדה עם יחידת ארגון ובקרה והן יחידה ארגונית אחת כיום. יחידת תכנון הוכפפה לאגף מינהל ומשאבים לאחר שבוטל תחום תכנון כחלק מהקיצוצים של שנת 2006/7.
9. נושא מחשוב ומנל"ר – עמודים 24 – עד סוף הדוח.
- 9.1 עמוד 24 סעיף 123 – לצערנו עד היום אין אפיון מסודר של כל המערכת. בחודשים האחרונים כל פיתוח חדש נעשה לאחר אפיון מסודר בשיתוף של הלקוחות.
- 9.2 סעיף ד' עמוד 25 – לצערי, כל האמור בסעיף זה אינו מדויק ולוקה בעיוותים רבים:
- 9.2.1 הדרישות החדשות שהעלו גורמי המינהל לפני אגף המחשוב נבעו משינויים המתחייבים בעקבות שינויים בהוראות התע"ס ואין ברירה אלא לבצעם. במקביל, שינויים או תוספות שלא היו הכרחיים הועברו בדיאלוג משותף עם אגף המחשוב לשלב ב' של הפיתוח ומעולם לא היוו עילה או סיבה לדחייה בסיום הפרויקט.
- 9.2.2 אכן נכונה העובדה כי במינהל היה גורם אחד שריכז את הטיפול בנושא אך כיוון שאגף המחשוב לא סיפק אנשי הבטחת איכות עד לשלב מאוד מתקדם בפיתוח נדרשה עובדת זו להשקיע זמן רב בבדיקות חוזרות ונשנות של המערכת עם ריבוי תקלות ושגיאות. אם זאת, ניתן לראות בתיעודים כי נושאים שנגעו לטיפול במנל"ר לא התעכבו אף פעם מעבר לתקין ואף פעם זה לא היווה עילה לדחייה בעילה לאוור של המערכת. גם בנושא הדוחות בשיתוף עם אגף המחשוב מופו הדוחות הקריטיים. יש לזכור כי מדובר במערכת תפעולית מורכבת ומסובכת ואכן נדרשים מספר רב של דוחות לצורך עבודה שוטפת ותקינה של המחלקה.
- 9.2.3 חשוב לציין, כי בחודשים האחרונים בעבודה משותפת של המינהל ושל אגף המחשוב נבנתה תוכנית עבודה להעלאת המנל"ר החדש לאוויר תוך הגדרת הנושאים הקריטיים, לוחות זמנים ואחריות לביצוע. במקביל, הוקמו קבוצות עבודה שאמורות לבזר את ריכוז הנושא של המנל"ר במינהל לגורמים נוספים – רפרנטים לנושא מנל"ר, קבוצות בודקים על פי הנושאים השונים.
- 9.2.4 עמוד 26 סעיף 128 – מודל האינטייק הותקן כמעט בכל המחלקות לפחות בעמדה אחת או יותר זאת כפוף לאישורי אבטחת מידע והאפשרויות הטכנולוגיות (חומרה, קווי תקשורת וכדומה). כיום רק במחלקת לב העיר למשפחה אין מודול אינטייק והם מקבלים את השירות מיחידת תכנון מידע הערכה ובקרה. בשאר המחלקות אנו נמצאים בעיצומו של תהליך של הרחבת מספר העמדות בהם מותקן המודול.
- 9.2.5 עמוד 27 סעיף 133, 134 – המידע המופיע בסעיפים אלו אינו נכון. הדוחות מהמנל"ר ניתנים להפקה ברמת צוות, מחלקה, עו"ס בודד, וברמת אגף. הראיה לכך הוא ספר מיון התיקים השנתי המופק באמצעות מערכת המנל"ר. מי שמסר מידע זה הוא נובע מאי הכרות עם המערכת או מחוסר ידיעה כיצד ניתן להפיק דוחות אלו. נכון הוא כי מטא המינהל אינו ממוחשב עדין ועל מנת לקבל נתונים הוא נדרש לבקש את הפקת הדוחות מהמחלקות. בשלב ב' של פיתוח המנל"ר מתוכנן מחשוב המטה.



