المجلس المحلي دالية الكرمل
המועצה המקומית דאלית אל כרמל

מועצה מקומית דאלית אל כרמל

מבקר המועצה

דו"ח ביקורת בנושא

התנהלות מרכז התרבות במועצה

לשנת 2026

מוגש על ידי

<u>משרד ברסקי את ברגר ושות'-רואי חשבון</u>

בהכוונת מר פרג' שיבאני

המבקר הפנימי

וממונה תלונות הציבור

מועצה מקומית דאלית אל כרמל

טל'- 048301900

תוכן עניינים

תוכן עניינים 2

1. תגובת ראש המועצה 3

2. מפת דוח 4

3. תגובת המבוקרים 5

4. תמצית מנהלים 11

5. רקע ומידע כללי 22

5.1. מבוא 22
5.2. מטרות הביקורת 22
5.3. נושאי הביקורת 22
5.4. מתודולוגיית הבדיקה 23
5.4.1. פגישות 23
5.4.2. אסמכתאות שהתקבלו לידי הביקורת 23
5.5. תשתית נורמטיבית 23

6. הדוח המפורט 25

6.1. מבנה ארגוני והגדרת תפקידים 25
6.1.1. הערכת עובדים 26
6.2. תכנון אסטרטגי ותוכניות עבודה 27
6.3. מדיניות ונהלי עבודה 28
6.4. ניהול כספי המרכז 29
6.4.1. ניהול התקציב 29
6.4.2. ניהול הגבייה במרכז 31
6.4.3. רכש והתקשרויות במרכז 33
6.5. איכות השירות 36
6.5.1. שביעות רצון התושבים 36
6.6. תחזוקת המרכז וניהול הבטיחות 37
6.6.1. נגישות 39
6.6.2. בדיקות תקופתיות לציוד 41
6.6.3. כיסוי ביטוחי 42
6.7. הדרכות והשתלמויות לעובדים 43

7. סיכום ומסקנות 44

1. תגובת ראש המועצה

תודה לצוות הביקורת ולמבקר המועצה מר פרג' שיבאני על עבודה יסודית ומלמדת .
לא אגזים לאמור כי זו תכנית עבודה שיש לאמצה.
ולעניין סעיפי הדו"ח ואתייחס לשניים :

1. כוח אדם :

א. מרכז התרבות ובלשון התושבים המתנ"ס התנהל משך שנים רבות בניהול ובהפקת מנהל המרכז מר אמיל חמאדה, בסיוע גב' סהאם חלבי (יצאה לגמלאות) במגזר הנשים.

ב. היו ניסיונות להעביר את המרכז לניהול החברה למתנ"סים והרעיון טרם ירד מהפרק. ניהולו המצוין של אמיל חמאדה ואי הרצון לפגוע בו ובמעמדו , עיכבו את המעבר

ג. המקום סובל ממחסור בכוח אדם ואנו מחפשים בימים אלה ממש רכזת נשים ורכז/ת חוגים

ד. אב הבית אומנם שייך תקציבית לשפ"ע אבל הוא כפוף למנהל המרכז כמו שאבות הבית בבתי הספר כפופים למנהלים

ה. נושא התקציב נדון רבות בעבר והגזבר חייב לפרסם נהלים ולעשות סדר בנושא. אין ספק שמדובר בנושא רגיש וחשוב לרעננו תמיד

2. תכנית עבודה :

א. אפשר אם כי אין הכרח לעשות סקר שביעות רצון כי המרכז צריך לתת מענה לכול האוכלוסייה בכול התחומים

ב. חשוב שיתוף הפעולה בין מרכז הילד והתרבות , כמו כן מחלקת הנוער, הצעירים וחובה לציין ששיתוף הפעולה קיים. מנהל המרכז מאוד קואופרטיבי

