

## ניהול החוגים ביחידות תרבות נוער וספורט

### א. כללי

1. העירייה מפעילה חוגים לטובת האוכלוסייה באמצעות שלוש יחידות - אגף התרבות, מחלקת הספורט ומחלקת הנוער, אשר אוחדו בשנת 2005 לאגף אחד: אגף התרבות, הנוער והספורט.
2. הפעלת החוגים והצלחתם תלויה במידת היענות יחידות העירייה לביקושים מקרב ציבור התלמידים והבוגרים.
3. איתור החוגים המועדפים, והתאמה של המדריך/מפעיל החוג, יחד עם ניהול הכנסות החוג נעשה בכל אחת מהיחידות המארגנות.
4. הביקורת ביקשה לבדוק את הנושאים הבאים:
  1. האם התוצאות הכספיות של הפעלת החוגים היו בהתאם לצפי.
  2. האם החוגים פועלים באיזון כספי.
  3. האם מנוהלת מערכת בקרה בכל אחת מהיחידות.

### ב. היקף הביקורת

הביקורת התייחסה לפעילות החוגים בשנת תשס"ד בכל אחת מהיחידות, כפי שבאה לידי ביטוי בספרי החשבונות של העירייה וברישומי העזר בכל אחת מהיחידות האמורות.

## ג. ניהול כספי של החוגים

- (1) בראשית שנת הלימודים נערכים בכל אחת מהיחידות : אגף התרבות, מחלקת הספורט ומחלקת הנוער, להפעלת החוגים בשנת הלימודים הבאה. ההיערכות כוללת :
1. בחירת החוגים שייפעלו.
  2. בחירת מדריך/יזם להפעלת החוג.
  3. הכנת אומדן הכנסות והוצאות החוג.
  4. קביעת לוח זמנים להפעלת החוג.
  5. פרסום לציבור הרחב בדבר פרטי החוגים המופעלים.
  6. רישום משתתפים בכל אחד מהחוגים.
  7. הכנת חוזה התקשרות עם המדריך/יזם.
- (2) במהלך שנת הלימודים מתבצעת הפעילות הכספית כדלקמן :
1. בעת הרישום גובים מהתלמיד/משתתף תשלום בגין השתתפותו בחוגים על פני כל השנה (המחאות דחיות).
  2. בעת התשלום ניתנת למשלם קבלה זמנית על כל הסכום ששולם ממערכת ידנית.
  3. במועד פירעון ההמחאה מנפיקים קבלה למשתתף ממערכת ממוחשבת.
  4. הכספים מופקדים בחשבון בנק של העירייה.
  5. בכל אחת מהיחידות, מכינים דיווח מרכזי חודשי, של ההכנסות מהחוגים ומעבירים לגזברות העירייה.
  6. גזברות העירייה, רושמת בספרי הנהלת החשבונות, את ההכנסה על פי ההפקדות שבוצעו בבנק, לטובת הכנסות מחוגים בחשבון אחד מרוכז.
  7. מדי חודש נערך החשבון עם המדריך/יזם בגין פעילותו במהלך החודש על ידי היחידה.
  8. היחידה מוציאה הוראת תשלום לגזברות לבצע את התשלום למדריך/יזם בגין הפעלת החוג.

3) הביקורת ריכזה את נתוני הצפי של החוגים בהשוואה לביצוע בפועל, בשלושת היחידות ולהלן הממצאים:

**טבלה ג'1: צפי הכנסות והוצאות בכל החוגים לעומת הביצוע בפועל**

<u>ביצוע בפועל</u>			מספר משתתפים	<u>צפי / אומדן</u>			שם המחלקה
פער	הוצאות	הכנסות		פער	הוצאות	הכנסות	
(211,789)	1,530,316	1,318,527	543	727,971	1,120,903	1,848,874	(1) ספורט
(65,827)	625,733	559,906	758	136,614	289,400	426,014	(2) נוער
(277,616)	2,156,049	1,878,433	1301	864,585	1,410,303	2,274,888	סה"כ
220,146	1,029,685	1,249,831	1103	(40,699)	392,030	351,331	(3) תרבות
<u>(57,470)</u>	<u>3,185,734</u>	<u>3,128,264</u>	<u>2404</u>	<u>823,886</u>	<u>1,802,333</u>	<u>2,626,219</u>	<u>סה"כ כללי</u>

**מהנתונים בטבלה ג'1 עולים הממצאים הבאים:**

1. הביקורת מבקשת לציין כי לא הצליחה לקבל לידיה נתון חד משמעי לגבי צפי ההכנסות וההוצאות של שני מרכזים מתוך שלושה באגף התרבות ועל כן, נתוני הצפי של אגף תרבות בטבלה שלעיל מתייחסים רק למרכז תרבות אחד (בניגוד לביצוע בפועל המתייחס לשלושה מרכזים). לפיכך, ההשוואה שתיערך להלן (צפי מול ביצוע) תתייחס אך ורק למחלקות הנוער והספורט.
2. מספר המשתתפים בכל החוגים שפעלו בשנת תשס"ד עמד על 2404 תלמידים.
3. הביצוע בפועל של ההכנסות מהפעלת החוגים ירד ב- 17% מההכנסות שהוצגו באומדן.
4. הביצוע בפועל של ההוצאות מהפעלת חוגים עלה על האומדן שהוצג בראשית השנה בשיעור של 53%.
5. הגירעון בפועל של מחלקות הנוער והספורט הסתכם ב- 277,616 ₪ במקום עודף חזוי בסך 864,585 ₪, משמע פער של מעל 400% !!

6. מתוך הנתונים החלקיים לגבי החוגים המאורגנים על ידי אגף התרבות המגמה היא חיובית, מגמה המשפרת את סה"כ תוצאות החוגים של כל היחידות, אך לא ניתן להימנע מלשים לב, לגירעון המתקבל מתוצאות חוגי הנוער והספורט, לבדם.

#### ד. ממצאים על הפעלת החוגים במחלקת הספורט

(1) המחלקה מפעילה חוגים בארבעה מרכזי ספורט כדלקמן:

1. מרכז בר לב.
2. מרכז אלון.
3. קריית ספורט עירונית.
4. בתי תלמיד.

(2) הביקורת ביקשה למיין הכנסות מחוגי ספורט על פי הענפים המופעלים על ידי המחלקה, אולם נתקלה בקשיים בשל היעדר מיון של הכנסות והוצאות על פי ענפים בספרי החשבונות של העירייה. הרישום בספרי החשבונות של העירייה הינו רישום חשבונאי מרוכז, שכולל את כל ההכנסות של מחלקת הספורט מחד, ומנגד את כל ההוצאות בגין החוגים. ברישום מרוכז שכזה לא ניתן לפלח כל אחד מהחוגים ולאתר את הגירעון המיוחס לו. אין אפשרות לבצע בקרה חשבונאית על ההכנסות ועל ההוצאות כאשר כל הפעולות הכספיות נרשמות באופן מרוכז.

