

נספח א' - תכנית אסטרטגית להקמה של תאגיד עירוני

לפי נההל אסדרת חברה עירונית לתועלת הצבור (פברואר 2011)

1. פירוט התוכניות העתידיות של הרשות המקומית – בדגש על התחומים בהם מתעתדת הרשות המקומית לפעול באמצעות התאגיד המוקם והאופן בו ישתלב התאגיד בתכניות הרשות המקומית.

א. תוכניות עתידיות של הרשות המקומית

1. לעירייה תכניות לשדרג את פעילותה בנושאי תרבות הפנאי בישוב ולרבות :
 2. איחוד פעילות החינוך המוסיקלי.
 3. הקמת מרכז קהילתי חדש ומודרני בשכונות החדשות.
 4. שיפוץ היכל התרבות והפיכתו להיכל אזורי מודרני שיארח מופעים מהשורה הראשונה.
 5. בניית היכל ספורט חדש שיוכל לארח תחרויות ספורט בינלאומיות ועוד אולם ספורט אזורי.
 6. שדרוג, פיזי ותכני של מרכזים קהילתיים והגלריה העירונית.
 7. המשך פיתוח הגן הארכיאולוגי והקמת המוזיאון העירוני.
- ב. התאגיד המוקם כחלק ממארג הפעילות התרבותית העירונית :

1. התאגיד ירכז את פעילות החינוך המוסיקלי בבתי הספר, "בית ספר מנגן".
2. התאגיד יפעיל את פעילות החינוך המוסיקלי ואת גופי הביצוע הכליים והקוליים הפועלים במסגרת קרן המוסיקה והקונסרבטוריון.
3. התאגיד יפעיל מיזמים תרבותיים מוסיקליים לרבות פסטיבלים ותחרויות.
4. לאחר תקופת פעילות תבחן העירייה להעתיק פעילויות נוספות המנויות בסעיף א' לעיל, אל התאגיד כגון פעילות המוזיאון, הגן הארכיאולוגי וכד' וכן ליזום פעילויות מוסיקה ופנאי נוספות באמצעות התאגיד.
5. עם השלמת המתני"ס החדש תשקול העירייה להפעילו באמצעות התאגיד.

2. המצב הקיים –

בעיר כפר סבא מתקיימות פעילות מוסיקלית מבורכת וענפה אשר ממתגת שנים רבות את כפר סבא כ"עיר המוסיקה". פעילות זו באה לידי ביטוי בפועלם של שני גופים עיקריים והם :

- קרן המוסיקה כפר סבא
- הקונסרבטוריון העירוני

קרן המוסיקה כפר-סבא

עמותה הפועלת בתוך מערכת החינוך היסודית מאז 1986 ומלווה את התלמידים בראשית דרכם, מכיתות א' ועד כיתות ו'. קרן המוסיקה אחראית להוראת נגינה בקבוצות, פרויקט ביה"ס המנגן ולהפעלת פרויקט התזמורות אשר במסגרתו מתקיימים שעורי נגינה ופועלות תזמורות כלי נשיפה וכלי קשת בכל בתי ספר היסודיים בעיר.