ג. יש תכנית עבודה שנתית שמרכזה חודש התרבות ופעילות לאורך השנה

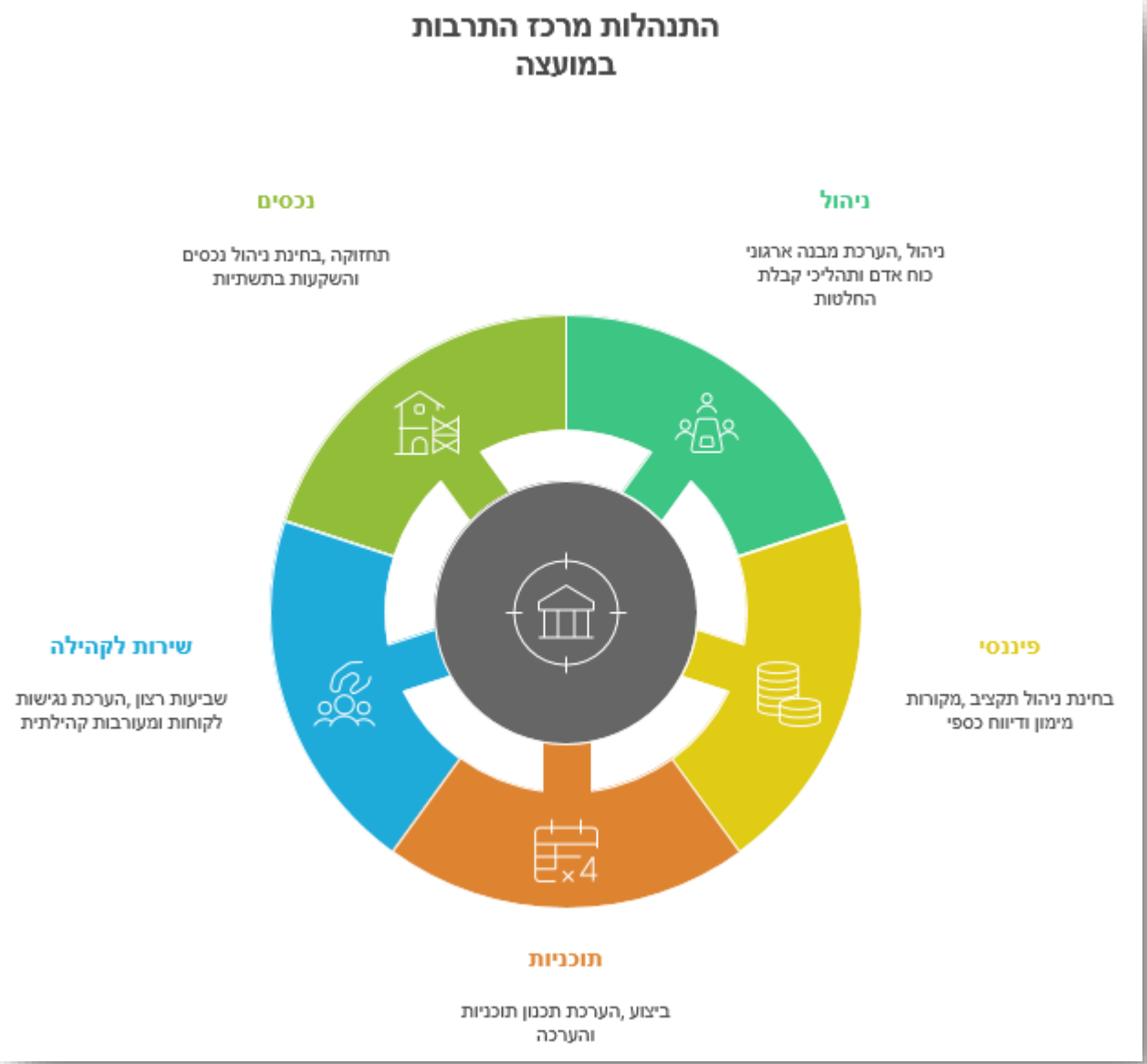
ד. תקציב התרבות תלוי בתמיכות : מפעל הפיס, משרד התרבות והספורט, גפן ומשרד החינוך . עד כה זה עובד מצוין

אנחנו בעצם הימים האלה, משפצים את הבניין, החדרים, ההנגשה, השירותים והתחזוקה. מקווים שאחרי שלושים שנה יהיה בזמן הקרוב ביותר אישור אכלוס לאחר שנעשו עבודות חיזוק והנגשה למבנה

שוב תודה רבה על הדו"ח החשוב

רפיק חלבי
ראש המועצה

2. מפת דוח


התנהלות מרכז התרבות
במועצה
ניהול
ניהול ,הערכת מבנה ארגוני
כוח אדם ותהליכי קבלת
החלטות
נכסים
תחזוקה ,בחינת ניהול נכסים
והשקעות בתשתיות
פיננסי
בחינת ניהול תקציב ,מקורות
מימון ודיווח כספי
שירות לקהילה
שביעות רצון ,הערכת נגישות
לקוחות ומעורבות קהילתית
תוכניות
ביצוע ,הערכת תכנון תוכניות
והערכה

3. תגובת המבוקרים

תגובת המבוקר (אגף ההנדסה)

תחזוקת המרכז, מצב המבנה ומערכות המיזוג:

- ככלל, מבנה מרכז התרבות נמצא במצב סביר .בימים אלו מקדם האגף פרויקט שיפוץ והנגשת שירותים, הכולל בין היתר עבודות צבע מקיפות בלובי המבנה .
- מבחינה חיצונית המבנה שמור, למעט צורך נקודתי שזוהה בניקוי ציפוי האבן בחזית הפונה למגרש הספורט .נושא זה יטופל בכפוף לקבלת תקציב .
- מערכות המיזוג בחדרי ההנהלה, בכיתות הלימוד, בספרייה ובאודיטוריום פועלות ותקינות .לא מוכר לאגף ההנדסה צורך בהחלפתן או בתיקון מיוחד .
- האגף מבהיר כי ניהול או הקצאת תקציבים ייעודיים לשיפוצים שוטפים ולרכישת ריהוט אינם באחריותו ;עם זאת, ככל שיתקבל תקציב ייעודי ברשות לנושא תחזוקה מונעת, האגף ייערך ויפעל בהתאם.