#### טבלה ד'1: צפי הכנסות והוצאות מול ביצוע בפועל במחלקת הספורט

ביצוע בפועל			מספר משתתפים	צפי/אמדן			מרכז הספורט
גירעון	הוצאות	הכנסות		גירעון	הוצאות	הכנסות	
			לא נמסר	129,735	68,582	198,317	בר לב
			331	230,053	522,686	752,739	מרכז אלון
			212	56,079	423,541	479,620	קריית ספורט עירונית
			יזמים	312,104	106,094	418,198	בתי תלמיד
							מאמני ספורט
<u>(211,789)</u>	<u>1,530,316</u>	<u>1,318,527</u>	<u>543</u>	<u>727,971</u>	<u>1,120,903</u>	<u>1,848,874</u>	<u>סה"כ</u>

**טבלה ד'2: הערכת הוצאות לפי מרכזים בשנת תשס"ד לפי נתוני צפי**

פרטים	בר לב	מרכז אלון	קריית ספורט עירונית	בתי תלמיד	סה"כ
התעמלות נשים	18,758				18,758
כדורעף-חטיבות הביניים		302,790			302,790
כדורעף יסודי		19,850			19,850
אבטחה	30,750	35,220	33,890		99,860
כוח עזר ומינהלה	19,074	60,659	51,561	22,440	153,734
חוגים משחקי כדור ללא מדריך		104,167			104,167
אתלטיקה קלה – תיכון			75,450		75,450
אתלטיקה קלה – חטיבות הביניים			71,450		71,450
כדורעף תיכון			65,380		65,380
כדורעף איגוד			125,810		125,810
כדורעף				63,275	63,275
קראטה				9,039	9,039
אייפידו				11,340	11,340
<b>סה"כ</b>	<b>68,582</b>	<b>522,686</b>	<b>423,541</b>	<b>106,094</b>	<b>1,120,903</b>

מטבלאות ד'1 ו-ד'2 שהוצגו לעיל, עולים הממצאים הבאים:

1. הערכת ההוצאות בוצעה על ידי מחלקת הספורט עם פתיחת שנת הלימודים.
  2. מאופן רישום ההוצאות בפועל בספרי החשבונות של העירייה מתברר כי קשה למיין את ההוצאות על פי המרכזים ועל פי הענפים, ועל כן לא ניתן לפלח ולזהות איזה מהענפים יוצר גירעון.
- להלן תגובתו של מנהל מחלקת הספורט: **"אנו שותפים לדעת הביקורת לפיה רישום ההכנסות והוצאות באופן מרוכז מקשה על מיון ויחוס בהתאמה לכל מרכז. באופן זה קיים קושי בבקרה, כשביסוסה הוא שאלו הוצאה מודדת יש להראות הכנסה מקבילה.**
- אין ממשק בין תוכנת החו"מ של מחלקת הספורט, לרישומי האלברות, אי קיום ממשק זה אורט לבציות בבקרה ואף לחוסר התאמה בין נתוני המחלקה לנתוני האלברות.**
- לא ברור למה אנו נדרשים להעביר עבודה כשואה כמו בדקת הוצאות מול הכנסות של חו"מ הספורט, לאורט חו"מ, נתונים אלה**

אמורים להיות צניין פשוט ושיעורי בעבודת האגרות מול  
המחלקות.

לא רק שמרד חיצוני מתקשה בצמח חף את הנתונים הנכונים,  
הוא לא מוצא את ידיו ואת רגליו בנתונים הקיימים ולא ברור  
היכן בעציה במשרד המקור או בנתונים המקוריים."

3. תחזית בראשית השנה הצביעה על עודף של 727,971 ₪ בעוד שהפער בין  
ההכנסות להוצאות בפועל היה גירעוני ועמד על 211,789 ₪, משמע פער של  
מעל 450%.
4. ההכנסות בפועל היו נמוכות ב- 40% מצפי ההכנסות בראשית השנה.
5. גירעון זה אינו כולל עלויות הפעלת ואחזקת מרכזי הספורט בעיר.

הביקורת מציינת כי מנתונים שהתקבלו ממנהל מחלקת הספורט עולה כי על פי  
הרשום במחלקת הספורט ההכנסות שהתקבלו בפועל הסתכמו בכ- 1.8 מיליון ₪.  
הביקורת בדקה נתון זה והשוותה אותו אל מול הרשום בספרי הנהלת החשבונות  
בגזברות, ומצאה כי סך כל ההכנסות מחוגים במחלקת הספורט בשנת תשס"ד  
הסתכמו בכ- 1.3 מיליון ₪. כלומר, קיים פער לא מוסבר של כחצי מיליון ₪ שעל פי  
הרשום במחלקת הספורט סכומים אלה התקבלו, אולם אין להם ביטוי בספרי  
הנהלת החשבונות של גזברות העירייה.  
זאת ועוד, הביקורת מצאה כי מחלקת הספורט מכינה טבלאות של אומדנים ושל  
ביצוע בפועל לגבי הכנסות, אולם מחלקת הספורט מכינה אומדני הוצאות רק לגבי  
הוצאות ישירות והיא אינה מכינה טבלאות של ביצוע ההוצאות בפועל.

יתר על כן, מנהל מחלקת הספורט מסר לביקורת כי מחלקתו לא מבצעת השוואות  
ותיאומים בין הרשום במחלקה לבין הרשום בספרי הנהלת החשבונות בגזברות.

הביקורת רואה ממצאים אלה בחומרה. במקום להלין על עבודת הביקורת, מוטב  
היה למנהל מחלקת הספורט לערוך מיוזמתו באופן קבוע, בדיקות תקופתיות של  
השוואת הרשום אצלו לבין הרשום בספרי הנהלת החשבונות בגזברות. בעשותו כן,  
ייתכן והיה נמנע הפרש הבלתי מוסבר של כחצי מיליון ₪ בתקבולי ההכנסות  
מחוגי הספורט.

העסקת מדריכים (3)

- לצורך הפעלת החוגים במחלקת הספורט מתקשרת המחלקה עם מדריכים בהתאם לחוגי הספורט המבוקשים על ידי הציבור הרחב. המחלקה מעסיקה כ- 45 מדריכים מדי שנה לתקופה של 10 חודשים. קיימות שתי שיטות עיקריות של התקשרות עם המדריכים כלהלן:
1. על בסיס מחיר לשעה בתוספת תנאים סוציאליים (חופשה, מחלה, פיצויים, פנסיה צוברת).
  2. על בסיס מחיר לשעה (הנמוך יותר מהשיטה הראשונה) בתוספת - בונוס בהתאם לגידול במספר המשתתפים בחוגים.
  3. בשתי השיטות המדריך הינו שכיר לכל דבר ועניין, ועלות המעביד בגין שכרו כוללת מס שכר ומס מעסיקים.