- 9.2.6 עמוד 27 סעיף 137 - כפי שנאמר המטה אינו ממוחשב.
- 9.2.7 עמוד 27 סעיף 138 –יש לציין כי חל שיפור מהותי ברמת התמיכה והשירות הניתן על ידי אגף המחשוב בנושא זה. במיפוי התקלות 80% נובעות מטעויות עובדים.
- 9.2.8 עמוד 27 סעיף 139 – המידע אינו מדויק לחלוטין. כשנתיים לפני פרישתה של מרכזת ארגון ובקרה נלקח תקן של עובדת שהצטרפה ליחידה ועבדה בצמוד למרכזת ארגון ובקרה כשהיעוד הוא ביצוע תהליך למידה ארוך של נושאי האחריות שהיו תחת אחריותה ובמיוחד נושא המנלייר + החלפתה עם פרישתה לפנסיה. הראיה היא דיווחי הלקוחות כי לא נוצר פער כלל עם פרישתה של מרכזת ארגון ובקרה והם זוכים לקבל תמיכה ושירות איכותי, מהיר וזמין.
- 9.2.9 עמוד 27 סעיף 140 – בוצע כחלק מהשיפורים שהוכנסו במסגרת המערכת החדשה. מרכז גליקמן חובר, ביחידת מנדלשטם הוחלפה כל התשתית המחשובית, תהליך דומה בשלבי ביצוע במחלקת עבר הירקון, נאות אפקה.
- 9.2.10 עמוד 28 -סעיף 142,143 – מדובר כחלק מתהליך הבדיקות. עם הכנסת 2 עובדי הבטחת איכות יש שיפור משמעותי באיכות תהליכי העבודה ובירידה במספר השגיאות במערכת.
- 9.2.11 עמוד 28 סעיף 144 – לא כל העובדים מחוברים לאינטרנט כחלק ממדיניות עירונית. לכל בעלי התפקיד שניתן היה לחבר אינטרנט זה בוצע וכולל את בעלי התפקידים הבאים: מנהלי אגפים, תחומים, מחלקות, ראשי צוותים, מרכזי נושא, מרכזי ניהול ידע מזכירות מנהל תחומים ואגפים, וכל בעל תפקיד שחיבור לאינטרנט הוא דרישה מהותית למימוש תפקידו. בנוסף, באמצעות הפורטל החברתי נפתחו מספר אתרים מרכזיים לשימוש כלל העובדים.
- 9.2.12 כל עובדי המינהל מחוברים לאוטלוק ומשתמשים בו למעט יחידות קצה שפועלים לחברם במסגרת האפשרויות התקציביות והטכנולוגיות.

בברכה,

מנהלת יחידת תכנון מידע הערכה ובקרה



**תחום זקנה**

כ' אדר ב תשס"ח  
27 מרץ 2008  
טלפון: 5218309  
פקס: 5290983

סימוכין: 2281

**תגובה לדוח מבקרת העירייה**

**סעיף 11 :**

**תת סעיף 57 :**

- מנהלי אגפים באמצעות ממונות מינהלה ומשאבים מנהלים את תקציביהם.
- מנהלת תחום זקנה מקיימת באופן ישיר ובאמצעות 2 מרכזות נושא מעקב על ניצול תקציבי מול חשבות המינהל. מעקב זה אינו ממוסד ומתבצע ע"מ לפקח ולהקפיד על ניצול טאות של תקציבי זקנה לצורך עדכון ביצוע וייזום תוכניות – על מנת לבדוק פערים ו/או אפשרויות להעברה תקציבית.

**תת סעיף 58 :**

- מנהלת תחום זקנה מנהלת באופן שוטף מעקב ובקרה לגבי סעיפי התקציב. אין מיסוד של התהליך הוא מתבצע בכפוף לבקשת מנהלת התחום/החשבת ו/או מרכזות הנושאים במטה.

**סעיף 14 :**

**תת סעיף 77ב' :**

- אין כל קשר בין הנושא הנבדק בסעיף זה (העסקה בפרוייקטים באמצעות החברה למוסדות חינוך) לבין חברת "שורשים". חברה זו זכתה במכרז לאספקת שרותים סמך מקצועיים בשנת 2003 והיא מעסיקה עובדות סמך מקצועיות במחלקות לטובת אוכלוסיית היעד.
- שורשים הינה חברה חיצונית שאינה קשורה להעסקת כח אדם של המינהל ברמה הפרטנית. אלא רק עבור העסקת עובדים/סמך מיקצועיים באמצעות כמיקור חוץ.

