

## ניהול מפעלי תרבות - מעקב

### דוח מבקר העירייה מס' 23

עיריית כפר סבא, באמצעות אגף התרבות, מספקת קשת רחבה של פעילויות תרבות. לצורך המטלות הללו מפעיל אגף תרבות מרכזי תרבות, אולם אירועים וכן גלריה וספרייה עירונית. הביקורת בחנה את כל פעילות האגף למעט הספרייה העירונית, בית הסטודנט, בית ההגנה ומקלט בשכונת ציון.

פעולות התרבות בכפר סבא נבדקו על ידי מבקר העירייה וממצאי הביקורת פורסמו בדוח השנתי מס' 23 של מבקר העירייה, לשנת 1999/2000.

**הביקורת מציינת כי הפעולות שנסקרו היו באגף התרבות ויחידותיו עוד בטרם כניסתו לתפקיד של מנהל האגף החדש.**

#### להלן הממצאים העיקריים שהעלתה הביקורת וממצאי ביקורת המעקב:

א. נמצא שהעירייה מעבירה זכויות לשימוש בנכסי עירייה, ללא נוהל מסודר בכתב.

**ממצאי מעקב - הוכן והופעל נוהל לשימוש בנכסי העירייה.**

ב. נמצאו אי סדרים ברישום וניהול קופות תקבולים וקופות קטנות.

**ממצאי מעקב - הליקויים תוקנו ופועלים על פי נוהל הגזרות בנושא ניהול קופות קטנות.**

ג. נמצאו ליקויים במערך הבקרה והפיקוח על הרישום הכספי.

**ממצאי מעקב - הליקויים לגבי הרישום הכספי טופלו ותוקנו.**

ד. קיימת לדעת הביקורת מיותרות שלילית (Negative Redundancy) בעצם הפעלת שלוש יחידות עירוניות שונות העוסקות בטיפול באירועי תרבות וספורט. (אחת באגף התרבות, השנייה במחלקת נוער ואירועים והשלישית במחלקת הספורט).

**ממצאי מעקב - מנהל אגף התרבות אשר נכנס לתפקידו במאי 2003, מסכים לחלוטין עם ממצא זה של הביקורת ולפיכך, זמן קצר לאחר כניסתו לתפקיד, הועברה מחלקת האירועים העירונית לאחריות אגף התרבות, ונקבע על ידי מנכ"ל העירייה כי מחלקה זו תתאם ותהיה אחראית על כל האירועים העירוניים. בנוסף, נקבעה ועדת אירועים עירונית בראשות מנהל אגף התרבות, הכוללת גם את מנהל מחלקת האירועים, מנהל מחלקת הנוער ומנהל מחלקת הספורט. ועדה זו התכנסה כבר מספר פעמים לצרכי תיאומים וקביעת נהלים. הפרוטוקולים של הישיבות הופצו לידיעת כל הגורמים הרלוונטיים.**

ה. נמצא שדיווח הנוכחות של עובד בבית תרבות ע"ש גלר גבוהים בהרבה משעות הנוכחות שלו בפועל.

**ממצאי מעקב - הנושא טופל.**

ו. במרכז תרבות ע"ש גלר נמצא שהספרניות מועסקות בשעות הבוקר זאת על אף שרוב ציבור המנויים מגיע לספרייה בשעות אחה"צ והערב. סידור זה מאלץ להעסיק ספרן נוסף בהיקף של 25% משרה.

**ממצאי מעקב - הספרנית בה מדובר פרשה לגימלאות, והמכרז החדש שיצא מתייחס כבר לשעות הפעילות המועדפות.**

ז. נמצאו ליקויים בהתקשרויות של בתי התרבות עם נותני שירותים.

**ממצאי מעקב - הליקויים תוקנו.**

ח. לאגף התרבות אין מדיניות ברורה לגבי אופן העסקת מדריכים, האם יש להעדיף פרילנסרים או אולי עובדים יומיים. מצב זה גורם לכך שכל בית תרבות מאמץ לעצמו מדיניות העסקה משלו, בהתאם לתפיסת מנהלו. לביקורת לא ברור מדוע אגף התרבות לא קובע, בשיתוף עם מחלקת כ"א והנהלת העירייה, מדיניות ברורה בנושא שתחייב את כל בתי התרבות לפעול על פיה, זאת על פי מדיניות ניהול משאבי אנוש ותקנים המקובלים בעירייה.