הביקורת עיינה בחוזים משני הסוגים שצויינו לעיל, ולהלן הממצאים העיקריים:

1. שנת הלימודים התחילה בחודש ספטמבר 2003, אולם החוזה נחתם רק ב- 19 במרץ 2004, אף כי המשכורת שולמה כבר בספטמבר 2003. להלן תגובתו של מנהל מחלקת הספורט: **"... נחתם חוזה בינאר כשהעסקה הייתה בספטמבר, המחלקה רצתה לשנות את החוזה משכר קבוע לשכר על בסיס הכנסות, מכיוון שהינוי לא י'א אלא הפועל החתימה המחלקה על חוזה ר'א' ואת השינוי ביצענו לצונת הפעילות הבאה."**
2. ישנם מקרים בהם נחתמים מספר חוזים עם מדריך, ובכל אחד מהם מחיר שונה וקצובת נסיעה.
3. מדי חודש נערך דוח מסכס למחלקת השכר, עבור תשלום השכר לכל מדריך. בדו"ח זה נמצאו מספר ליקויים:
  - 3.1 אין סיכום שעות וקצובת נסיעות לביקורת.
  - 3.2 הדו"ח מכיל את כל המדריכים במחלקת הספורט, ורשומים בו מספר השעות לכל מדריך על פי החוגים. כך למשל, הביקורת מצאה כי בדיווח השכר לחודש ספטמבר 2003 מדריך מסויים נרשם 10 פעמים בכל פעם בתעריף שונה ומספר שעות שונה.

לדעת הביקורת, עובדה זו עלולה לגרום טעויות בעריכת חישובי השכר.

על כן, הביקורת ממליצה כי שיטת דיווח השכר הנוכחית תשונה, כך שכלל מדריך יהיה טופס ריכוז דיווח שכר נפרד ובו ירוכזו כל החוגים אותם הוא מעביר.

להלן תגובתו של מנהל מחלקת הספורט: "... קיימים מקרים לפיהם עם מדריכים/צובדים מסוימים אכן נחתמו מספר חוזים (לכל צובד), כשכל חוזה התייחס לתפקיד אחר, כמו מדריך בהתי ספר יסודיים, מדריך בחטיבת הביניים, ורכל בחטיבות, לכל תפקיד היה תצריף שונה וחוזה שונה, לפקראת צונת הפצילות תסס"ה, איחדנו את כל נתוני העסקה של מדריכים הצובדים ביותר מתפקיד אחד לחוזה אחד בלבד. לא ניתן לדווח לכל מדריך בנפרד ובאופן מרוכל, משום ששיטת הדיווח היא על בסיס מרכלי ספורט, שכל אחד מהם מנוהל על ידי מנהל אחר ולו אחריות מודרת לפצולות מודרות, בהתאם למנהל הארסוני מתבצעים דיווחי השכר, באופן זה יכול צובד אחד להיות מדווח ביותר מדיווח אחד. הבדיקה המחלקה מתבצעת באופן מרוכל על ידי אדם אחד או שניים (מנהל המחלקה ומזכירת המחלקה), מבצעים את הבדיקה באמצעות נתוני כל מרכל וכל מדריך בנפרד, באופן זה מספר תצריפים או מספר דיווחים לא מהווה כל פציה או מצב שצולל לצרום לפלפול.

... אין סיכום נסיעות ושעות עבודה בדיווחי השכר, משום שהסיכום הוא לא הנתון המשמעותי, הנתון המשמעותי הוא הקצאת שעות העבודה החודשיות וקצובת הנסיעה לכל מדריך, אלו נבדקים ברמה זו בכל חודש במסגרת דיווחי השכר."



לדעת הביקורת לאור תגובתו של מנהל מחלקת הספורט, כי החל משנת תשס"ה עם כל מדריך ייחתם חוזה אחד, יש להקפיד ולשלם את קצובת הנסיעה בהתאם. יתר על כן, לדעת הביקורת יש לבחון את ריכוז הדיווח של כל מרכזי הספורט כדי לאפשר בקרה נאותה.

(4) הביקורת מצאה ליקויים בהכנת תחזית הוצאות והכנסות למספר חוגי ספורט. כך למשל, להסכם העסקה עם מדריך מסויים צורף נספח הכנסות והוצאות בו כתוב בצד ההכנסות: "...כנגד השתתפות העירייה בעלות הכדור עף בסכום של 212,000 ₪." יחד עם זאת, באותו דף תחזית לא צויינו ההוצאות הצפויות. בחוזה העסקה עם מדריך אחר נרשם, בנספח תחזית ההוצאות וההכנסות, גירעון בסך של 70,497 ₪, מבלי להסביר מה הסיבה לגירעון זה.

הביקורת רואה ליקוי בממצאים אלה. הכנת תחזית הוצאות והכנסות בראשית שנת לימודים נועדה בין היתר להראות האם יש הגיון כלכלי בפתיחת החוגים. הכנת תחזית חלקית פוגמת ביכולתה של העירייה להעריך זאת.

לפיכך, הביקורת מדגישה את הצורך בהכנת אומדני הוצאות והכנסות במלואם.

להלן תגובתו של מנהל מחלקת הספורט: "... חישב ארצון הוא פואל יוצא א מדיניות האצטלות לפיה ישבו תקורות א 40% אנו סבורים כי לקיפת תקורות צריק שתהיה א אסיס תחשיב אמיתי, כמו כן נכון א חשב ארצון כולל אקמוצות חואים ואכל ארכל אפוד מתוק איה שחואים רווחיים יתאכו בחואים חדשים אפאלת א חויבת אצתי אקצה אצויה אאת פירות אצתי א אחר תקופת הפאלה ראונה."

לדעת הביקורת יש להקפיד ולקיים את כל החוגים באיזון תפעולי ובכל מקרה שבסוד חוגים מתחילים על ידי חוגים מצליחים יכול להתקיים למשך תקופת זמן קצרה, תוך בדיקה ומעקב נאות להמשך הפעלת חוג חדש.