**סעיף 17 :**

**תת סעיף 108 ב' :**

- מאז איוש משרת מרכזת נושא זקנה באגף דרום, הסוגיות השונות מועברות להתייעצות עם מטה תחום זקנה רק באמצעות מרכזת הנושא. התקשורת הינה דו-כיוונית. המידע המועבר מהמטה מועבר רק באמצעות מרכזת הנושא.



י"ז אדר ב' תשס"ח  
24 מרץ 2008  
- 02382

אגף מזרח  
רח' מחל 40 תל-אביב  
טל' 03-6304542

אל מנהל אגף מינהל ומשאבים  
מאת מנהלת אגף מזרח

**הנדון : התייחסות אגף מזרח לדוח מעקב בנושא מינהל השרותים החברתיים**

לבקשתך להלן ריכוז התייחסות סגל א' מזרח לדוח :

**סעיף מס' 5 – יכולת חיזוי תקציבית ומודלי בניית תקציב**

30.31 – מעקב ובקרה אחר הילדים המסודרים במסגרות חוץ ביתיים מתבצעים במחלקות ע"י מנהלי המחלקות וברמת האגף ע"י מרכזת ילד נוער ומשפחה למול שלושת המחלקות באגף.

מערכת המנלי"ר לא מאפשרת ספירה מדוייקת של ניצול חודשי סידור ילדים במסגרות חוץ ביתיים, ולכן היה צורך למצוא דרך אחרת. קיימת אומנם אפשרות להוציא דוח מסודרים במנלי"ר, אך הדוח אינו מדוייק ולא סופר חודשי סידור. מכסת חודשי הסידור נקבעת ע"י משרד הרווחה ובהתאם לכך החלוקה הפנימית במינהל השרותים החברתיים.

**סעיף מס' 8 – הקצאת תקציב**

39 – באגף קיימת שקיפות מלאה בהקצאת התקציב ברמת דרגי שטח.

41 – ניהול התקציב במחלקות הינו אחיד. מנהלי המחלקות מבוזרים סמכויות לניהול התקציב לראשי הצוותים ועוקבים אחר סעיפי התקציב הכוללים.

**סעיף מס' 9 – השתתפות משרד הרווחה**

42-48 יש לציין כי תקציבים מסויימים מועברים לעירייה כעודפים מתקציבים אחרים, לעיתים באמצע השנה כאשר תקופת ניצולם מוגבלת. מצב זה אינו מאפשר תכנון מוקדם ואף מביא להפסד תקציבים מסויימים מאחר ותקופת הניצול הקצרה אינה מאפשרת את ניצול כל הכספים. לעיתים הכספים ממתניים לאישור ועדת הכספים ואפשרות מועד הניצול עובר והכספים לא מנוצלים למרות הצרכים המרובים.

**סעיף מס' 10 – מעטפת השירות**

52 – קיים שילוב של תכנון וביצוע פרויקטים בשטח כנגזרת ממדיניות כוללת. של מינהל שרותים חברתיים ומשרד הרווחה.



**סעיף מס' 11 – ניהול תקציבי – תכנון לעומת ביצוע**

60 – יש לשים לב כי מדובר רק בתקציבי המת"ס שמנהלות המחלקות אחראיות עליהם. כמו כן גם עליהם יש בקרה ופיקוח ברמת האגף.  
בנוסף המחלקות נהנות מתקציבים רבים ומגוונים שאינם בתחום אחריותן אלא באחריות וניהול ברמת האגפית בלבד.

62 – המחלקות אינן מתבססות על נתוני הוצאה המתוכננת בלבד. הבקרה היא לפי מה שהוצא בפועל ונעשית במקביל באופן ידני ובמחשב בתוכנת אקסל.

**סעיף מס' 17 – סוגיית מטה מול קו**

יש לציין כי באגף מזרח מנהלת מחלקה מרכזת גם את נושא הנכויות באגף, אין רכזת נכויות.