**ממצאי מעקב - לקראת תחילת שנת הפעילות הנוכחית, יצאה הנחיה מטעם מנהל אגף התרבות לכל מנהלות בתי התרבות, להשתדל ככל האפשר להחתים מדריכים כפרילנסרים - וזוהי המדיניות המוצהרת של מנהל האגף. מובן מאליו שהעברת כל המדריכים למעמד של פרילנסרים הינו תהליך הדרגתי שלא ניתן ליישם אותו באופן מיידי, אך נושא זה בפירוש נמצא במקום גבוה בסדר העדיפויות, במיוחד לאור הכוונות העתידיות למעבר לחברה עירונית.**

ט. נמצאה שונות בדרך בה נקבעים תעריפי החוגים בין בתי הנוער לבתי התרבות, כשהעירייה מסבסדת את החוגים הפועלים בבתי הנוער. מצב זה יוצר תחרות לא הוגנת בין יחידות אגף התרבות לבין מחלקת הנוער.

**ממצאי מעקב - על פי הנחיית מנכ"ל העירייה, הוקם פורום חוגים בראשות מנהל אגף התרבות אשר גיבש הצעות למדיניות קביעת מחירי החוגים והתנהלותם הכלכלית. ידוע גם שועדת הרפורמה הכלכלית עוסקת בכך, אולם הנושא לא יכול להיפתר כל עוד לא כל המחלקות המפעילות חוגים בעיר נמצאות תחת ניהול משותף, אשר יקבע מדיניות מחייבת לכולם ודרך התנהלות כלכלית אשר תבטל את המצב כפי שמתואר בדוח המבקר.**

י. בית תרבות ע"ש אלי כהן העסיק נותן שירותים ללא חוזה ו/או דיווח למחלקת כוח אדם, כשהתשלום לאותו עובד שולם מקופה קטנה. בכך "נחסכו" תשלומים והפרשות למס הכנסה וביטוח לאומי, דבר המנוגד לחוק.

**ממצאי מעקב - הנושא תוקן.**

יא. נמצאו ליקויים במערכות רישום הנהלת החשבונות הממוכנות בבתי התרבות.

**ממצאי מעקב - כיום כל בתי התרבות ממוכנים, והשנה אף הותקנה מערכת ממוכנת חדשה, והנושאים האמורים בדו"ח תוקנו.**

יב. נמצא שהעירייה מעבירה זכויות לשימוש בנכסים עירוניים לעמותות כל זאת מבלי שהדבר נדון ו/או התאשר בועדת התמיכות ו/או במועצת העירייה או כל פורום מוסמך אחר.

**ממצאי מעקב - כיום הנושא מתנהל בצורה מסודרת. קיימים תעריפים מוסדרים לשימוש במתקנים עבור עמותות, ובמידה וישנן בקשות חריגות מצד העמותות, הן מועברות להחלטת ועדת התמיכות העירונית ולשכת ראש העיר. הביקורת מעירה כי יש לטפל בנושא באמצעות מחלקת הנכסים של העירייה.**

יג. נמצא שבית הספר "תהילה" מנהל חשבון בנק פרטי ללא ידיעת הגזברות ו/או דיווח לגורם אחר בעירייה, זולת מנהלת אגף התרבות.

**ממצאי מעקב - חשבון הבנק הנדון נסגר זה מכבר, והנושא אינו רלוונטי עוד.**

יד. נמצא שהעירייה מעבירה זכויות לשימוש בנכסים עירוניים לגופים פרטיים למטרות רווח.

**ממצאי מעקב - השכרת שטחים ליזמים עירוניים נעשית אך ורק באמצעות חוזי שכירות מסודרים, הנעשים בשיתוף ובבקרה מלאה של מחלקת הנכסים העירונית.**

טו. להבדיל מאירועי תרבות כלליים, לא נגבים, דמי השתתפות באירועי תרבות תורנית, בגלל חוסר יכולת טכנית של האחראי, דבר שאין בו כדי לנמק ציבורית את חוסר הסימטריות שבמעשה שכזה.

**ממצאי מעקב - היות וכל תחום התרבות התורנית אינו כפוף לאחריית אגף התרבות, טרם נעשה דבר בנושא.**

טז. העירייה העבירה, באישור המועצה, נכס לעמותת "יד אופיר" (בית ספר לחזנות ופייטנות) ללא חוזה ומבלי שהדבר טופל במחלקת נכסים.