## ה. ממצאים על הפעלת החוגים במחלקת הנוער

- (1) מחלקת הנוער מפעילה 27 חוגים במסגרת בתי התלמיד בנוסף להפעלתם של 34 חוגים במסגרת בתי הנוער.
- (2) בעיר ישנם 8 בתי תלמיד ועוד 5 בתי נוער, בהם מתקיימים חוגים ל- 758 תלמידים.
- (3) החוגים מופעלים באמצעות שתי שיטות עיקריות:
1. העסקת מדריך בשכר לכל אחד מהחוגים.
  2. הפעלת חוג באמצעות יזם.
- יזם - מדריך אשר בחר להתקשר עם העירייה על בסיס אחוז מסויים מהכנסות שיגיעו לעירייה מעבודתו. העירייה גובה את עלות החוג מהתלמידים והיזם מקבל את חלקו בשיעור מסויים מהגבייה בפועל.
- (4) הביקורת מבקשת להדגיש כי בדומה לרישום החשבונאי של החוגים במחלקת הספורט בגזברות, גם הרישום החשבונאי של ההכנסות וההוצאות של חוגי מחלקת הנוער נעשה במרוכז. עובדה זו יוצרת בקרה חלקית ולקוייה מאוד על ההכנסות וההוצאות המתבצעות בפועל בחוגים אלה לעומת הרישום בספרי הנהלת החשבונות בגזברות. הביקורת נתקלה לא אחת בנתונים סותרים בין הרישום של החוגים במחלקת הנוער לבין הרישום בספרי הנהלת החשבונות של הגזברות. כך למשל, בספרי הנהלת החשבונות בגזברות רשום כי סך ההוצאות מהפעלת חוגים במחלקת הנוער עמדו בשנת הלימודים תשס"ד על 625,733 ₪. יחד עם זאת, הביקורת לא הצליחה להפריד בין סך כל ההוצאות של בתי הנוער לבין סך כל הוצאות בתי התלמיד. כמו כן, הביקורת לא הצליחה לקבוע מהי ההוצאה עבור כל בית נוער ובית תלמיד בנפרד.
- (5) על פי הרשום בספרי הנהלת החשבונות בגזברות, סך ההכנסות מהפעלת חוגים במחלקת הנוער הגיעו בשנת תשס"ד ל- 559,906 ₪.
- על אף זאת, וחרף הקשיים כפי שהובאו בסעיף 4 לעיל, הביקורת הצליחה לפלח את הכנסות אלה על פי בתי נוער ובתי תלמיד. ממצאי הפרדת ההכנסות

בחוגים האמורים, כפי שבאים לידי ביטוי בטבלאות ה'2 ו-ה'4, מראים כי סך כל ההכנסות שהתקבלו עמד על 518,110 ₪.

הביקורת לא יכולה להסביר את הסיבה להפרש בסך של 41,796 ₪.

יתר על כן, ממצא זה אף מעמיד בסימן שאלה את מהימנות הנתון של הוצאות חוגי מחלקת הנוער, כפי שהובא בסעיף 4 לעיל, זאת משום שלא ניתן היה להגיע, כאמור, לפילוח הוצאות בתי הנוער והתלמיד.

הביקורת רואה בחומרה ממצאים אלה. במצב הדברים הנתון, שבו כל ההוצאות וההכנסות מרוכזות תחת סעיף חשבונאי אחד, לא ניתן לבצע התאמות בין הרשום בספרי הנהלת החשבונות בגזברות לבין הביצוע בפועל.

הביקורת ממליצה כי לכל חוג יהיה סעיף חשבונאי נפרד או לכל הפחות סעיף תקציבי נפרד לכל בית נוער ולכל בית תלמיד, בו ירוכזו כל החוגים של אותו בית נוער/תלמיד.

בתגובתו לממצאי הביקורת, מסר מנהל מחלקת הנוער כי מעולם לא התבקשה מחלקתו לבצע התאמות חשבונאיות מול הגזברות. עוד ציין, כי הגזברות לא נתנה למחלקת הנוער כלים על מנת להתמודד עם הבקרה החשבונאית. לדבריו, הבקרה של הגזברות היא בצד ההוצאות ולא בצד ההכנסות.

יחד עם זאת, בפגישה שקיימה הביקורת עם צוות העובדים במחלקת הנוער, הוצגו בפני הביקורת טבלאות מעקב, המפרטות את כל ההכנסות שמתקבלות בפועל, מדי חודש עבור חוגים והשוואתם אל מול שני מקורות. האחד, רשימות התלמידים המשתתפים בחוגים, זאת בכדי לבדוק האם ההכנסות שהתקבלו מתאים למספר התלמידים הרשום בכל חוג. המקור השני הוא הכרטיס החשבונאי של החוגים המצוי בגזברות, זאת בכדי לבדוק האם ההכנסות שהתקבלו ונרשמו במחלקת הנוער, אכן הופקדו בעירייה והוכנסו לסעיף תקציבי מתאים.

ממחלקת הנוער נמסר לביקורת, כי ביקורת זו שהם מבצעים מיוזמתם חלקית במהותה, שכן לתוך הסעיף של ההכנסות מחוגים בכרטיס החשבונאי מוכנסות גם ההכנסות מחוגים המופעלים על ידי מדריכים (כספי התלמידים) וגם ההכנסות המתקבלות מיזמים. כלומר, במצב דברים זה לא ניתן להפריד בין ההכנסות בגין הפעלת חוגים על ידי מדריכים וההכנסות המתקבלות מיזמים, ועל כן, קשה לבצע התאמות בין הרשום במחלקת הנוער לבין הרשום בגזברות.

לאור האמור לעיל, הביקורת שבה וחוזרת על המלצתה שלכל חוג יהיה סעיף חשבונאי נפרד. כמו כן, לדעת הביקורת, יש להפריד בין ההכנסות שמתקבלות מחוגים המופעלים על ידי מדריכים והכנסות המתקבלות מחוגים המופעלים על ידי יזמים.

עוד ממליצה הביקורת כי גזברות העירייה תדאג להדרכה נאותה של הגורמים המתאימים במחלקת הנוער לקיום התאמות חשבונאיות שוטפות בגזברות העירייה.

(6) על אף הצפי בראשית השנה לעודף בסך 136,614 ₪, הפער בין הכנסות להוצאות, כפי שרשום בספרי הנהלת החשבונות בגזברות, היה גירעוני ועמד על 65,827 ₪. לאור הממצאים בסעיפים 4-5 לעיל, ייתכן והגירעון אף עמד על 106,623 ₪.

(7) גירעון זה הינו מהפעלה ישירה של החוגים, ואינו כולל אחזקת בתי התלמיד ומערך הפעלת החוגים במחלקת הנוער.

(8) על פי טבלה ה'1 להלן, המפרטת את הצפי להכנסות מחוגים בבתי התלמיד, עולה כי סך ההכנסות הצפויות מבתי התלמיד עומד על 297,170 ₪. מטבלה זו ניתן אף ללמוד כי עלות העסקת יזם נמוכה משמעותית מעלות העסקת המדריך.

טבלה ה'2 להלן, המפרטת את ההכנסות שהתקבלו בפועל מחוגים בבתי התלמיד (מדריכים ויזמים) מראה כי סך ההכנסות עמד על 387,304 ₪. כלומר, ההכנסות שהתקבלו בפועל היו גבוהות בכ- 30% מההכנסות שבאומדן. אף על פי שסך ההכנסות בפועל היה גבוה מסך ההכנסות שבאומדן, הביקורת מצאה ארבעה חוגים בבתי התלמיד בהם היו רשומים רק שניים עד ארבעה תלמידים בלבד.