בברכה



24.3.08

לכב'

מנהל האגף למינהל ומשאביםהנדון: תגובה לדו"ח מעקב בנושא מינהל השירותים החברתיים

להלן תגובת תחום ילד נוער ומשפחה לדו"ח משרד מבקר העירייה:

אציין, כי למן כניסתי לתפקיד מנהלת תחום ילד נוער ומשפחה לפני למעלה משנתיים לא שוחח עימי אף גורם מטעם משרד המבקר.

**בנושא ניהול המכסות (סעיפים 28 ו-29)**

תחום ילד נוער ומשפחה אחראי לפיקוח על מכסות מעונות יום ומשפחתונים וכן על מכסות לסידור חוץ ביתי. עוסקים בתחום בנושא הרכות האחראית על הטיפול החוץ- ביתי ומנהלת התחום. מידי חודש מתקבל מחשבות המינהל דו"ח המפרט את מידת הניצול של המכסות בכל אגף ואגף תוך הצבעה על רמת המיצוע העירונית הכללית ביחס להקצאה הקיימת לעיר מטעם משרד הרווחה.

מנהלת התחום אחראית לוודא כי לא תהיה חריגה. כמידה ומסתמן הצורך בתגבור נוסף לעיר בשל צרכים שעולים מן השטח תיעשה פניה למשרד הרווחה.

כמידה וקיים צורך בויסות המכסות בין האגפים הדבר נעשה בהסכמה בין מנהלי האגפים. מנהלי האגפים מידעים את חשבת המינהל ואת מנהלת התחום על כך שהסכימו בניהם על ניווד מכסה/ות מאגף א' לאגף ב'. חשבת המינהל אחראית לאשר ניווד זה.

**בנושא מעקב אחר תקציבים (סעיפים 57 ו-58)**

מנהלת התחום בודקת ועוקבת אחר כל דו"ח המתפרסם על ידי חשבות המינהל באשר לביצוע התקציבי. הן דוחות באשר לניצול המכסות והן דו"חות הסוקרים תקצוב והתחשכנות הבוחנים את ההוצאות אל מול משרד הרווחה.

לגבי אותם סעיפי תקציב שמסתמן ניצול יתר או תת- ניצול מסבה מנהלת התחום את תשומת ליבם של מרכזי הנושא באגפים ומנהלי המחלקות והאגפים הרלוונטיים ועוקבת אחר הביצוע כפועל. כך, למשל, נעשה החודש לגבי מכסות מעונות יום ל"עולים חדשים" כאשר הסתמן יתר ניצול והיה צורך להעביר המכסות לסעיף מעונות יום "רגילים". כך גם נעשה לאורך השנה בסעיפים נוספים הדורשים העברה תקציבית או אף פניה לוועדת כספים להגדלת התקציב כפי שנעשה בחודש שעבר לגבי תקציב למימון הטיפול הייעוצי במרכז החירום לילדים בסיכון.

**בנושא התכנסות תחום ילד נוער ומשפחה בתקני כ"א (סעיפים 100 – 104)**

תחום ילד נוער ומשפחה קטן בצורה משמעותית בשנים האחרונות. לדבר השלכות רבות על עובדי התחום הקיימים אשר עוסקים בכיצוע המשימות הנדרשות שחולקו בניהם.

ב1.1.06 נמחקה מתחום ילד ונוער משרה רבע של מרכז נושא. קדמה לכך מחיקה נוספת של חלקי משרות בשנים קודמות.

לציון, כי בערים גדולות אחרות המטה העוסק בתחומי התוכן של תחום ילד נוער ומשפחה גדול מזה של העיר תל אביב יפו.

המשימות שהשית, בשנים האחרונות, משרד הרווחה על התחום עקב שינויי חקיקה ותוכניות לאומיות בנושא ילדים ונוער, הגבירו את המטלות הנדרשות ואת הצורך להנחיל ליחידות השטח הוראות ונהלים נוספים ומורכבים.