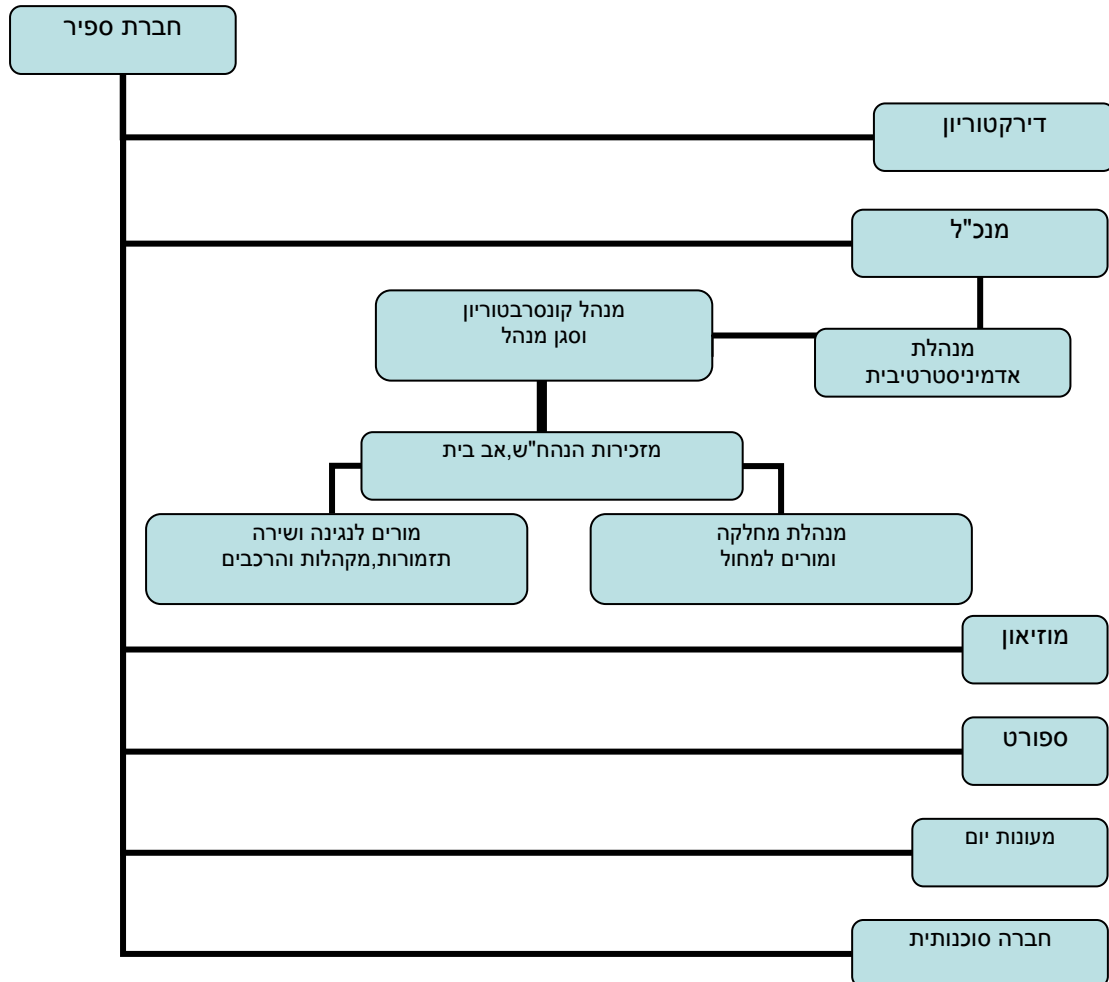
הקונסרבטוריון העירוני (במסגרת חברת ספיר, חברה סוכנותית)

בפיקוח משרד החינוך מאז 1978, משמש כשלב המשך לפעילות בביה"ס היסודיים. עוסק בהוראה יחידנית בשירה ובכל כלי הנגינה לתלמידים מתקדמים ובשעורים פרטניים, ותוך שאיפה למצוינות .