כמו כן נמצא שעל אף שתקופת מתן הזכויות עולה על חמש שנים (ועדיין נמשכת) לא הוצא לכך, על אף שהדבר נדרש בחוק, אישור שר הפנים.

**ממצאי מעקב - היות וכל תחום התרבות התורנית אינו כפוף לאחריות אגף התרבות, טרם נעשה דבר בנושא.**

הליקויים שהעלתה הביקורת מצביעים לדעתה על כי נורמות העבודה באגף התרבות אינם עולות בקנה אחד עם סדרי מנהל תקין ואחדים מהם אף זרים למקובל בגופים ציבוריים. הסיבות לכך טמונות, לדעת הביקורת, בגורמים הבאים:

ט אקלים ארגוני - באגף התרבות התפתח אקלים ארגוני שנותן לגיטימציה לאלו שדוחפים את העבודה האומנותית קדימה ואפילו על חשבון סדרי מנהל תקין. כך לדוגמא, נעקף מדור הכספים, האמור להפעיל בקרה על עבודת האגף ועל מסגרותיו התקציביות תוך פיקוח על הכנסותיו. מנטליות אירגונית זו זרה למנהל הציבורי, וצריכה שתישאר כזו. התערבות לתיקון המצב מתחייבת בדרג הניהולי הגבוה ביותר בעירייה ומוקדם ככל שניתן.

ט היעדר "יד מכוונת" על הנהלה של יחידה ארגונית, לרבות על העומד בראשה, להנחות את הכפופים לו ולפעול כדי להשרות ביחידה נורמות עבודה תקינות. מהיקף הליקויים, ומחומרתם לומדת הביקורת כי הנהלת האגף לא קיימה חובה זו.

חוסר אחידות - אחת הבקורות הבסיסיות הקיימות במנהל הציבורי הוא השלטת אחידות באופן העבודה והדיווח של יחידות ארגוניות (סטנדרטיזציה). מתפקידה של הנהלת כל ארגון ציבורי הוא לדאוג לכך שכל הכפופים יכירו את כללי העבודה. לצורך כך נהוג לערוך, בין היתר, נוהלי עבודה ולבצע רענון נהלים. הנהלת אגף התרבות התעלמה מקיום חובה זו, דבר שמושפע מהאווירה הכללית הקיימת בהנהלה הכללית של העירייה, המתאפיינת בחוסר מערכת נהלים כתובים ומסודרים.

לגבי "האקלים הארגוני" באגף התרבות, הביקורת מציינת כי חל שינוי מהותי מול המצב המתואר בדוח הביקורת, בזמנו. שינוי זה נעשה הן על ידי מערך נהלי ה"ISO" אשר הוחל כמערכת נהלים מחייבת, הן על ידי שינויים בבקרה הכספית והקשר השוטף מול גזברות העירייה, הן על ידי הטמעת נורמות כלכליות בהחלטות על הפעלת חוגים ו/או פעולות תרבותיות אחרות, ובעיקר - סדרי העדיפויות ושיטות הניהול של מנהל האגף החדש. מנהלת הכספים באגף התרבות נהנית מאמון וגיבוי מלא מצד מנהל האגף החדש ויחסי העבודה בין האגף לבין הגזברות הינם טובים ויעילים, ללא חילוקי דעות מהותיים לגבי צורת העבודה והאוריינטציה הכלכלית המלוות את פעילויות אגף תרבות.