נגישות מתנ"ס וליקויים במשטח הכניסה:

- נושא הנגשת המרכז נמצא בטיפולו הישיר של אגף ההנדסה. המרכז נמצא כעת בעיצומן של עבודות הנגשה המבוצעות בליווי צמוד של יועץ נגישות מתו"ס מוסמך .
- באשר לליקויים שאותרו במשטח הכניסה, האגף נמצא בשלבי הכנת אומדנים תקציביים לצורך ביצוע תיקון יסודי של המשטח.

תחומי אחריות שאינם תחת אגף ההנדסה: אגף ההנדסה הבהיר כי מספר נושאים שעלו בדוח אינם תחת סמכותו או אחריותו המקצועית :

- **בטיחות ובדיקות ציוד :**עריכת ביקורים ותיאומים של ממונה הבטיחות, וכן ביצוע בדיקות תקופתיות לציוד המערכתי והבטיחותי במבנה, נמצאים תחת אחריותו של ממונה הבטיחות הרשותי .
- **ניהול וחווית שירות :**הניהול השוטף, תוכן הפעילות וחווית השירות במרכז התרבות אינם באחריות האגף .
- **כיסוי ביטוחי :**הסדרת הכיסוי הביטוחי למבנה, לעובדים ולפעילות מנוהלת על ידי האגפים הרלוונטיים במועצה .
- **הדרכות עובדים :**תחום ההדרכות, ההשתלמויות וההסמכות של צוות העובדים מנוהל על ידי מחלקת משאבי אנוש ומנהל המרכז .

סיכום:
אגף ההנדסה ימשיך לפעול לשיפור, שדרוג והנגשת מבני הציבור ביישוב, וזאת בהתאם לתוכניות העבודה והתקציבים המאושרים של המועצה.

תגובת המבוקר (מנהל מרכז התרבות)

ראשית, ברצוני להודות לצוות הביקורת ממשרד "ברסקי את ברגר ושות'" ולמבקר המועצה על העבודה היסודית והמקצועית בבחינת התנהלות מרכז התרבות. אנו רואים בדו"ח זה כלי ניהולי חשוב מאין כמותו, אשר נועד להצעיד את המרכז קדימה, לייעל את תהליכי העבודה ולשפר את השירות המוענק לתושבים המבקרים במרכז התרבות במהלך שנה.

מרכז התרבות פועל מתוך שליחות עמוקה לפיתוח חברתי ותרבותי ביישוב .כפי שעולה מהסיכום, המרכז מציג פעילות ענפה ,

קיים תוכניות עבודה סדורות ואשכולות תוכן מובנים (חודש התרבות, חודש המשפחה, חורף חם ואירועי חג הקורבן) .עם זאת, אנו מודעים לפערים הקיימים בין היקף הפעילות המתרחב לבין התשתיות התפעוליות, הטכנולוגיות והפיזיות העומדות לרשותנו, ונכונים לפעול בשיתוף פעולה מלא עם הנהלת המועצה לתיקונם.

ריכוז תגובות לפי סעיפי הדו"ח

סעיף הדו"ח	נושא וממצא מרכזי	תגובה
5.1 (ממצא 2)	היעדר הגדרות תפקיד, סמכויות ותחומי אחריות לכלל העובדים	התחלנו בתהליך מעשי לתיקון הממצא .נקיים ישיבת עבודה עם מחלקת משאבי אנוש במועצה על מנת לנסח ולחלק מסמכי תיאור תפקיד רשמיים ומפורטים לכל ששת עובדי המרכז (ארבעת עובדי הצוות ושני אבות הבית)
5.1 (ממצא 3,4)	אב הבית אינו כפוף ישירות למנהל המרכז אלא למנהל אגף שפ"ע, ואינו מפורט במסמ	טופל .זהו הנוהל התקין והנכון להכפיף את אב הבית ישירות למנהל מרכז התרבות, לרבות חתימה סדירה על דוח הנוכחות וכרטיס העובד תחת פיקוחנו.
5.1 (ממצא 7)	המבנה הארגוני הרשמי או הגדרות התפקידים אינם קיימים או אינם מעודכנים.	**נקיים ישיבה מובנית עם כוח אדם** במועצה המקומית על מנת להסדיר ולאשרר את הנושא באופן פורמלי ומחייב לכלל הצוות.
5.1 (ממצא 8)	רכזת החוגים מנהלת בפועל את תוכנית "ניצנים" אך מוגדרת כרכזת חוגים בלבד	הגדרת התפקיד קיימת לחלק מהצוות, אך **צריך להוציא לכלל עובדי המרכז** הגדרות מעודכנות .נפעל מול משאבי אנוש להוצאת תיאור תפקיד וכתב מינוי