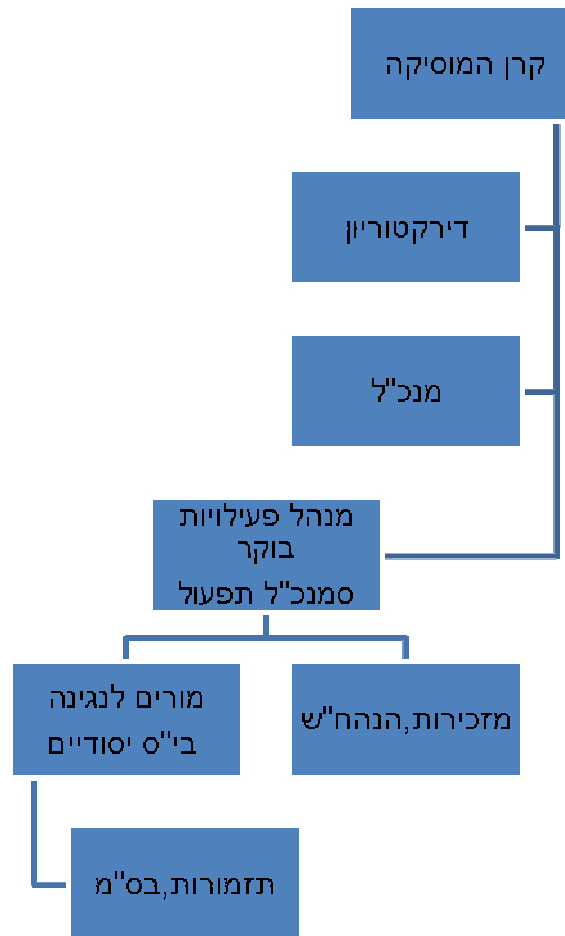
בקונסרבטוריון פועלת מחלקה למחול המיועדת לילדים בכל הגילאים ובכל הרמות בה מתקיימים שיעורים במגוון הסגנונות והרכבי מחול יצוגיים .

משכנו המחודש של הקונסרבטוריון הוא במרכז הקהילתי ע"ש שושנה ופנחס ספיר, שעבר שיפוצים ושנחנך רשמית לאחרונה. המשכן החדש מקנה תנאים פיזיים מעולים ללימודי מוסיקה ומחול, כולל תנאי אקוסטיקה, מרחבי לימוד ואולמות.

להלן המבנה הארגוני של חברת ספיר המפעילה כיום את הקונסרבטוריון:



להלן המבנה הארגוני של קרן המוסיקה המפעילה את פעילויות החינוך המוסיקלי בבתי הספר היסודיים:



פעילות קרן המוסיקה מתקיימת בבקרים בעוד פעילות הקונסרבטוריון מתקיימת החל משעות הצהריים ובערב. מכיוון שכך יש מורים ובעלי תפקידים המועסקים בשני הגופים.

פעילויות ואירועים ביוזמת העירייה כגון פסטיבלים ותחרויות מוסיקליות מופקים בדרך כלל ע"י אחד הגופים הנ"ל בשיתוף עם האגף לתרבות נוער וספורט.

2.2. כאמור עיקר הפעילות המתוכננת בשלב זה מבוצעת בימים אלה ע"י שני תאגידים:

- א. **קרן המוסיקה** - עמותה שהוקמה ע"י אנשי ציבור בעיר. **אין לעירייה** נציגים בדירקטוריון העמותה. העמותה נתמכת ע"י העירייה ומשמשת גם כמבצע עבור העירייה.
- ב. **חברת ספיר** - המפעילה את הקונסרבטוריון, הינה חברה סוכנותית.
- ג. בדירקטוריון החברה 4 דירקטורים מטעם העירייה על פי המלצת ראש עיר ובאישור הסוכנות. אחד הדירקטורים שהינו חבר מועצה מכהן כיו"ר החברה, 3 דירקטורים הינם עובדי עירייה. חברת ספיר מתקצבת ע"י העירייה.

2.2.1 מספר נציגים אשר הרשות המקומית רשאית למנות בהתאם להסכמים עם התאגיד:

בחברת ספיר רשאית העירייה, כאמור, למנות 4 דירקטורים מטעמה וכן לראש העיר הזכות להמליץ על נבחר ציבור אותם מאשרת הסוכנות היהודית.

בדירקטוריון קרן המוסיקה אין לעירייה נציגים.