## סיכום והמלצות

### להלן המלצות הבקרה:

- א. יש לבחון את מערך הבקורות והדיווח הכספי ממרכזי התרבות למדור כספים (ראה סעיף 3.2.4.5 בדוח השנתי מס' 23).
- מצאי מעקב - כיום מערך הדיווח והבקרה הכספית מול בתי התרבות פועל בצורה יעילה הרבה יותר מבעבר, ואף יהיה יעיל יותר ברגע שתושלם הטמעת המערכות הממוכנות החדשות בכל בתי התרבות. יש לציין כי, המרכז להשכלת מבוגרים ("תהילה"), הינו היחיד שעדיין אינו ממוחשב.**
- ב. הביקורת ממליצה לרכז את תקציבי תחזוקת יד לבנים לתקציבי תחזוקת בית ספיר בפרק תקציבי נפרד גם או לחילופין לחלק את תקציב התחזוקה בין היחידות הספציפיות תוך הפרדה בין התקציבים (ראה סעיף 3.5, בדוח השנתי מס' 23).
- ממצאי מעקב - נושא תקציבי התחזוקה מטופל באופן אישי על ידי מנהל האגף מול הגזברות. יש להניח שהנושא ייפתר סופית ברגע שתתקבל ההחלטה על העברת האחראיות התחזוקתית לחברת ספיר, או לחילופין לחברה החדשה לתרבות ופנאי, נושא הנדון בימים אלו ונמצא בסדר עדיפות גבוה של הועדה לרפורמה כלכלית.**
- ג. יש לוודא כי על בתי הספר להעביר למדור הכספים ביחד עם תקבולי סל תרבות סכום החוב שטרם כוסה כדי שהאחרון יקיים בקרה נאותה (ראה סעיף 4.2 א' בדוח השנתי מס' 23).
- ממצאי מעקב - נושא הקבלות תוקן וכיום מבוצע באמצעות המערכת הממוכנת. בנוסף, לאחר שוועד ההורים נכנס לנושא זה, מתבצע עיקרון של התנועות הכספיות של סל תרבות באמצעות חברת ספיר והנושא התייעל בצורה משמעותית.**
- ד. יש להקפיד על שמירת מדיניות גזבר העירייה בכל הקשור למועדי תשלום לספקים ונותני שירותים (ראה סעיף 4.2 ב' בדוח השנתי מס' 23).
- ממצאי מעקב - מבוצע בתיאום עם גזברות העירייה.**
- ה. יש לקבוע נוהלי הפעלת קופה ולקבוע בהם שכל המחאה המופקדת בקופה חייבת להיפרע במועד הרשום לפירעון, בבנק. (ראה סעיף 4.2 ג' בדוח השנתי מס' 23). יש לציין שכבר הוחל בפעילות הנושא.
- ממצאי מעקב - מבוצע בהתאם לנוהל הקיים של גזברות העירייה.**
- ו. באחריות מנהלת האגף וגזבר העירייה לקבוע נוהל בו מוסדרת חובת מדור הכספים לבדוק את החיובים המתבצעים דרך כרטיס אשראי, ואת חובת מדור מינויים להעביר למדור את שוברי ביצוע העסקאות באמצעות כרטיסי אשראי (ראה סעיף 4.2 ד' בדוח השנתי מס' 23).
- ממצאי מעקב - יש נוהל ופועלים בהתאם לנוהל.**

ז. יש להבהיר למדור הכספים את חובתו להפעלת בקרה כספית על כל יחידות האגף וכן באחריות מנהלת האגף לוודא שאכן סמכויות אלה המואצלות למדור כספים אכן מופעלות. אין לשכוח שמקצועית כפופה מנהלת המדור לגזבר העירייה (ראה סעיף 4.4, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - מנהלת הכספים באגף התרבות נהנית כיום מגיבוי מוחלט של מנהל האגף החדש, והדבר ידוע לכל העובדים והמנהלים באגף.**

ח. יש להגדיר מחדש ובאופן מקצועי את נוהל הפעלת קופה. כמו כן יש לפעול שהנוהל יאושר על-ידי גזבר העירייה, או מי שמונה לצורך כך (ראה סעיף 5.3.1, בדוח השנתי מס' 23). נציין שהנושא כבר בטיפול.

**ממצאי מעקב - הנושא היה בטיפול בעת הביקורת והושלם בינתיים.**

ט. יש לחייב את הקופאים להסב המחאות לפקודת העירייה עם קבלתם, וכן לציין חובה זו בנוהל הפעלת קופה. (ראה סעיף 5.3.1, בדוח השנתי מס' 23)

**ממצאי מעקב - הנחייה בהתאם ניתנה והדבר בוצע.**

י. על מדור כספים להפעיל פיקוח ובקרה על קופת המנויים ועל מנהלת האגף וגזבר העירייה לוודא שפיקוח כזה אכן מתקיים (ראה סעיף 5.4, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - מתבצע באופן שוטף.**

יא. יש לבחון אם יש לאחד את יחידות העירייה השונות העוסקות בניהול אירועים. (ראה סעיף 6.3, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - מחלקת האירועים העירונית כפופה כיום לאגף התרבות ומרכזת את כל האירועים העירוניים, למעט אירועי הספורט.**