סעיף הדו"ח	נושא וממצא מרכזי	תגובה
5.1 (ממצא 9)	הפונקציה של רכזת נשים במרכז אינה מאוישת.	אנו תומכים בממצא הביקורת ומדגישים כי **צריך איוש של המשרה בהקדם** כדי להבטיח מתן מענה ראוי ושירותים מותאמים לאוכלוסיית הנשים ביישוב
5.1.1	אי-ביצוע הערכת עובדים תקופתית והיעדר מנגנון תגמול שעות נוספות.	נושא הערכת עובדים הוא חיוני ביותר ואנו **מבצעים אותו פעם בשנה** .יחד עם זאת, לאור אופי הפעילות הייחודי הכולל אירועים בשעות הערב, **צריך לקבל סל שעות נוספות מהמועצה** לצורך עידוד, הנעה ותגמול הולם לצוות
5.2(ממצא 5)	היעדר הגדרת יעדים מרכזיים ומדדי הצלחה מדידים	מובהר כי **קיימת תוכנית עבודה שנתית מפורטת הכוללת יעדים ומטרות** . נשמח לשלב בהמשך מדדים כמותיים מוסכמים בשיתוף עם הגזברות
5.3 ממצא 1	שימוש בנוהל רכש של המועצה	**קיים נוהל רכש במועצה שמחייב את מרכז התרבות** , שכן אנו מנוהלים תקציבית וחשבונאית באופן מלא דרך הרשות המקומית .
5.3ממצא 2	שימוש בנוהל גביית כספים	הנהלת המרכז תפנה רשמית אל גזבר המועצה **ותבקש מהגזבר לכתוב נוהל גבייה חדש** ,מעודכן ומתוקף התואם את הכלים הטכנולוגיים והגבייה המוניציפלית העדכנית
5.3ממצא 3	תהליכים משמעותיים (הפקת אירוע, ניהול קהל) ללא נהלים כתובים	הממצא מקובל והנושא **יטופל**

סעיף הדו"ח	נושא וממצא מרכזי	תגובה
5.4.1ממצא 2	תלות תקציבית גבוהה במשרד התרבות והמלצה לגיוון מקורות הכנסה	**קיימים עוד מקורות הכנסה ממפעל הפיס וגם הכנסות ישירות מאירועים**. ניתן עקרונית להגדיל את ההכנסות מחוגים ופעילויות, אך אין אפשרות ריאלית כזאת כרגע עקב ריבוי מחלקות אחרות במועצה שעוסקות במקביל באותו עניין
5.4.1ממצא 3, 4	תקציב אחזקה שנתי נמוך ביותר (20 אלף ₪) שאינו מספק לתחזוקה וריהוט	זהו נושא מאד חשוב וחיוני. בניין מרכז התרבות נמצא בצורך שוטף לתחזוקה ושיפוצים לאור נפח הפעילות, והתקציב הקיים אינו מאפשר מענה אמיתי
5.4.2ממצא 6	ניהול ידני לחלוטין של מערך החוגים, הבקרה והמעקב	אנו מוציאים **המלצה לחזור ולתפעל מערכת טכנולוגית**
5.4.2 ממצא 7	קישור לא מדויק וסיבוכים ברישום ותשלום לתוכנית "ניצנים"	מובהר לביקורת כי **הנושא מטופל ומנוהל ישירות על ידי מחלקת החינוך במועצה**. נציף בפניהם את הצורך לעדכון הקישור הדיגיטלי להורים
5.4.2ממצא 8	שימוש במקום ללא תשלום על ידי מועדון גמלאי המשטרה	הנהלת המרכז רואה חשיבות באירוח גופים קהילתיים, אך **אשמח לקבל ייעוץ משפטי ונוהל תקין בעניין זה מהמועצה** על מנת לעגן את הפטור או ההסדר כחוק ובצורה מסודרת
5.4.3 ממצא 1, 2	ריכוזיות בהקצאת תקציב לספקים והזמנות חוזרות ללא הסכמי מסגרת	אנו מקבלים את הערת הביקורת. **האחריות בנושא זה היא על מחלקת הרכש והגזברות להקים הסכמי מסגרת** מוסדרים, שכן זהו רעיון מצוין שיביא לחיסכון ויציבות מחירים. המרכז