**בנושא בקרה של תחום ילד נוער ומשפחה על גורמי השטח ( סעיף 107)**

תחום ילד נוער ומשפחה, באמצעות מרכזי הנושאים ומנהלת התחום, מעורב עד מאוד בבקרה מקצועית וכן ביעוץ ותמיכה הנדרשים בעת טיפול במצבים מורכבים.

התחום פיתח את נוהל חוק הנוער אשר עקרונותיו הוטמעו במחלקות ולגביהם נעשות מעת לעת בקרות. תוצאות הבקרה מועברות למנהל האגף וכן למנהל אגף מינהל ומשאבים ומנהל המינהל. המחלקות מגיבות על ממצאי הבקרה ואלו נבדקים בשנית בבקרה החוזרת.

מרכזי הנושא בתחום וכן מנהלת התחום מחזמים לעיתים קרובות להשתתף בוועדות לתכנון טיפול והערכה אודות ילדים ומשפחותיהם המתקיימות במחלקות השונות. כמו כן מתקיימות ועדות אד- הוק אצל מנהלת התחום על פי פניה של המחלקות כאשר נדרש פורים רחב יותר לחשיבה ולגיבוי.

חדירות הביקורים במחלקות הינה גבוהה וכמעט בכל יום קיים ביקור במחלקה זו או אחרת.

**בנושא כפילות בטיפול מינהל השירותים החברתיים ומינהל החינוך (סעיפים 110-114)**

לציון כי גם ברמה הארצית עוסקים בשאלת הכפילות בטיפול בילדים ונוער על ידי החינוך והרווחה אך המענה שמוסכם כיום על המשרדים הממשלתיים הינו איגום משאבים ושילוב ידיים של השירותים ולא הפרדה בניהם.

הן משרד הרווחה והן משרד החינוך פיתחו במהלך השנים תוכניות התערבות לטובת ילדים ונוער בסיכון. יש שהתוכניות דומות ויש שלא. תפקידן של ועדות ההיגוי המלוות כיום כל תוכנית לוודא כי לא חלה כפילות בטיפול בקטין מסוים.



הדבר המייחד את התערבות שירותי הרווחה, בשונה מהחינוך, הינו היכולת של העובדים הסוציאליים לכפות טיפול על פי חוק כאשר זה נדרש.

כך למשל, רק לשירותי הרווחה סמכויות להביא לאשפוז קטין בבית חולים פסיכיאטרי בכפיה (באמצעות פקיד סעד אשר פונה עם חו"ד רפואית לבית המשפט) רק לשירותי הרווחה סמכויות לבקש מבית משפט להכיר בקטין כ"נוקק להגנת החוק", לבקש עבורו סידור בפנימייה (כולל פנימייה נעולה) וכן להורות על מתן טיפול נפשי או אחר בקהילה.

תוכניות הניתנות על ידי החינוך הבלתי פורמאלי הינן לעולם וולונטריות בעוד תוכניות הטיפול הניתנות על ידי הרווחה הן לעיתים וולונטריות ולעיתים כופות.

אף שניתן למצוא הגיון בהכפפת הטיפול בילדים ונוער בסיכון תחת גורם אחד הרי כיום השיח הקיים בכלל מדינת ישראל ובעיר תל אביב יפו הוא זה העוסק בשיתופי פעולה כאשר כל דיסציפלינה מביאה את הערך המוסף שלה.

כמעט כל תוכנית חדשה המופעלת כיום בעיר במימון ממשלתי מחייבת את הקשר והסגרגציה בין שני המינהלים חינוך ורווחה. כך למשל, תוכנית "מוטב יחדיו" בשכונת התקווה המלכדת את כל גורמי החינוך הפורמאליים והבלתי פורמאליים עם שירותי הרווחה וגורמי הקהילה. כך גם ה"תוכנית הביתית" בשכונת נווה שרת ולב העיר המיועדת לגיל הרך מחייבת ועדת היגוי המורכבת מנציגי רווחה, חינוך ובריאות. כך "מרכז הירש" בשכונת עג'מי וכך גם מרכז שקד בשכונת שפירא. באחרונה החלה לפעול "תוכנית הממשקים" ביפו גם היא בדומה למטה יפו מחברת בין גורמי הרווחה החינוך והבריאות לקידום מצבם של ילדים בקהילה.