יב. יש לבחון את ההיבט המשפטי של האופן בו מעבירה העירייה זכויות לשימוש בנכסים עירוניים לגופים חיצוניים לצורך מופעים ואירועי תרבות (ראה סעיף 7.1, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - נושא זה נבחן ויצאו נהלים מחייבים. כל התקשרות נעשית תוך תיאום מלא מול מחלקת נכסים והגזברות.**

יג. יש לבחון את תקינות חוזי ההשכרה ו/או מתן הרשאה לשימוש בנכס עירוני. כמו כן יש לקבוע בנוהל את הכללים למילוי החוזים (ראה סעיף 7.2 ; 8.3.3.2 א', בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - הנושא בוצע.**

יד. ראוי שהעברות שימוש בנכסים עירוניים תובאנה לידיעת מנהלת מחלקת הנכסים (ראה סעיף 7.3.1.2, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - הדיווח נעשה באופן שוטף ובתיאום.**

טו. ראוי ואף מתחייב שמחלקת נכסים תטפל בהעברת הזכויות לשימוש בנכסים עירוניים אם וכאשר יש צורך בכך (ראה סעיף 7.3.1.3, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - הנושא מטופל באמצעות מחלקת הנכסים.**

טז. יש לחייב כל עובד עירייה לדווח על נוכחות באמצעות הרישום הממוחשב (ראה סעיף 8.1.2.1, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - בוצע.**

יז. יש לבחון את כדאיות איחוד הספריות, לאור היקף העבודה המצומצם וחוסר הפרופורציה בחלוקת הנטל בין ספרניות מרכז גלר, דבר שמאלץ את המרכז להעסיק בנוסף ספרן בהיקף של 25% משרה. (ראה סעיף 8.1.2.2, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - נושא זה נמצא בטיפול. לגבי מרכז "גלר", הנושא עומד להיפתר עקב פרישתה של הספרנית לגמלאות והמכרז שיצא לגבי מחליף יתייחס לשעות הפעילות הרצויות.**

יח. יש לשקול את כדאיות מחשוב הנהלת החשבונות במרכז "גלר" (ראה סעיף 8.1.3.2, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - במרכז "גלר" הותקנה לאחרונה מערכת ממוכנת הנמצאת כעת בהטמעה.**

יט. ראוי שבחירת החוגים המסובסדים ע"י העירייה תתבצע באמצעות ועדה ציבורית (ראה סעיף 8.1.4, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - הדבר נמצא בדיונים וימצא פתרונו עם הגשת המלצות ועדת הרפורמה הכלכלית השוקדת על תוכניות ההבראה של העירייה.**

כ. יש להקפיד להחתים מדריכים על חוזים בהתאם למצב ותנאי העסקתם (ראה סעיף 8.1.4.1, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - כיום הדבר מבוצע בהתאם להמלצת הביקורת.**

כא. יש להפסיק לגבות עבור מדריכים שהם פרילנסרים כספים וכן אסור להחזיק ברשות מרכז קהילתי ע"ש גלר את פנקסי הקבלות שלהם (ראה סעיף 8.1.4.2, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - לדעת מנהל אגף התרבות, במקרים מסויימים על מנהלי בתי התרבות, בידיעת ובאישור מנהל האגף, להפעיל שיקול דעת ובמקרים בהם יש**

**הצדקה לכך מבחינה עסקית וכלכלית - לגבות כספים גם עבור יזמים פרטיים. לדעתו יש יתרון לכך, בכך שבמקרים בהם ההתקשרות הינה על פי ההכנסות, חשופות כל התנועות הכספיות לעיני אנשי אגף התרבות, לחלוטין.**

כב. רצוי שהבסיס לקביעת עלות החוג תהיה על סמך הוצאות התפעול, תוך שמירה על איזון תקציבי (ראה סעיף 8.1.4.2 ב' בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - נמצא שככלל, פועלים על פי הנוהל המחייב. במקרים בהם ישנן חריגות, הדבר נעשה רק באישור גזבר העירייה.**

כג. יש לקבוע לגבי כל היחידות נוהל להפעלת קופות תקבולים וקופות קטנות ולקבוע כללים ברורים לגבי דרך אבטחת הכספים, אופן קבלתם ורישומם (ראה סעיפים 8.1.5, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - הנוהל כפר פורסם ופועלים על פיו.**