סעיף הדו"ח	נושא וממצא מרכזי	תגובה
		מתחייב: נעבוד לפי הנוהל המחייב ברשות
5.4.3 ממצא 5	31 הזמנות רכש לשנת 2025 אושרו אך טרם בוצע בהן תשלום לספקים	על מנת למנוע חשיפה משפטית או תביעות, **אפנה בהקדם למחלקת הנהלת חשבונות לקבלת רשימת הספקים המדויקת** כדי להסדיר ולבדוק את סטטוס התשלומים
5.6ממצא 1, 2, 4	ליקויים פיזיים קשים במבנה (שירותים, לובי, מיזוג שלא טופלו 3 שנים	האחריות על שיפוצים, מבנים ותשתיות מוטלת על מחלקת ההנדסה במועצה .המרכז מדגיש כי **בניין מרכז התרבות מצוי בצורך שוטף לתחזוקה ושיפוצים** ,וכן **רכישת ריהוט ללובי היא הכרחית**
5.6.1 ממצא 3	משטח כניסה לא תקני המהווה סכנת החלקה חמורה וחשש לתביעות	למען הבטיחות, צריך בדחיפות לבצע החלפה למשטח הכניסה למרכז . מדובר בנושא מהותי ודחוף אשר **עלה המון פעמים בפני ממונה בטיחות ומהנדסת המועצה לשעבר נסרין דקסה** ,
5.6.1 ממצא 4	היעדר מקומות ישיבה או תנאי המתנה נגישים בכניסה ובלובי	הממצא מקובל לחלוטין . **בנושא זה יש לטפל בדחיפות להחלפת כל הציוד המשרדי והריהוט** הנדרש למרכז, תוך התאמה מלאה לחוקי הנגישות
5.7 ממצא 3	רכזת התרבות אינה מוכשרת פורמלית בתחום התרבות	אנו תומכים בהרחבת ההכשרה המקצועית, ודרישת המרכז היא **להוציא את כלל עובדי המרכז להכשרות מקצועיות .** בהתאם להגדרת התפקיד שלהם, בגיבוי מחלקת משאבי אנושי , יש

סעיף הדו"ח	נושא וממצא מרכזי	תגובה
		לציין , שרכזת התרבות פרשה לגמלאות

סיכום והמשך פעילות

מרכז התרבות בדליית אל כרמל מחויב לפעול בשקיפות מלאה ובציות מוחלט לכללי המנהל התקין .כפי שפורט לעיל, חלק ניכר מהליקויים הארגוניים והמנהלתיים כבר מצויים בטיפול אקטיבי של הנהלת המרכז .יחד עם זאת, תיקון הליקויים התשתיתיים (משטח הכניסה המסוכן, שיפוץ השירותים (נמצא בהליך שיפוץ , ומערכות המיזוג) והטכנולוגיים (רכישת מערכת ממוחשבת לחוגים, תיקוף נהלים כלליים והסכמי מסגרת) תלוי באופן בלעדי בהקצאת משאבים והובלה של מחלקות ההנדסה, הרכש והגזברות במועצה.

אנו בטוחים כי העלאת הממצאים בדו"ח זה תוביל לשיתוף פעולה פורה ומהיר בין כלל הגורמים במועצה המקומית, על מנת להבטיח שמרכז התרבות ימשיך להוות בית בטוח, מזמין ומקצועי לכלל תושבי היישוב.