**לדעת הביקורת ולאור העלויות הכרוכות בהפעלת חוגים יש לשקול כדאיות פתיחת חוגים עם מספר משתתפים כה נמוך.**

**טבלה ה' 1: הערכת הכנסות ומשתתפים מחוגים בבתי תלמיד בשנת תשס"ד -**

**האומדן נעשה לפי 8 חודשי פעילות, לפי נתוני צפי**

שם המרכז	עלות החוג		מספר תלמידים	סה"כ
	מזכירים	יזמים		
<b>בית ספר</b>				
ברנר		1,082	42	1,082
	4,440		28	4,440
<b>סה"כ</b>			<b>70</b>	<b>5,522</b>
אוסטיסקין		639	28	639
<b>סה"כ</b>			<b>28</b>	<b>639</b>
ארן		513	21	513
	990		6	990
<b>סה"כ</b>			<b>27</b>	<b>1,503</b>
סורקיס		1,145	44	1,145
	990		6	990
<b>סה"כ</b>			<b>50</b>	<b>2,135</b>
גורדון		4,057	142	4,057
	10,800		67	10,800
<b>סה"כ</b>			<b>209</b>	<b>14,857</b>
גולדה		1,615	72	1,615
<b>סה"כ</b>			<b>72</b>	<b>1,615</b>
בן גוריון		1,943	69	1,943
	1,650		10	1,650
<b>סה"כ</b>			<b>79</b>	<b>3,593</b>
בר אילן		870	36	870
	4,290		26	4,290
<b>סה"כ</b>			<b>62</b>	<b>5,160</b>
השרון		598	24	598
<b>סה"כ</b>			<b>24</b>	<b>598</b>
יצחק שדה		1,501	53	1,501
<b>סה"כ</b>			<b>53</b>	<b>1,501</b>
בן צבי		700	15	700
<b>סה"כ</b>			<b>15</b>	<b>700</b>
<b>סה"כ</b>	<b>23,160</b>	<b>14,663</b>	<b>689</b>	<b>37,823</b>
	(3,782)			
				הנחה
				סה"כ לחודש פעילות אחד
				סה"כ ל- 8 חודשי פעילות 11/03 - 6/04
				הכנסות מקייטנות
				סה"כ
				<b>297,170</b>

**טבלה ה'2: פירוט ההכנסות ומשתתפים בפועל, בתי התלמיד תשס"ד**  
**חוגים המופעלים על ידי מדריכים**

<u>שם בית התלמיד</u>	<u>שם החוג</u>	<u>מספר התלמידים</u>	<u>הכנסה</u>
1. סורקיס	ספרדית	5	1,307
	אומנות שימושית	8	9,087
	<b>סה"כ</b>	<b>13</b>	<b>10,394</b>
2. ברנר	דרמה	25	15,428
	אומנות	13	11,606
	אומנות גן ילדים	6	4,192
	ציור	3	783
	מוכנות לכיתה א'	4	599
	קרמיקה	3	660
	<b>סה"כ</b>	<b>54</b>	<b>33,268</b>
3. גורדון	ציור ורישום	6	8,454
	אנימציה וקומיקס	12	14,558
	דרמה	10	14,504
	דרמה ילדי גן	13	12,956
	מוכנות לכיתה א'	8	8,794
	קרמיקה ותכשיטנות	9	11,476
	מוכנות לכיתה א'	11	7,603
	אומנות שימושית	8	10,983
	ספרדית	7	10,285
	<b>סה"כ</b>	<b>84</b>	<b>99,613</b>
4. ארן	אומנות שימושית	8	9,163
	<b>סה"כ</b>	<b>8</b>	<b>9,163</b>
5. בר אילן	ספרדית	5	1,827
	אנימציה וקומיקס	5	6,231
	תיאטרון ודרמה	12	33,228
	קרמיקה ופיסול	2	413
	<b>סה"כ</b>	<b>24</b>	<b>41,699</b>
6. בן גוריון	קרמיקה	12	11,707
	תכשיטנות	7	4,123
	אומנות	6	1,738
	<b>סה"כ</b>	<b>25</b>	<b>17,568</b>
7. אוסישקין	אומנות	6	1,738
8. גולדה		6 (הערכה)	2,111
<b>סה"כ</b>		<b>220</b>	<b>215,554</b>

כמו כן, הביקורת מצאה כי סך ההכנסות שהתקבלו מיזמים עבור הפעלת החוגים בבתי התלמיד עמד בשנת הלימודים תשס"ד על 171,750 ₪.

**טבלה ה'3: אומדן הכנסות ומשתתפים בבתי הנוער בשנת תשס"ד**

<u>שם בית הנוער</u>	<u>משתתפים</u>	<u>חוגים</u>	<u>הכנסה</u>
(1) בית גיורא	60	4	14,692
(2) קפלן	71	7	25,508
(3) עציון	79	6	38,973
(4) לזרוס	45	6	23,724
(5) ראשונים	50	4	25,947
<b><u>סה"כ</u></b>	<b><u>305</u></b>	<b><u>27</u></b>	<b><u>128,844</u></b>

**טבלה ה'4: פירוט הכנסות ומשתתפים בפועל בבתי הנוער בשנת תשס"ד**

<u>שם בית הנוער</u>	<u>תלמידים</u>	<u>חוגים</u>	<u>הכנסה</u>
(1) ראשונים	81	8	28,875
(2) בית גיורא יוספטל	150	6	11,226
(3) בית נוער עציון	128	7	36,977
(4) בית לזרוס	66	7	19,726
(5) בית נוער קפלן	113	6	34,002
<b><u>סה"כ</u></b>	<b><u>538</u></b>	<b><u>34</u></b>	<b><u>130,806</u></b>

מטבלאות ה'3 ו- ה'4 לעיל, עולה כי בדומה לחוגים בבתי התלמיד, גם בחוגים של בתי הנוער קיימים פערים משמעותיים בין האומדן, לביצוע בפועל. על אף ההערכה כי מספר המשתתפים בחוגים אלה יעמוד על 305 תלמידים, בפועל השתתפו בחוגים 538 תלמידים. חרף העלייה המשמעותית במספר התלמידים, שהסתכמה ב- 76%, הגידול בהכנסות, שהתקבלו בפועל מחוגים בבתי הנוער לעומת ההכנסות שבאומדן, היה מזערי ועמד על 1.5% בלבד. עובדה זו הותירה את העירייה בעלויות גבוהות מהמתוכנן.

בתגובה לממצא זה, מנהל מחלקת הנוער וסגנו מסרו לביקורת, כי הנתון שמציין את מספר התלמידים בפועל מתייחס גם לתלמידים שנכחו בחוגים אלה רק פעמים ספורות בתחילת השנה ועזבו לאחר מכן, ובמקרים רבים גם לא שילמו עבור השתתפות זו ואף לא נדרשו לשלם לדבריהם. על כן, לדעתם, הקורלציה שערכה הביקורת בין מספר תלמידים לבין הכנסה, אינו מדוייק.