כד. יש לפעול כדי לתקן את הליקויים והתקלות בתוכנות הנהח"ש שבמרכז "גלר" ובבית תרבות לצעירים (ראה סעיפים 8.2.4.2 ; 8.3.4.2, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - הותקנה תוכנה חדשה ומשופרת עימה עובדים כיום. במרכז "גלר" הותקנה התוכנה באיחור ולכן עדיין אינה עובדת באופן שוטף אלא נמצאת עדיין בהטמעה. כאמור, רק המרכז להשכלת מבוגרים עדיין אינו ממוחשב כלל.**

כה. על מחלקת כח אדם להפיץ הוראה הקובעת שאסור לעובדי עירייה לגייס כ"א, בכל דרך שהיא, ללא קבלת אישור בכתב ממנהל מחלקת כ"א (ראה סעיף 8.2.2.1, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - בוצע. כיום אישור משאבי אנוש ניתן לאחר אישור גזבר העירייה.**

כו. אין לקבל כספים מהציבור או מכל גורם אחר ללא מתן קבלה (ראה סעיף 8.2.5.1 ד' בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - בוצע.**

כז. אין להעביר בכלי רכב עירוניים דברי אומנות ללא ביטוח ואישור בכתב מאת הממונה על ביטוחי העירייה (ראה סעיף 8.3.3.4 ג' בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - מבוצע.**



כח. על יחידות העירייה לנפק, כנגד תקבולים, קבלה אך ורק של העירייה (ראה סעיף 8.4.4.2, בדוח השנתי מס' 23)

**ממצאי מעקב - מבוצע.**

כט. באחריות גזבר העירייה להפיץ לכל יחידות העירייה הנחייה האוסרת לפתוח ולנהל חשבונות בנקים ע"ש גופים עירוניים ללא ידיעה ואישור של גזבר העירייה וללא ניהול מקביל בהנהלת החשבונות של העירייה (ראה סעיף 8.4.4.3 ה, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - הנושא אינו רלוונטי יותר. חשבון הבנק האמור נסגר והפעילות בו הופסקה.**

ל. יש לקבוע קריטריונים לסבסוד השתתפות העירייה בחוגים, ולהכיל את הקריטריונים הללו על כל יחידות העירייה המפעילות חוגים (ראה סעיף 9, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - פורום החוגים הוציא הצעה לנהלים מחייבים, והדבר יוסדר באופן סופי בעת שתתקבלנה החלטות על האחריות הניהולית הכוללת בכל מערך החוגים בעיר.**

לא. יש לשקול אימוץ מודל 'מעין-עסקי' לניהול מערך החוגים, היינו קביעת כללים ומסגרות תקציביות ושמירה על איזונים (ראה סעיף 11, בדוח השנתי מס' 23).

**ממצאי מעקב - מודל זה אומץ והוא מהווה את בסיס הנוהל המחייב לניהול מערך החוגים.**

**באופן מיוחד התייחסה הביקורת לניהול מרכזי של החוגים המתקיימים במרכזי התרבות השונים ברחבי העיר:**

העירייה הנה גוף ציבורי הפועל לאספקת שרותים לציבור, היא חייבת מכח עיקרון הנשיאה באחריות ציבורית - PUBLIC ACCOUNTABILITY, ככל גוף ציבורי אחר, לעשות שימוש מושכל במשאביה וזאת כדי לאפשר מתן שרות אופטימלי לתושבי העיר. למרות שהמנהל הציבורי, בניגוד למגזר העסקי, פועל שלא למטרות רווח חלה עליו החובה, לנהל את משאביו באופן יעיל ואפקטיבי. גם מפעלי התרבות בעיר צריכים להתנהל במתכונת מעין עסקית (Business like). בעולם המערבי ואף בישראל יותר ויותר ארגונים ציבוריים מנהלים על פי עקרונות הניהול הציבורי החדש (New Public Management) NPM. תפיסה זו הגורסת שיש לנהל ארגונים ציבוריים, בין היתר, על פי העקרונות הבאים:

א. פעילות ככל שניתן בתנאי שוק חופשי (Quasi market, Market Testing) היינו פעילות הארגון חייבת להיבחן גם על פי אמות מידה של שוק משוכלל. לדוגמא האם לא ניתן לבצע את הפונקציה בצורה יעילה וחסכונית יותר על ידי הוצאתה לביצוע לגורם חיצוני?

- ב. ביצוע משימות על פי עיקרון "תמורה לכסף" (הערך שמקבלים תמורת X ש"ח).
- ג. שקלול רצון העדפות צרכני השירותים בתהליכי קבלת החלטות - **Consumerism**.