2.2.2 מספר נציגים בפועל של הרשות המקומית בדירקטוריון של חברת ספיר והתפקיד שמתקופו מונו:

שלושה נציגי ציבור

חבר מועצת עיר – יו"ר החברה

שלושה עובדי עירייה ואלה תפקידיהם ברשות המקומית:

1. גזבר העירייה
2. עוזרת מנכ"ל
3. סגנית יועץ משפטי
4. מנהל האגף לתרבות נוער וספורט בעירייה מכהן כמנכ"ל חברת ספיר ללא תוספת לשכרו.

2.2.3 תמיכת העירייה בגופים הקיימים:

קרן המוסיקה: באמצעות נוהל תמיכות ובאמצעות קניית שירותים (תקצוב ישיר)

חברת ספיר: תקצוב ישיר (תשלומים עבור ארגון פעילויות)

2.2.4 האם ראש הרשות המקומית ממלא תפקיד בתאגיד?

ראש העיר אינו ממלא תפקיד לא בקרן המוסיקה ולא בחברת ספיר.

2.2.5 כיצד מעוגנת מעורבות הרשות המקומית בניהול התאגיד?

אין חוזה בין חברת ספיר וקרן המוסיקה לעירייה

תקנוני התאגידים מסדירים את הפעילויות הציבוריות של התאגידים ומכך גם את מערכת היחסים. במקרה של קניית שירותים כגון הפקת פסטיבל מוגשת תוכנית ההפקה ותקצובה לאישור העירייה לפני ביצוע.

2.2.6 כיצד מעוגנים הפעילויות והשירותים אשר התאגיד מבצע עבור הרשות המקומית?

ראה תשובתנו לסעיף 2.2.5

2.3 תקני כ"א

קרן המוסיקה

תפקיד	מספר משרות	דרגה מקבילה ברשויות המקומיות אם רלוונטי	שכר שנתי (עלות מעביד)	שכר שנתי (לעבודה עונתית)
			שנתי	חודשי

			1	מנכ"ל	1
			1	מנהל פעילויות בוקר	2
			1	אחראי תפעול	3
			2	רכזי תזמורות	4
			1	ספרן	5
			2	מזכירות	6
			1	מתקן כלים	7
			44	מורי נגינה	8
			10	מנצחי תזמורות ומנצחי תזמורות בתי ספר	9

לפי נתוני 2011. נתוני השכר יוספו לאחר קבלתם מהתאגידים ובתנאי שמירה על צנעת הפרט.

חברת ספיר (תחום המוסיקה והמחול בלבד)

שכר שנתי (עלות מעביד) שנתי (לעבודה עונתית)	חודשי	דרגה מקבילה ברשויות המקומי ת אס רלוונטי	מספר משרות	תפקיד	
			1	מנהל הקונסרבטוריון	1
			1	סגן מנהל	2
			1	אחראי תפעול	3
			5	מנצחים	4
			1	מנהלת מחלקת מחול	5
			5	מנהלי תחומי מוסיקה	6
			2	מזכירות	7
			1	אב בית	8
			47	מורים לנגינה	9
			8	מדריכי מחול	10
			5	מלוות (פסנתרניות)	11

לפי נתוני 2011. נתוני השכר יוספו לאחר קבלתם מהתאגידים ובתנאי שמירה על צנעת הפרט.

טבלה ב' – כוח אדם ברשות המקומית

שכר שנתי (עלות מעביד)	דרגה	תפקיד	
ללא שכר בתאגיד	מנהל אגף תרבות נוער וספורט	מנכ"ל חברת ספיר	1
ללא שכר בתאגיד	מנהלת מחלקת קריית ספיר	מנהלת אדמיניסטרטיבית, חב' ספיר	2
יתכן והצורך יתייטר	דרוג אחיד	סייעת להנהלת חשבונות	3