בכבוד רב,

אמיל חמאדה

מנהל מרכז התרבות

מ.מ דאלית אל כרמל

4. תמצית מנהלים

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
5.1	**מבנה ארגוני והגדרת תפקידים**	הביקורת ניתחה את מסמך המבנה הארגוני (להלן: "**המסמך**") של המרכז ומצאה כי:	
		1. מרכז התרבות מעסיק שישה עובדים בתקן קבוע (ארבעה עובדי צוות ושני אבות בית).	על הנהלת המועצה לבצע עדכון של תיאור התפקיד והגדרת הסמכויות של רכזת החוגים, כך שישקפו נאמנה את ניהול תוכנית "ניצנים". הגדרת תפקיד מדויקת חיונית לצורך קביעת תחומי אחריות, סמכויות ניהוליות וממשקי עבודה.
		2. נמצא, כי לא קיימות הגדרות תפקיד, סמכויות ותחומי אחריות לכלל העובדים במרכז.	על הנהלת המרכז, בשיתוף עם מחלקת משאבי אנוש במועצה, לנסח מסמכי תיאור תפקיד רשמיים ומפורטים עבור כל ששת העובדים (ארבעת עובדי הצוות ושני אבות הבית), כולל תחומי אחריות, כפיפות וממשקי עבודה.
		3. קיימת היררכיה ברורה של כפיפות ישירה של כל בעלי התפקידים למנהל המרכז. עם זאת, תיאור התפקיד של אב בית אינו מפורט במסמך.	על הנהלת המועצה להנחות על כך שכלל העובדים במרכז, לרבות אב הבית, יחתמו כרטיס נוכחות באופן סדיר ומדויק בהתאם לנוהלי המועצה ושהכפיפות תהא ישירות למנהל המרכז.
		4. אב הבית אינו כפוף ישירות למנהל המכרז אל למנהל אגף שפ"ע.	הביקורת ממליצה להכפיף את אב הבית למנהל המרכז לרבות גם חתימה על דוח נוכחות
		5. קיימת הגדרה ברורה של ממשק אופקי (שיתוף פעולה בין רכזות) וממשק אנכי (ניהול על ידי המנהל), וכן מנגנוני תמיכה (המזכירה) ותיאום מול גורמי חוץ (מחלקות המועצה).	
		6. המסמך מפרט באופן ממצה את הממשקים החוץ-ארגוניים בחמישה תחומים עיקריים: תקצוב (ממשלה/קרנות), שיתופי פעולה (חינוך/עמותות), מעורבות קהילתית (תושבים), לוגיסטיקה/תוכן (ספקים/אמנים), ושיווק (תקשורת/יח"צ).	
		7. המבנה הארגוני הרשמי או הגדרות התפקידים אינם קיימים או אינם מעודכנים.	יש לאשרר את המבנה הארגוני הרשמי של המרכז ולהפיץ תיאורי תפקיד ברורים לכלל העובדים.

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
		8. רכזת החוגים מנהלת בפועל את תוכנית "ניצנים" אך מוגדרת רק כרכזת חוגים.	מומלץ להוציא כתב מינוי מעודכן או הגדרת תפקיד רשמית הכוללת את ניהול תוכנית "ניצנים", כדי למנוע מצב של חשיפה משפטית או ביטוחית הנובעת מפער בין הגדרת התפקיד לביצוע בפועל.
		9. נמצא, כי פונקציה של רכזת נשים במרכז אינה מאויישת.	על המועצה/המרכז לפעול ללא שיהוי לאיוש המשרה בדרך של מכרז או הליך גיוס תקין, כדי להבטיח את מתן השירותים המיועדים לאוכלוסיית הנשים.
5.1.1	**הערכת עובדים**	לא מתבצעת הערכת עובדים תקופתית ואין מנגנון למדידת שביעות רצון או תגמול על שעות נוספות.	יש להטמיע מערך הערכת עובדים שנתי ולשקול תגמול הולם עבור שעות פעילות חריגות (השתתפות באירועים בשעות הערב וכד'). נמצא תקין.
5.2	**תכנון אסטרטגי ותוכניות עבודה**	1. קיימת תוכנית עבודה שנתית וגם סיכום שנה מבוצע לכל שנה.	נמצא תקין.
		2. תכנית העבודה השנתית של מרכז התרבות מתמקדת בארבעה אשכולות פעילות עיקריים ומחזוריים: חודש התרבות, חודש המשפחה, חורף חם ופעילויות חג הקורבן.	נמצא תקין.
		3. בנוסף לאשכולות המרכזיים, מתקיימים אירועים מזדמנים ופעילויות רבות נוספות לאורך כל השנה.	נמצא תקין.
		4. דוחות ביצוע מוגשים למשרד התרבות אחת לשנה בהתאם לנדרש.	נמצא תקין.
		5. יעדים מרכזיים לשנה הנוכחית לא הוגדרו באופן מדיד (KPI's) או לא אושרו רשמית על ידי המועצה.	יש להגדיר יעדים שנתיים ומדדי הצלחה (KPI's) כמותיים (כגון: שיעור שביעות רצון, עלות מול הכנסה לחוג) ולאשרם פורמלית.
		6. אירועים גדולים ושירותים מקצועיים (כמו אומנים) דורשים אישור ועדת תרבות הכוללת את הגזבר והמנכ"ל, וכן אישור יועץ משפטי.	נמצא תקין.