**לדעת הביקורת, יש חשיבות בהכנת אומדנים מדוייקים, כך שיהיו קרובים ככל הניתן לביצוע בפועל, ועל כן הביקורת ממליצה כי מחלקת הנוער תסתייע בחשב מקצועי להכנת האומדנים.**

## **ו. ממצאים על הפעלת החוגים באגף התרבות**

- (1) האגף מפעיל חוגים בשלושה מרכזי תרבות כדלקמן:
  1. מרכז תרבות ע"ש אלי כהן.
  2. מרכז תרבות ע"ש רייזל.
  3. מרכז תרבות ע"ש גלר.
- (2) להלן היקף הפעילות הכספית באגף התרבות:
  1. השכרת חדרים לפעילויות.
  2. הפעלת חוגים לפרטיים.
  3. הפעלת חוגים - באמצעות קבוצות מאורגנות מטעם ארגון המורים.

הפעלת החוגים באמצעות קבוצות מאורגנות של ארגון המורים, מתבצעת באמצעות פנייה של ארגון המורים, לפתיחת חוגים באגף התרבות.

הגבייה בגין חוגים אלו נעשית על ידי ארגון המורים, שמעביר לעירייה את חלקה בגין עלויות הפעלת החוגים ולפיכך, חוגים אלה כחוגים קנויים, משמע משולמת בגינם תמורה קבועה מראש ללא תלות בהצלחת הקורס ובצד השקעה נמוכה מצד אגף תרבות.

תכנון החוגים מתבסס על מספר מפגשים, כאשר כל מפגש אורכו שעתיים אקדמאיות.
- (3) ניהול החשבונות ומערך החוגים מבוצע באופן ממוחשב (תוכנת החברה למתנ"סים) במרכז תרבות ע"ש אלי כהן ומרכז תרבות ע"ש רייזל.



(4) מרכז תרבות ע"ש גלר אינו ממוחשב.

**טבלה ו'1: צפי הכנסות והוצאות בשלושת מרכזי התרבות לעומת הביצוע בפועל**

שם המחלקה	צפי / אומדן			מספר משתתפים	ביצוע בפועל	
	הכנסות	הוצאות	פער		הכנסות	הוצאות
(1) אלי כהן	351,331	392,030	(40,699)	351	417,095	(111,326)
(2) גלר	-	-	-	200	106,442	168,814
(3) רייזל	-	-	-	552	506,148	162,658
<b>סה"כ</b>	<b>351,331</b>	<b>392,030</b>	<b>(40,699)</b>	<b>1103</b>	<b>1,029,685</b>	<b>220,146</b>

(5) על פי הנתונים בטבלה ו'1 לעיל, עולים הממצאים הבאים:

1. הביקורת מציינת כי נתקבלו מספר נתונים לגבי הצפי של ההכנסות וההוצאות עבור מרכז ע"ש רייזל. הביקורת לא הצליחה לקבוע מהו הנתון הנכון, ועל כן לא הוכנס אף נתון במשבצת צפי הכנסות והוצאות של מרכז ע"ש רייזל. כמו כן, הביקורת לא קיבלה לידיה צפי הכנסות והוצאות של מרכז ע"ש גלר ועל כן, גם למשבצת זו לא הוכנס אף נתון.
2. רישומי ההכנסות בספרי העירייה בגין כל אחד ממרכזי התרבות מתבססים על ההפקדות שבוצעו בבנקים באופן מרוכז ואין אבחנה בין החוגים, וכן אין אבחנה בין שנת הפעילות. כידוע שנת הפעילות בחוגים, הינה שנת לימודים המתחילה בחודש ספטמבר ומסתיימת בחודש יוני בעוד מנגד שנת הכספים מתחילה בחודש ינואר ומסתיימת בחודש דצמבר, מדי שנה.
3. ההפקדות, המבוצעות על ידי מרכזי התרבות, כוללות את כל הכנסותיהם, גם הכנסות אחרות, שאינן שייכות לחוגים.
4. לפיכך, ביקשה הביקורת מחשבת אגף התרבות:
  - 4.1 פירוט מדוייק של ההכנסות מחוגים, ממויין על פי החוגים שפעלו בשנת הלימודים.
  - 4.2 דוח מפורט על ההנחות שניתנו למשתתפים.
  - 4.3 דוח מפורט של כל ההכנסות מחוגים שהתקבלו באגף התרבות.
5. הביקורת בדקה ומצאה כי הסטייה שנרשמה בעלויות הפעלת החוגים בשנת תשס"ד נובעת מהעובדה כי התשלום למדריכים ומפעילי החוגים

מתבצע אומנם בהתאם לדוחות השעות המוגשים על ידי המדריכים, אולם מבלי לבדוק התאמה עם החוזים שנערכו עימם. בדיקת ההתאמה של השעות הנדרשות לתשלום לפי החוזה שנחתם עם המדריכים מצביעה על אי התאמה בהגדרת "יום העבודה" של המדריך הגורמת לאי בהירות בחישוב חלקי השעות. בשיחה עם חשבת האגף ציינה החשבת כי עובדה זו מקשה מאוד על עבודתה.

6. הביקורת מדגישה כי התשלום בגין השעות המדווחות מבוצע בהתאם לביצוע בפועל של המדריך כפי שאושר על ידי מנהל אגף התרבות, אולם אין התאמה בין שעות אלו, לשעות שנקבעו בחוזה ההעסקה עם המדריך ועל פיהם נערך האומדן.

#### טבלה ו'2: מרכז "אלי כהן" תוצאות הפעלת חוגים-אומדן מול ביצוע שנת תשס"ד

מספר משתתפים	ביצוע בפועל			מספר משתתפים	צפי / אומדן			שם החוג
	פער	הוצאות	הכנסות		פער	הוצאות	הכנסות	
28	(14,196)	39,485	25,289	28	(3,905)	35,475	31,570	אנגלית
12	3,766	15,080	18,846	15	5,807	14,743	20,550	פלדנקרייז
15	(6,309)	35,713	29,404	16	(2,370)	34,050	31,680	גילוף בעץ
6	(7,338)	18,229	10,891	6	(2,701)	13,201	10,500	מתמטיקה
79	(22,424)	127,027	104,603	78	(9,610)	136,810	127,200	ציור
17	(30,281)	68,847	38,566	21	(15,014)	61,180	46,166	פיסול
7	(5,237)	26,997	21,760	7	(1,764)	19,964	18,200	גיטרה
50	(12,893)	21,893	9,000	50	(12,300)	21,300	9,000	בימנולים
<b>214</b>	<b>(94,912)</b>	<b>353,271</b>	<b>258,359</b>	<b>221</b>	<b>(41,857)</b>	<b>336,723</b>	<b>294,866</b>	<b>סה"כ</b>
								<u>מגישי חשבונות</u>
7	(497)	12,917	12,420	7	1,890	12,600	14,490	ויטראז'
21	760	13,598	14,358	15	247	10,608	10,855	ציור על עץ
9	(389)	4,093	3,704	8	737	4,063	4,800	מוסיכיף
10	(8,299)	19,404	11,105	14	336	14,224	14,560	מבוכים ודרקונים
90	(7,989)	13,812	5,823	100	(2,052)	13,812	11,760	שעת סיפור
<b>137</b>	<b>(16,414)</b>	<b>63,824</b>	<b>47,410</b>	<b>144</b>	<b>1,158</b>	<b>55,307</b>	<b>56,465</b>	<b>סה"כ</b>
<b>351</b>	<b>(111,326)</b>	<b>417,095</b>	<b>305,769</b>	<b>365</b>	<b>(40,699)</b>	<b>392,030</b>	<b>351,331</b>	<b>סה"כ כללי</b>