2.4 מקורות מימון נוכחיים

סכום כולל 2008	סכום כולל 2009	סכום כולל 2010	קרן המוסיקה המקור
1,206,797	1,236,900	1,215,636	1. תקציב הרשות המקומית
1,788,199	1,881,666	2,337,542	2. שכר לימוד
80,825		128,400	3. גורמים פרטיים (תרומות)
318,948	98,030	76,571	4. אחר (פעילות לא מול העירייה)

חברת ספיר

סכום כולל 2008	סכום כולל 2009	סכום כולל 2010	המקור
1,384,159	994,319	1,213,198	1. תקציב הרשות המקומית
1,337,079	709,931	602,581	2. הקצבות ממשלה
2,486,580	2,433,471	2,705,423	3. שכר לימוד ודמי השתתפות
391,197	129,531	169,502	4. אחר

* במעבר לתאגיד תיעשה חלוקה מחודשת של המשאבים.

2.5 ציון בכתב של נקודות התורפה/המגבלות של המערך הקיים. יש להתייחס הן לממד הכספי והן לאיכות השירותים המסופקים.

1. חוסר יעילות עקב הכפילות של שני גופים. קרן המוסיקה פעילה בשעות הלימודים בבתי הספר, הקונסרבטוריון (חב' ספיר) מקיים את פעילות אחר הצהרים. מרבית התלמידים פעילים בשני הגופים וההורים צריכים להתנהל מול שניהם.
2. מובן שהכפילות אף גורמת לבזבוז משאבים כפי שניתן ללמוד מהתכנית העסקית.
3. חוסר שליטה של העירייה בתקציבי שני הגופים למרות ההזרמה המשמעותית של הכספים.
4. תמורות שחלו בהתנהלות בנושא תמיכות ותקצוב חברות סוכנותיות.
5. נוצרו בעיות פורמאליות וסטטוטוריות סביב הממשק הרשותי מול הגופים המעיין-רשתיים (קרן המוסיקה וחברת ספיר) בעיקר בנושא התמיכות וקניית השירותים וכן מיקום הגופים במתקני העירייה והשימוש בהם.
6. אין מענה לדרישת העירייה למעורבות בניהול המשאבים המשמעותיים שהיא מקצה לפעילויות אלה. הכוונה למעורבות פדגוגית וכלכלית.
7. ההזדקקות לנוהל תמיכות עלול לגרום לפיצול נוסף במשאבי העירייה. עמותות נוספות שיציגו עמידה בקריטריונים תהינה זכאיות לחלק מהתמיכה.
8. חוסר שקיפות של נתוני העמותה אשר מוצגים בפני העירייה רק ברמת דוחות כספיים.

3.1 חלופה א': מיקור חוץ / התקשרות חוזית

1. אכן קיים מיקור חוץ בכל תחומי ההוראה והחינוך המוסיקלי ואף נהוג בכמה רשויות. גם המצב היום הינו מעין מיקור חוץ.
2. יתרונות מיקור החוץ: השקעה פחותה של משאבי ניהול עירוניים, השקעה פחותה בכסף, רכישת מוצר מוגמר דינמיות וגמישות מול תנאי השוק וכד'.
3. העירייה בחרה להפסיק את מיקור החוץ בשל הכפילויות שתוארו לעיל באשר הפעילות מתבצעת ע"י שני גופים. וכן בשל הגידול המתמשך בהוצאות הנלוות לפעילויות אלה ואינן בשליטת העירייה.
4. התרחבות המפעל הגבירה את הצורך במתקנים השייכים לעירייה ובמשאבים עירוניים ונוצר הצורך להסדיר השימוש.
5. ומעל לכל, מדיניות העירייה להחזיק "תחת כנפיה" את פעילויות החינוך ובכלל זה החינוך המוסיקלי.

3.1.2 מבנה ארגוני-

בשל כל האמור לעיל בסעיפים 3.1 3-5 וכן בסעיף 2.5 העירייה אינה מתכוונת לרכוש שירותים באמצעות מיקור חוץ. לפיכך אין מבנה ארגוני להצגה בסעיף זה.