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
		7. נמצא כי, נכון למועד הביקורת לא קיימים הסכמי מסגרת עם ספקים לצורך ביצוע אירועים במרכז התרבות, דבר העלול לגרום לחוסר יעילות וליצור אי יציבות בתימחור.	יש לשקול בחינה של השימוש במכרזי מסגרת לספקים קבועים בהקדם. מכרזי מסגרת לספקים קבועים (למשל, במה, הגברה) יתרמו לייעול התהליך ולייצר יציבות בתימחור.
5.3	**מדיניות ונהלי עבודה**	1. נמצא, כי המרכז משתמש בנוהל הרכש של המועצה לצורך ביצוע תהליכי רכש, יחד עם זאת הנוהל אינו מתוקף.	על המועצה, בשיתוף הנהלת מרכז התרבות, לתקף באופן מיידי את נוהל הרכש הקיים או לאמץ נוהל רכש מחייב ומתוקף התואם את דיני המכרזים והרכש המוניציפלי.
		2. נמצא, כי המרכז משתמש בנוהל גביית כספים של המועצה לצורך גביית כספים מתושבים על פעילויות המרכז, יחד עם זאת הנוהל אינו מתוקף ואינו עדכני.	1. על המועצה לערוך עדכון יסודי של נוהל גביית הכספים כך שישקף את הנהלים החוקיים והטכנולוגיים העדכניים לגביית תשלומים מתושבים עבור פעילויות המרכז (כגון חוגים ואירועים). 2. יש להשלים את תיקוף הנוהל החדש באמצעות הגורמים המוסמכים במועצה (כגון הגזברות והייעוץ המשפטי), ולהטמיעו באופן מחייב במרכז התרבות.
		3. תהליכים משמעותיים (כגון הפקת אירוע, ניהול קהל) מתנהלים ללא נהלים כתובים כלל.	יש לתעד, לכתוב ולאשר את נהלי העבודה העיקריים של המרכז (למשל, נוהל הפקת אירוע מתחילתו ועד סופו). נהלי עבודה כתובים ומוסדרים חשובים מאוד לשימור הזיכרון הארגוני במועצה.
5.4.1	**ניהול התקציב**	1. התקציב השנתי הכולל של מרכז התרבות עומד על כ-1.5 מיליון ש"ח.	
		2. קיימת תלות תקציבית גבוהה במקור מימון אחד עיקרי: משרד התרבות. מרבית התקציב מתקבל ממשרד התרבות עבור פעילויות תרבות ספציפיות, דרך שישה קולות קוראים קבועים.	על הנהלת מרכז התרבות, בשיתוף הנהלת המועצה, לגבש אסטרטגיה מקיפה לגיוון מקורות ההכנסה ולהפחתת התלות במשרד התרבות. האסטרטגיה צריכה לכלול איתור קולות קוראים נוספים, הגשת בקשות לתמיכה מקרנות ציבוריות ופרטיות, וכן הגדלת ההכנסות העצמיות (כגון חוגים, אירועים ופעילויות מסחריות).

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
		3. נמצא, כי תקציב האחזקה השנתי עומד על 20 אלף ש"ח בלבד.	יש לבחון את הגדלת תקציב האחזקה השנתי באופן משמעותי מ-20 אלף ש"ח לסכום ריאלי שיאפשר כיסוי מלא של צורכי התחזוקה השוטפת, וכן הקצאת תקציב ייעודי לשיפוצים חיוניים (כגון שירותים, לובי ומיזוג) ורכש ציוד בסיסי (כגון ריהוט חדש).
		4. נמצא, כי תקציב האחזקה אינו מספק לשיפוצים חיוניים כגון שירותים, לובי, מיזוג או רכישת ריהוט חדש, ומשמש רק לחומרי ניקיון ותחזוקה שוטפת.	
		5. לא נמצא, כי קיים תקציב ייעודי לבדיקות בטיחות תקופתיות (כגון: חשמל ומטפים).	
5.4.2	**ניהול הגבייה במרכז**	1. הכנסות מאירועים וממספר מצומצם של חוגים מועברות לגזברות המועצה.	נמצא תקין.
		2. גביית מזומן מתבצעת באופן מצומצם על ידי עובדת האחראית על הגבייה והיא הגורם האחראי להעביר את הכספים לגזברות.	נמצא תקין.
		3. נמצא, כי קיים מסמך הסכם דמי שימוש להשכרה במרכז התרבות, לרבות השכרת חדר, השרת אולם וכו'.	נמצא תקין.
		4. בנוסף, ההסכם קובע לוח זמנים מחייב לתשלום דמי השימוש, שישולמו בכל ראשון לחודש ומראש , בנוסף לדרישה לתשלום מקדמה בסך 250₪. המועצה הגדירה אמצעי אכיפה חריף במקרה של הפרה: איחור מעל 3 ימים בתשלום דמי השימוש מהווה הפרה יסודית המאפשרת למועצה לבטל הסכם זה ללא כל הודעה לשוכר. כמו כן, השוכר לא יורשה לעשות שימוש במושכר ללא תשלום מראש.	נמצא תקין.
		5. עוד יוער, כי השימוש במושכר מותנה בתיאום , כאשר נקבע כי העדיפות ניתנת למועצה. לשוכר לא יהיו טענות ו/או תביעות אם תתקיים במושכר פעילות של המועצה בימים ובשעות השימוש.	נמצא תקין.