## מרכז ע"ש "אלי כהן"

- (1) ההשוואה שערכה הביקורת בטבלה ו'2 לעיל, בין האומדנים לבין הביצוע בפועל של הפעלת חוגים במרכז ע"ש "אלי כהן", העלתה את הממצאים הבאים:
- 1.1 תוצאות הפעלת החוגים בשנת הלימודים תשס"ד במרכז ע"ש "אלי כהן" גרמו לעירייה גירעון בסך של 111,326 ₪ במקום גירעון חזוי בסך של 40,699 ₪, **משמע פער של מעל 270%**.
  - 1.2 מספר המשתתפים בחוגים בפועל, עמד על 351 תלמידים בהשוואה לאומדן של 365 תלמידים.
  - 1.3 ההכנסות בפועל היו נמוכות ב - 13% מהאומדן.
  - 1.4 הביקורת מצאה כי המחלקה נתנה הנחות למשתתפים בסך של 19,076 ₪. ההוצאות בפועל הגיעו לשיעור 106% מהאומדן.

(2) הביקורת ערכה בדיקה של השוואת סכום הכספים שהופקדו על ידי מרכז ע"ש "אלי כהן" לסכומים שנתקבלו על פי דוחות הקופה, ולהלן הממצאים:

- 2.1 ההפקדות של מרכז ע"ש "אלי כהן" נרשמו בספרי העירייה בחשבון "הכנסות מרכז אלי כהן" עבור כל שנת הכספים 2003. לצורך עריכת ההשוואה בודדה הביקורת את ההפקדות שהופקדו בשנת הלימודים תשס"ד ולהלן תמצית הנתונים הכספיים:
  1. סך הפקדות בהנהלת החשבונות 371,205 ₪
  2. סך התקבולים על פי דוח ממוחשב ממוקד ע"ש "אלי כהן" 366,079 ₪
  - עודף הפקדות על תקבולים 5,126 ₪
- 2.2 הביקורת מדגישה כי מאחר ובחשבון ההכנסות של העירייה אין הקפדה לגבי שנת הלימודים, ייתכן וההפקדות הנרשמות בחשבון שייכות לשתי שנות לימוד, עובדה המסבירה ככל הנראה, את הסיבה כי נרשמו הפקדות יתר.
- הביקורת מצאה כי לא קיים רישום של חייבים בתשלום בגין החוגים.
- 2.3 ביום 27/10/04 נערכה על ידי הביקורת ספירת שיקים בקופת מרכז ע"ש "אלי כהן". התברר כי בקופה ישנם - 19,765 ₪ שטרם הוצאו קבלות בגינם. הביקורת שבה ומציינת כי חובה על מרכז התרבות

**להוציא קבלות מייד עם קבלת התקבולים, אף על פי שאלו למועדים דחויים.**

- 2.4 הפקידה האחראית על רישומי הקבלות, טענה בפני הביקורת כי המחשב לא פעל כשבועיים ועל כן לא הוצאו קבלות.
- 2.5 הביקורת ביקשה לבדוק את תהליך אישור החוזים על ידי הגזבר, וחשבת אגף התרבות הסבירה כי הגזבר אינו חותם על חוזים עם מדריכים מבלי שהמחלקה צירפה דף תחזית הכנסות והוצאות לחוג. הביקורת מדגישה כי באגף התרבות נמצאו מספר תחזיות לחוג ועל כן, לא ברור בעצם על פי איזו תחזית הגזבר חתם, ואיזו תחזית היא הקובעת.
- 2.6 מעיון בתחזית הכנסות והוצאות שהוכנה על ידי אגף התרבות מתברר כי אלו הינם בבחינת "מודלים של התקשרות עם המדריך" אולם בינם לבין הביצוע בפועל קיים פער מהותי.
- לדעת הביקורת יש להקפיד על הכנת תחזית הכנסות והוצאות לחוגים, באופן נאות.**

**קתדרה עממית ע"ש רייזל**

**טבלה ו'3: פירוט הכנסות שהתקבלו בפועל בשנת תשס"ד**

<u>הכנסות - נטו</u>	<u>הנחות</u>	<u>הכנסות</u>	
395,477	(37,508)	432,985	1. מחוגים על ידי מקבלי משכורת
15,697	(28,556)	44,253	2. מחוגים על ידי מפעילים
411,174	<u>(66,064)</u>	<u>477,238</u>	סה"כ הכנסות מחוגים
18,265	(32,729)	50,994	3. אירועים חד פעמיים
<u>429,439</u>	<u>(98,793)</u>	<u>528,232</u>	סה"כ
202,865		202,865	4. חוגי מוזיקה מקהלות
13,257		13,257	5. אבטחה
23,245		23,245	6. תקבולים מארגוני מורים (לא נתקבלו בקופה ממוחשבת)
<u>668,806</u>	<u>(98,793)</u>	<u>767,599</u>	<b><u>סה"כ הכנסות</u></b>

הביקורת שבה ומדגישה כי לא קיבלה לידיה נתון חד משמעי לגבי אומדן ההכנסות וההוצאות במרכז ע"ש רייזל וכפועל יוצא מכך, לא ניתן היה לערוך השוואה של אומדן מול ביצוע בפועל, של מרכז תרבות זה.

### מרכז ע"ש גלר

א. במרכז גלר מתקיימות הפעילויות הבאות:

1. הפעלת חוגים.
  2. פעילות תרבותית (הצגות, תערוכות)
  3. אירועים קהילתיים שחלקם כרוכים בעלות נמוכה והפעלת מתנדבים.
  4. ספרייה להשאלת ספרים - כרוכה בתשלום ומפעילה מערך מנויים.
  5. ספריית עיון ללא תשלום.
  6. השכרת אודיטוריום.
  7. הפעלת משחקייה על ידי מתנדבים.
- ב. הפעלת החוגים מתבצעת באמצעות עובדי עירייה שכירים ויזמים המפעילים חוגים תמורת שיעור השתתפות קבוע בהכנסה.
- ג. הביקורת בדקה את המערך הכספי של הפעלת החוגים ומצאה:
1. לא מנוהל ספר קופה - ועל כן אין בקרה על הכספים שנתקבלו.
  2. נמצאו בכספת המחאות שעבר מועד פירעון, אולם טרם הופקדו בהיעדר כוח אדם לביצוע הרישומים הנדרשים.
  3. הכספים הנגבים מהמשתתפים נמצאים בתוך מעטפות הנושאות את שם המשתתף וטופס הרישום לחוג.
  4. אין מנפיקים קבלות למשלמים בהמחאות דחויות עם קבלת התקבולים, אלא רק במועד הפירעון, בניגוד למתחייב, כאמור.
  5. קיים נוהל של ביצוע החזרים של תשלומים לתלמידים שמבקשים לבטל את השתתפותם בחוג. הנוהל מלווה בטופס ביטול, אולם אין מעקב מסודר על כל המבטלים חוגים.