3.1.3 מצבת כוח האדם / שינויי במצבת כוח האדם ברשות המקומית –

בשל כל האמור לעיל בסעיפים 3.1 3-5 וכן בסעיף 2.5 העירייה אינה מתכוונת לרכוש שירותים באמצעות מיקור חוץ. לפיכך לא צפוי שינוי במצבת כוח האדם בעירייה.

3.1.4 עלויות צפויות :

בשל כל האמור לעיל בסעיפים 3.1 3-5 וכן בסעיף 2.5 העירייה אינה מתכוונת לרכוש שירותים באמצעות מיקור חוץ. לפיכך לא נבחנו העלויות הצפויות.

3.2 חלופה ב' : פעולה באמצעות הרשות המקומית

3.2.1 הרציונאל –

1. נשקלה האפשרות לפעול כמחלקה במסגרת העירייה. חלופה זו הייתה מייצרת את הצורך בהקמת תאגיד וכל ההתעסקות סביבו לרבות ראיית חשבון ויעוץ משפטי.
2. כנגד מצאנו חסרונות רבים בחלופה זו לרבות, טשטוש תחומים בפעילויות, העדר גמישות בתפעול ותגובה מהירה למצבי השוק ועוד.
3. הפעילות במסגרת העירייה הייתה מחייבת הגדלת תקנים.
4. המנגנון העירוני מתקשה בהפעלת פעילות מותנית הכנסות. מדיניות העירייה במרכזים קהילתיים היא העברת החוגים למיקור חוץ בשל הבעייתיות בהפעלת חוגים מותני משתתפים.
5. השאיפה להציג פעילות מעין זו כ"משק כספי סגור" כאשר אגב שקיפות מראה על שימוש נכון בכספי ההורים והעירייה.
6. כאמור מדיניות העירייה לא להפריט פעילות חינוכית בהיקף כזה למיקור חוץ והפתרון המתבקש הינו הקמת תאגיד.
7. עיקר היתרונות והחסרונות יובאו בדיון על חלופה ג', החלופה הנבחרת של הקמת תאגיד.

3.2.2 מבנה ארגוני –

העירייה אינה מתכוונת להפעיל את השירותים ברשות המקומית

הואיל והחלופה נשקלה ונדחתה ולא דווקא משיקולי תקציב, אלא שהופעלו שיקולים נוספים שפורטו בסעיף 3.2.1 מיותר לערוך מבנה ארגוני ומצבת כוח אדם.

3.2.3 מצבת כוח האדם / שינויים במצבת כוח האדם ברשות המקומית

הואיל והחלופה נשקלה ונדחתה ולא דווקא משיקולי תקציב, אלא שהופעלו שיקולים נוספים שפורטו בסעיף 3.2.1 מיותר לנתח את השינויים במצבת כוח האדם בעירייה.

3.2.4 עלויות צפויות, 3.2.5 הכנסות צפויות –

העירייה אינה מתכוונת להפעיל את השירותים ברשות המקומית. הואיל והחלופה נשקלה ונדחתה ולא דווקא משיקולי תקציב, מיותר לנתח את ההכנסות הצפויות.

3.3 חלופה ג': ייסוד תאגיד עירוני

3.3.1 הרציונאל

פעילות התאגיד תתקיים כמשק סגור המספק שירותים לא על בסיס תקציבי. התאגיד יצור פלטפורמה יזמית.