המועדוניות הפועלות כיום בפנימיית העירוניות של "אכפת" במינהל החינוך כמו גם פנימיית היום במתחם הפנימיית בתל ברוך וכן ה"מועדוניות המשותפות" ומועדוניות "מאמץ" פועלות כולן כאחת תוך שותפות ואיגום משאבים בין מינהל החינוך למינהל שירותים חברתיים.

בחודשים אלו החלה לפעול בשכונת כפר שלם (רבתי) התוכנית הלאומית לגיל הרך בשם "התחלה טובה" וזאת בשותפות עם קרן "קרוב". גם כאן מתקיימות כבר בפועל ועדות משותפות לכלל גורמי הרווחה והחינוך באזור.

התוכנית הלאומית לילדים בסיכון (תוכנית שמיד") אשר הושקה לאחרונה ואשר תכלול בתוכה גם את העיר תל אביב יפו מתנה את המימון ואישור התוכנית במיפוי משותף של צרכי אזור נתון בעיר על ידי שירותי הרווחה והחינוך וגיבוש הסכמה בניהם על התוכניות הטיפוליות המוצעות.

נראה, אם כן, כי במנגנון זה של ישיבות וועדות משותפות בהם דנים גם ברמת הטיפול בפרט יש כדי להתגבר על בעיית הכפילות (או החסר) בטיפול אשר הוצבע עליו בעבר בקשר בין שני המינהלים.

גם כאשר לטיפול בגיל הרך ובמעברים במסגרות החינוך בגיל 3 קיים כיום קשר טוב יותר בין שני המינהלים.

פוחחה התורה העוסקת בטיפול בגיל הרך במשותף עם מינהל החינוך, המחלקה לגני ילדים, ובה סוכמו העקרונות של מעבר המידע (בהסכמת ההורים) אודות ילדים בני 3 המסיימים מסגרת מעון יום (השייכת לרווחה) ועוברים לגן הילדים (השייך לחינוך).

מעבר לנוהל מתקיים פורום בראשותה של מנהל המחלקה לגני ילדים במינהל החינוך אשר לו שותפה גם נציגת תחום ילד נוער ומשפחה אשר בו דנים בבעיות מורכבות הנוגעות לתפקוד ילדים במסגרות גני הילדים דיונים אליהם מוזמנים ההורים הנתנים הסכמתם לכינוס פורום זה.



בשכונות שונות בעיר קיים פורום גיל רך המורכב מנציגי מינהל החינוך ומינהל השירותים החברתיים המתכנס דרך קבע. (בשכונת התקווה, בנווה אליעזר, בשכונת שפירא ועוד)

אנו מוצאים כי זוהי הדרך הנכונה להביא ליתר שיתופי הפעולה בין המינהלים.

בברכה,

מנהלת תחום ילד נוער ומשפחה



תאריך : י"ז אדר ב תשס"ח  
 24 מרץ 2008  
 טלפון : 03-5218344  
 פקס : 03-5231076  
 סימוכין : 1 - 01413

אל : מנהל אגף מינהל ומשאבים

**התיחסות לדו"ח מעקב מבקרת העירייה - 2008**

**עמוד 13 סעיף 70-א'** קיים נוהל מסודר בדווח על יציאת עובדת לחופשת לידה, על הרפרנטית באגף לידע בכתב את מח' משאבי אנוש במינהל על מועד הלידה, מין הילוד ופרטים נוספים.

**ב'** מרגע יציאת העובדת לחופשת לידה, איוש משרת מ"מ ומועד חזרתה (חל"ש במידת הצורך) נעשה מול מחלקת משאבי אנוש מתבצע מעקב מסודר.

**עמוד 13 סעיף 74 -** כיום מועבר באופן קבוע וממוחשב מידעון מנהלים מא.מ.א ובו אמורים להופיע עובדים הצפויים לפרוש החל מ- שנה טרם פרישתם.

**עמוד 15 סעיף 79-**

**א'** ברור שיש להשתדל ולהצמיד משרות חלקיות פניות למשרות חלקיות קיימות ע"מ ליישם המלצת המנכ"ל.

**ב'** כאמור קיימות בעיתיות להרעת תנאי העובד /או להכריח אותו להגדיל משרה בתנאים אלו לא נותרת ברירה אלא לאייש המשרה כפי שהיא בחלקיות הקיימת.