כלל אין סיבה שצורת הניהול תהה שונה ממרכז תרבות אחד למשנהו. מרכזי תרבות הינם יחידות עירוניות לא אוטונומיות שדפוס הניהול בהם צריך להיקבע על-ידי אגף התרבות ובפיקוחו. במצב הקיים כל מרכז תרבות מנהל את ענייניו בפועל, באופן הנראה למנהלו ללא התערבות ופיקוח של אגף התרבות.

### מודל מומלץ לניהול מפעלי חוגים במרכזי תרבות

בהתבסס על הממצאים העיקריים שפורטו בדוח הביקורת, הביקורת המליצה לשקול מודל לפעולה שעיקריו הם כלהלן:

- ◆ מרכז תרבות יפעל כמרכז תקציב מאוזן.
- ◆ יש לאפשר למרכז התרבות לתעל את העודפים מפעילותיו זאת כדי להעשיר את פעולותיו ולהגדיל את המימון הציבורי לנזקקים.
- ◆ חוגים יסווגו ל - "זכאי מימון ציבורי" (להלן - "חוגים מועדפים") וכאלה שלא, הסיווג יתבצע בהתאם למדיניות ראש העיר וכפי שינחה מנהל אגף התרבות.
- ◆ יקבע רף מינימאלי של משתתפים בחוג לקבלת זכאות למימון ציבורי (אין היגיון במימון ציבורי למספר מצומצם של משתתפים).
- ◆ תכנון חוגים מועדפים יבוצעו באופן ריכוזי על-ידי אגף תרבות, כך שכאשר מספר הנרשמים בחוג מועדף הינו נמוך מהרף המינימאלי שנקבע, אזי תיבחן האפשרות למזג בין החוגים כך שהחוג יבוצע במרכז אחד במקום בשניים.
- ◆ לא יופעל חוג "לא מועדף" כשמספר הנרשמים הוא נמוך מזה המאפשר את הפעלת החוג ומבטיח את כדאיותו הכלכלית.
- ◆ רמת המימון הציבורי תהא פונקציה של העודפים שיצליח המרכז להשיג עקב הרשמה מלאה לחוגים, זאת עקב שיווק מוצלח.

**עבודה באמצעות המודל האמור, תאפשר לאגף תרבות, לדעת הביקורת, ליהנות מהיתרונות הבאים:**

- ◆ הגדלת המוטיבציה של העובדים להתייעל בעבודה.
- ◆ פוטנציאל להקטנת העלויות, עקב התייעלות ומימון נזקקים

באמצעות עודפים.

◆ הגדלה וגיוון בפעילויות התרבות שמספק המרכז.

כמובן, שניהול מרכזי התרבות באופן שצויין לעיל, יחייב בהשתתף מערך שליטה ובקרה שיאפשר לאגף התרבות ולגזברות לעקוב בצורה הולמת אחר הביצועים של מרכזי התרבות, כל זאת עם מתן אוטונומיה ניהולית למנהלי מרכזי התרבות, תוך פיקוח ובקרה תקציבית וכספית.

ממצאי מעקב - מנהל אגף התרבות התייחס לביקורת המעקב כלהלן:

" לאבי הסיפא בפרק זה:  
 ככלל, אני מקבל במלואן את ההמלצות, ומהרצא שנקנסתי  
 לתפקידי הנני פועל במרץ בכדי ליישמן, ואני שמח לציון כי  
 בנושא זה אני נהנה ממיבוי מלא של עמרי הצירייה. האלמנט  
 החסר בסיכומך מתייחס לצורך בהקמת מערך הנחות יציף  
 ואפקטיבי, אשר יאפשר גם לאוכלוסיות חלשות להשתתף בפעילות  
 התרבותית, בהחנת "סובסידיה לנצרך ולא למצרך". עמידה  
 בסטנדרטים של ניהול כלכלי כמפורט במלכרך יאפשר את קיום  
 מערך ההנחות הזה מבלי להכביד על תקציב הצירייה.  
 אני מצריך כי המעבר למנטאליות ניהולית שתאפשר את המפורט  
 במלכרך, יתאפשר רק במעבר לעבודה במסגרת חברה צירינית  
 לתרבות ופנאי, אליה יוצעו כל פעילויות אצל התרבות, מח'  
 הנוצר ומח' הספורט. ההחלטה על כך הינה, כידוע, לא בידי אלא  
 בידי נבחרי הצירייה."