- א. יש יתרון לאחד את גופי החינוך המוסיקלי במסגרת אחת אשר פועלת למטרות משותפות על בסיס כלכלי. שינוי זה חוסך עלויות כפולות אך במקביל מחייב זיהוי ומימוש הזדמנויות בראיה עסקית.
- ב. ריכוז משאבים מקצועיים וכספיים במסגרת יזמית מאפשר שיפור השירותים והגעה למצוינות.
- ג. פעילות שיש לה אופי של השתנות והתאמה לנסיבות שונות היא רלבנטית לתאגיד שלו יכולת תגובה מהירה לשינויים בשוק.. לכן מקימים חברה כאשר נדרשת גמישות ויכולת של מנגנון תפעול.
- ד. הפעילות במסגרת התאגיד תקנה גמישות ניהולית ותפעולית ובעיקר בתחום העסקת המורים ואנשי המקצוע.
- ה. תאגיד עירוני ייחנה מאטרקטיביות מול נותני חסויות ותורמים פוטנציאליים.
 1. ההורים התרגלו משך שנים להתנהל מול תאגיד, שבטעות חשבוהו לתאגיד עירוני.
 2. יתרון בקליטת העובדים בתאגיד אחד, לעומת שני הגופים הנוכחיים, שיקנה להם בטחון תעסוקתי יחסי.
 3. הכללת הפעילות ב"משק סגור" מהווה יתרון כשלעצמה ואף תציג בשקיפות מלאה את התוצאות הכספיות של הפעילות.
 - ט. אפשרות ליצירת שיתופי פעולה עם השוק הפרטי ורשויות אחרות.

3.3.2 מבנה ארגוני מוצע לתאגיד המוקם



3.3.3. מצבת כוח אדם ושינויים בכ"א בעירייה

טבלה א' – כוח אדם בתאגיד המוקם

תפקיד	דרגה מקבילה לדרגות ברשויות המקומיות- אם רלוונטי	שכר שנתי (עלות מעביד)	
		שנתי (עבור עבודה עונתית)	חודשי אלפי ש"ח
1 מנהל מח' מוסיקה/ מנהל קונסרבטוריון	מנהל מחלקה		20
2 סגן מנהל קונסרבטוריון	ס. מנהל מחלקה		17
3 מנהל מדור בי"ס מנגן	מנהל מדור		14
4 מנהלת תחום מחול	מנהלת תחום		10
5 מנהלנית ומזכירה ראשית (לתאגיד כולו)	מנהלנית בכירה		11
6 מזכירת תאגיד, קונס. ובי"ס מנגן	מזכירה		7
7 מזכירת תאגיד, קונס. ובי"ס מנגן	מזכירה		7
8 מנצח ייצוגית			6
9 מנצח עירונית			4
10 מנצח עתודה קשת			3
11 מנצח קשת מתחילים			3
12 מנצח סימפונית			4
13 אב בית, אחראי לתחזוקה והשאלת כלים	אב בית מרכז קהילתי		8
14 ספרן אסיסטנטים			5
15 מורים ומרכזים פירוט בהמשך			

* השכר החזוי מוערך בהתאם לקיים היום ויותאם לרמות השכר ברשויות מקומיות. השכר והיקף המשרות מותנה הכנסות, מספרי הרכבים מוסיקליים וכיו"ב.

מורים ומרכזים

המורים יועסקו על פי מספר התלמידים ומספר ההרכבים הבית ספריים בפועל. שכרם, כנהוג לגבי מדריכים בחינוך הבלתי פורמלי ברשות דהיינו שכר שעת. השכר השעתי נע בין 55 ₪ עד 80 ₪ בהתאם לאופן ההוראה, יחידני/קבוצתי ולנתוני המורה.

טבלה ב' – כוח אדם בראשות המקומית

תפקיד בתאגיד	תפקיד ברשות	עלות לרשות
1 מנכ"ל	מנהל אגף תרבות נוער וספורט	ללא עלות נוספת
2 מנהל אדמיניסטרטיבי	מנהל מחלקה (קרית ספיר)	ללא עלות נוספת
3 סייעת להנהלת חשבונות	עובדת האגף לתרבות	יתכן שהצורך יתייתר

3.3.4 עלויות צפויות

שכר מורים ומנצחים	4,275
שכר מנהלה	1,675
תקורות	655
פרויקטים	600
השתלמויות	40

7,060

*פירוט מצוי בתכנית העסקית המצורפת

3.3.5 הכנסות צפויות

2,050 הכנסות מעירייה (כולל חלף תמיכות)

600 הקצבות ממשלה

4,510 שכר לימוד והשתתפויות

7,160 סה"כ

*פירוט מצוי בתכנית העסקית המצורפת

4. הערכת החלופות

יודגש גם בשלב זה כי העדפת חלופת התאגיד העירוני על פני מיקור חוץ אינה משיקולים כספיים בלבד, אלא מנימוקים פדגוגיים, ארגוניים, מנהלתיים.