**ג'** יחד עם זאת עלי לציין כי ישנם ההחלטה הינו בעייתי ולא תואם את המציאות ישנם מקרים בהם ניתן לאחד המשרות ולא צורך בועדות השונות ואף נעשה בשוטף.

**עמוד 16 סעיף 87 -** אין כל מקרה של איחוד חלקיות משרה, תלוי ועדת כספים ומועצה. ואף נעשה בשוטף במקרים בהם ניתן לביצוע יש מקרים בהם איחוד של 2 משרות תלוי אישור מנכ"ל לאור שידרוג אחת המשרות לצורך האיחוד.

**עמוד 16 סעיף 88 -** על פי דרישת מנהלת מח' משאבי אנוש מקבלת לידה דו"ח לגבי עובדות זמניות/חולפות מאגף משאבי אנוש.

**עמוד 16 סעיף 89 -** בעת המדיניות העירונית בתקופת עידוד הפרישה אכן, במקרה של פרישת עובד המשרה בוטלה אך הסטטוס (במקרה של משרה תקנית) הועבר לטובת עובד וותיק המועסק במשרה חולפת. במקרה של יציאת עובדת לחל"ד או חל"ת אנו מאיישים המשרה רק ב- 0.75 מתוכה וזאת בהתאם להנחיית המנכ"ל.

**עמוד 17 סעיף 91 -** בהליך תקני של מתן קביעות נכון להיום המינהל עומד בקצב הראוי, (עובד מ- 4 שנים ומעלה בתקן קבוע), יחד עם זאת, קיים פער בין סטטוס משרות תקניות פנויות לבין מספר העובדים המועסקים בחוזה משרה חולפת הפער עומד על כ- 30 משרות.

**עמוד 17 סעיף 96 -** נכון להיום קיימת עובדת אחת המועסקת בגבעת השלושה, מעל 5 שנים וסטטוס העסקה במשרה חולפת הני"ל בשל בעייה אירגונית הנושא בטיפול יובא על פתרוננו בחודשים הקרובים.



**עמוד 21 סעיפים 103 – 104 -** דו"ח המבקרת משנת 2003 מחלק את עובדי המינהל ל- 2 קטגוריות:  
1. עובדי מטה המינהל - יחידות המטה.  
2. עובדי שטח - אגפי המינהל.

בדו"ח המבקרת הנוכחי משנת 2007 מתבצעת חלוקה פנימית בתוך הקטגוריות ל- 2 תת קטגוריות:  
1. עובדי מטה המינהל - יחידות המטה.  
2. עובדי שטח – אגפי המינהל:  
2.1 עובדי מטה השטח – יחידת מטה האגפים.  
2.2 עובדי שטח – עובדי שטח באגפים.

דהיינו, בדו"ח הנוכחי קיים איחוד בין מטה אגפי המינהל ויחידות המטה במינהל לעומת החלוקה שעליה התבססו דו"ח מבקרת בשנת 2003 (ראה דו"ח המבקרת לשנת 2003, עמ' 115, סעיף 89).

החלוקה הנהוגה בדו"ח הנוכחי לשנת 2007 איננה מאפשרת ביצוע השוואה/ הקבלה בין הנתונים בדוחות כנדרש, שכן בסיס הנתונים אינו שווה.

לאור זאת, הכפפנו את החלוקה לקטגוריות, אשר הונהגה בדו"ח המבקרת לשנת 2003, עבור דו"ח המבקרת לשנת 2007.

**בהתאם לכך להלן הממצאים:**

1. עובדי מטה בשנת 2003 - 119.23 תקנים (ללא תקני מטה בשטח)  
עובדי מטה בשנת 2007 - 105.47 תקנים (ללא תקני מטה בשטח)  
צמצום של 13.76 תקנים.
2. עובדי שטח בשנת 2003 - 412.78 תקנים  
עובדי שטח בשנת 2007 - 338.31 תקנים  
סה"כ צמצום של 74.47 תקנים.