### להלן תוצאות הפעולות הכספיות של מרכז ע"ש גלר בשנת תשס"ד:

₪	
1. הכנסות	275,256 (כולל כל פעילות התרבות)
2. הוצאות שכר מרצים	<u>106,442</u>
	<u>168,814</u>

לאור העובדה כי הביקורת לא קיבלה לידיה צפי הכנסות והוצאות במרכז ע"ש גלר לא נעשתה השוואה בין אומדן הכנסות והוצאות לבין ביצוע בפועל.

### ז. מסקנות והמלצות

העירייה מפעילה חוגים (דומים ולעיתים חופפים) לטובת האוכלוסייה על גווניה השונים באמצעות מחלקות נוער, ספורט ותרבות, מחלקות אשר אוחדו בשנת 2005 לאגף תרבות, נוער וספורט. הצלחת החוגים תלויה באטרקטיביות לקהל נרחב - אטרקטיביות אשר אמורה ליצור ביקוש רב. קיימת משמעות וחשיבות רבה לניהול תקין של כלל החוגים הן בהיבט הרעיונאי-תפעולי והן בהיבט הכספי.

ממצאי הביקורת כפי שפורטו בדוח זה מצביעים על היעדר תיאום ובקרה בין מחלקת נוער מחלקת ספורט ואגף תרבות. היעדר תיאום ביניהם גורם למצבים הבאים:

- א. קיום חוגים חופפים במספר מרכזים.
- ב. היענות מועטה של משתתפים בחלק מהחוגים.
- ג. מחירים שונים בין מרכז למרכז, חוג לחוג וכו'.
- ד. גירעון נצבר לעירייה.

1. הביקורת מצאה כי בספרי החשבונות בגזברות העירייה אין מיון של הכנסות והוצאות החוגים. ההכנסות וההוצאות של החוגים רשומים במרכז כך שלא ניתן למיין ולפלח את החוגים הגירעוניים.

הביקורת ממליצה לנהל רישום נפרד לחוגים בגזברות העירייה כך שניתן יהיה לפלח את החוגים ולמנוע חוגים גירעוניים.

2. רישומי החשבונות של המחלקות מבוצעים באופן מרוכז שאינו מאפשר זיהוי גירעון צפוי או היעדר הכנסות, בזמן אמת. זאת ועוד לאור שיטת הרישום המרוכזת של ההכנסות וההוצאות בגזברות העירייה לא מבוצעת גם בקרה חשבונאית על הפעולות הכספיות בגין הפעלת החוגים - לא על ידי גזברות העירייה ולא על ידי מחלקת נוער, מחלקת ספורט ואגף התרבות. יתר על כן, מנהלי מחלקת הנוער והספורט מסרו בתגובתם לממצאי הביקורת כי לא התבקשו ולא הודרכו מעולם על ידי גזברות העירייה בכך. לדעת הביקורת על גזברות העירייה לשנות את שיטת הרישום המרוכזת כאמור, ולהדריך נציגים מקצועיים מהמחלקות לבצע בקרה על הרישומים בגזברות, יחד עם בקרה של הגזברות, ופיקוח על הניהול של כספי החוגים. הביקורת ממליצה כי עובדי המחלקות שיוכשרו לכך, יערכו בדיקות תקופתיות למניעת הפרשים ולוידוא כי ההכנסות נרשמות לטובת המחלקה. ביצוע פעולות אלה יביא לניהול יעיל ומושכל של החוגים.

3. ממצאי הביקורת מצביעים כי העסקת המדריכים, נעשית באמצעות חוזי העסקה לתקופה של 10 חודשים בשנה. בכל חוזה מעוגנים התנאים הסוציאליים של המדריך. נמצא כי ישנם מדריכים להם מספר חוזים עם העירייה ובכל אחד מהם תנאי העסקה שונים, עוד נמצא כי חוזי העסקה נחתמו זמן רב לאחר תחילת הפעילות. הביקורת ממליצה כי עם כל מדריך ייחתם חוזה אחד בלבד (במחיר משוקלל - למדריך במספר חוגים שונים), לפני תחילת שנת החוגים, כולל עלויות מעסיק והוצאות נסיעה. חוזה אחד לכל מדריך יימנע גם טעויות בעריכת חישובי השכר.

4. הביקורת מצאה כי תשלום למדריכים נעשה בהתאם לדוחות שהוגשו ללא בדיקת התאמת התשלום לקבוע בחוזה ההעסקה של המדריך. הביקורת ממליצה כי תקבע שיטה לבדיקת התאמת התשלום לקבוע בחוזה ההעסקה.

5. נמצא כי המחלקות מכינות אומדנים חלקיים לחוגים, דבר שככל הנראה מסביר הבדלים ניכרים בין הצפי, לביצוע בפועל, ביצוע המצביע על גירעון ניכר בחוגים רבים.  
הביקורת ממליצה לערוך אומדנים מלאים ואמינים, כך שתיבדק הכדאיות הכלכלית לפתיחת חוגים ויימנע גירעון ניכר בחוגים רבים.
6. הביקורת מצאה כי חוגים מתקיימים ללא מגבלה מינימאלית של מספר משתתפים. נמצא כי תלמידים פורשים מחוגים, ללא סנקציה הולמת, עובדה שמותירה את העירייה במצב של קיום חוג גם עם 2 משתתפים. עוד מצאה הביקורת כי הנחות ניתנות לתלמידים, ללא נוהל הנחות ברור וקבוע.  
הביקורת ממליצה כי ייקבע שחוגים יתקיימו רק במינימום משתתפים. כמו כן, ממליצה הביקורת כי ייקבעו הנחיות אחידות למתן הנחות ונוהל עזיבת חוגים אחיד.
7. הביקורת מצאה כי תלמידים המשלמים בשיקים דחויים לא מקבלים קבלה מיידית למשלם בניגוד למתחייב. עוד מצאה הביקורת כספים שאינם מופקדים בבנק, לאחר שעבר מועד הפירעון.  
על גזברות העירייה להדריך באופן מיידי ושוטף על החובה להנפיק קבלות עם קבלת התשלום ועל הפקדת התשלומים עם הגיע מועד הפירעון.
8. מרכז תרבות ע"ש "גלר" אינו ממוחשב, בניגוד למרכזי התרבות ע"ש "רייזל" ו-ע"ש "אלי כהן". הביקורת ממליצה כי מרכז התרבות ע"ש "גלר" ימוחשב לייעול העבודה המשרדית בו.