טבלה א' – עלויות

העלות	הכנסה כוללת לרשות (אם רלוונטי)	עלות כוללת לרשות	
העלות במצב הקיים בשנת 2010	-	2,428,834	מיקור חוץ
אינו שונה מהותית מתאגיד			הפעלה ע"י הרשות המקומית
תחזית ותכנית עסקית		2,050,000	הקמת תאגיד
			אחר

טבלה ב' – איכות השירותים

הסבר	מדד לאיכות השירות	
המצב הנתון מכתוב ללקוחות כפילות בהתנהלות ובתשלומים מול שני גופים- קרן המוסיקה והקונסרבטוריון. קושי ביישום מדיניות עירונית.	שירות איכותי, בעייתיות בתחום שרות-לקוחות. ציון 8	מיקור חוץ
שיפור בשירות – איחוד ההתנהלות מול הלקוחות.	איכותי ציון 9	הפעלה ע"י הרשות המקומית
שיפור בשירות – איחוד ההתנהלות מול הלקוחות. היתרונות שפורטו בסעיפים 3.3.1	איכותי ציון 10	הקמת תאגיד
		אחר

החלופה הנבחרת הינה הקמת תאגיד עירוני למוסיקה ופנאי

להלן עיקרי הקריטריונים שהביאו לבחירת חלופה זו:

1. נוצרו בעיות פורמאליות וסטטוטוריות סביב הממשק הרשותי מול הגופים המעיין-רשותיים (קרן המוסיקה וחברת ספיר) בעיקר בנושא התמיכות וקניית השרותים וכן מיקום הגופים במתקני העירייה והשימוש בהם.
2. דרישת העירייה למעורבות בניהול המשאבים המשמעותיים שהיא מקצה לפעילויות אלה. הכוונה למעורבות פדגוגית וכלכלית.
3. רצון לייעול המבנה הארגוני והתפקודי של פעילות מקבילה המבוצעת ע"י שני גופים חיצוניים
4. ישום, של תכנית התייעלות לשני הגופים כפי שבא לידי ביטוי בתכנית העסקית.
5. שיפור השירות ללקוחות
6. איגום כוחות מקצועיים לשיפור ההישגים הפדגוגיים
7. איחוד מערך העסקת העובדים וקביעת קריטריונים לתנאי העסקתם
8. פיתוח יזמיות ופרויקטים ייחודיים בתחום המוסיקה והפנאי

5. תכנית עסקית להפעלת החלופה הנבחרת

1. דו"ח רווח והפסד- מצורף גיליון אקסל.
 2. ניתוח רגישויות-
- א. התאגיד מאמץ פעילות המתקיימת למעלה משני עשורים ולפיכך ניתנת לחיזוי.
ב. העסקת אנשי המקצוע הינה מותנית במספר המשתתפים ובהכנסות מהם.
ג. עלות התקורות שאינן ניתנות לשינוי מיידי מכוסה ע"י ההקצבות, כך שגם במקרה של ירידה דרסטית במספר המשתתפים התאגיד לא יהיה לנטל על העירייה.
ד. קיימת פעילות הממומנת בהקצבות ממשלתיות, שלגביהן אין ודאות, הפעילות מכספים אלה גמישה וההוצאות מבוצעות רק כשמובטחת הכנסה.
3. דוח תזרים מזומנים- מצורף גיליון אקסל.