**מסקנות הממצאים:**

1. היחס בין תקני מטה לבין תקני שטח בשנת 2007 הוא 1: 3.2 (חישוב בהתאם לקטגוריות הנהוגות בשנת 2003).
2. בהתייחס לסעיפים 1 ו- 2 לעיל, הרי שהפער לכאורה עליו הצביעה הביקורת איננו קיים בפועל.

בברכה,

מנהלת מחלקת משאבי אנוש ומינהל



תאריך: כ' אדר ב' תשס"ח  
27 מרץ 2008  
פקס: 03-5216403  
טלפון: 03-5218136  
סימוכין: ני - 7 - 01593

עיריית תל-אביב-יפו  
מינהל הכספים  
אגף חשבות

אל מתאמת פעולות מינהל הכספים  
מאת סגן מנהל אגף החשבות

**הנדון: ממצאי דו"ח מעקב בנושא מינהל השרותים החברתיים**

להלן ממצאי הדו"ח כפי שהוכנו ע"י חשבת מינהל השרותים החברתיים:

**סעיף 11:**

חלה ירידה במימון העירייה נטו החל משנת 2003 ולא 2006 כפי שצויין.

**סעיף 16:**

דיון העוסק בחיזוי ההוצאה השנתית נעשה בדיווח הרבעוני במסגרת פורום סגל אי של המינהל לשרותים חברתיים

**סעיף 24:**

אכן תקציב המכסות מתבצע בחודש ספטמבר, בעת הכנת התקציב העירוני. במידה ומתקבל מידע עדכני באוקטובר עדיין מעדכנים את התיקצוב. לנושא תקציב הרזרבות, הסעיף אכן מטפל בשינויים בתעריפים לרבות שינויי מדד.

**סעיף 29:**

כתיבת נוהל להסדרת העברת מכסות בין האגפים באחריות חשבת המינהל (ולא מנהל אגף חשבות) ומנהלת תחום ילד ונוער במטה.

**סעיף 42:**

השתתפות משרד הרווחה לנושא מכסות שהינו המרכיב העיקרי בתקציב הרווחה הינה 75% וכניל בפרוייקטים מאושרים. לנושא כ"א, קיימים הפרשים בין עלות מוכרת במשרד לעו"ס ובין עלות עירונית בפועל. קיימות פעילויות/פרוייקטים שמופעלים ע"י המינהל ואינם במסגרת תיקצוב משרד הרווחה לרבות העסקת עו"סים וכ"א מינהלי.

**סעיף 47:**

במקרים בהם הפעילות המדווחת מאושרת במהות ובסכום, מאושר השיפוי במלואו.



**סעיף 53:**

דו"ח מעקב כספי רבעוני, נכנה כשיש ביטוי בספרים לכל ההוצאות וההכנסות לכל רבעון. מאחר ודו"ח תיקצוב נשלח לרשות ע"י המשרד באיחור של חודשיים, לא ניתן להכין דו"ח רבעוני עם סיום הרבעון הרלוונטי (התשובה נרשמה בסעיף 55 לדו"ח).

**סעיף 58:**

מנהלי האגפים / תחומים מקבלים דוחות על בסיס חודשי/רבעוני בהתאם לדו"ח הרלוונטי.

**סעיף 61:**

הדוחות הרבעוניים הינם ברמה כוללת וברמת סעיף התקציב הבודד. הדוחות כוללים את כל הנתונים הכספיים לרבות אלו הנגזרים מתוך המנלי"ר.

**סעיף 130:**

מערכת המנלי"ר הקיימת אינה מאפשרת ניהול תקציבי ואמצעי בקרה כספית הולמים. עיימ לקיים ניהול ובקרה הולמים יש לאתר כלים מיחשוביים במסגרת מערכת המנלי"ר החדשה או לחילופין לבדוק אפשרות למערכת מיחשוב שמסוגלת לתת מענה לצרכים הכספיים (ידוע לנו על מע' שפותחה בעיריית ירושלים, טרם נבדקה באופן ישיר).

ב ב ר כ ה,

סגן מנהל אגף החשבות

העתק:

ישיבת מינהל השרותים החברתיים