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
		6. נמצא, כי המערכת לניהול חוגים, הבקרה והמעקב מתבצעים באופן ידני לחלוטין. ניהול ידני של פנקסי קבלות ומזומנים מגדיל את הסיכון לטעויות.	מומלץ לבחון מעבר לשימוש במערכת מידע אינטגרטיבית לניהול חוגים שתחליף את המעקב הידני הקיים. הטמעת פתרון טכנולוגי מותאם תאפשר סנכרון אוטומטי בין נתוני הרישום לגבייה בפועל, תמנע סרבול אדמיניסטרטיבי וסיבוכים ברישום, ותפחית באופן משמעותי את עומס העבודה המוטל על רכזת התוכנית.
		7. נמצא, כי הקישור לתשלום עבור תוכנית "ניצנים" אינו מדויק (חוסר התאמה לפי גן/בית ספר), מה שיוצר עומס עבודה וסיבוכים בעת הרישום.	על הנהלת מרכז התרבות ומחלקת הגבייה של המועצה לפעול בשיתוף פעולה על מנת לפעול לטיוב ועדכון ממשק הרישום והתשלום הדיגיטלי עבור תוכנית "ניצנים". יש לוודא כי הקישור המופץ להורים יכלול שדות בחירה חובה ומדויקים המשויכים למוסד החינוכי הספציפי (גן ילדים או בית ספר).
		8. המדריכים גובים את הכסף עבור החוגים באופן עצמאי ומעבירים 15% מהפדיון למכרז אחת לרבעון.	נמצא תקין.
		9. מועדון גימלאי המשטרה עושה שימוש במקום ללא תשלום שכירות.	יש לבחון את הבסיס המשפטי/נוהלי למתן פטור מתשלום למועדון גמלאי המשטרה ולעגן אותו בהחלטה מסודרת.
5.4.3	**רכש והתקשרויות במרכז**	1. נמצאה ריכוזיות גבוהה בהקצאת התקציב למספר מצומצם של ספקים, כ-43.17% מהסכום הכולל הוצא לשני הספקים המובילים בלבד.	לשם ייעול תהליכי הרכש והבטחת שקיפות וחיסכון, מומלץ למרכז להקים הסכמי מסגרת תחרותיים עבור שירותים הנדרשים באופן תדיר (כגון שירותי במה, תאורה והגברה) באמצעות ביצוע מכרז זוטא או פנייה לקבלת הצעות מחיר מ-3 מציעים לפחות. במסגרת זו, ייחתמו הסכמים שנתיים הכוללים מחירון קבוע והגבלת סכום מצטבר, מה שיחליף את שיטת איסוף הצעות המחיר הנקודתיות הקיימת, יבטיח עמידה בנהלי הרכש המוניציפליים ויאפשר בקרה תקציבית הדוקה ומקצועית יותר על תקציבי האירועים השונים.

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
		2. הספק המוביל מס' 6051680446 קיבל תשלום של כ-141,600 ₪ בהזמנה יחידה עבור הופעה, והספק השני מס' 6001074000 קיבל תשלום של כ-140,820 ₪ על פני 6 הזמנות רכש שונות. ממוצע ההזמנה עומד על 23,470 ₪ - גבוה משמעותית מהממוצע הכללי של הזמנות הרכש 8,279 ₪.	יש להגדיר כלל האוסר על עובדי המרכז לבצע הזמנות חוזרות מאותו ספק באופן שיעבור תקרה מצטברת של 10,000 ₪ בשנה בהתאם לנוהל הרכש ללא האישורים הנדרשים לכך.
		3. נמצא כי כ-62.03% מכלל ההזמנות הרכש (49 מתוך 79 עסקאות) הן בסכום הנמוך מ-5,000 ₪.	יישום מדיניות רכש מרוכז עבור מוצרים ושירותים שגרתיים בעלי נפח גבוה (כגון ציוד ניקיון, משרדי או כיבוד), יש לאסור רכש נקודתי. במקום זאת, יש לבצע התקשרות שנתית מרוכזת עם הספק שזכה בהליך תחרותי, על בסיס צפי צריכה שנתי על מנת לייעל את ההליך.
		4. ספקים מסוימים, כגון ספק מס' 6003644305 אשא בוצעו עימו 5 הזמנות רכש קטנות, קיבלו תשלום בסדרת הזמנות קטנות.	
		5. נמצא, כי 31 הזמנות רכש המהוות כ27.7% מסך כלל הזמנות הרכש לשנת 2025 אושרו אך טרם בוצע בהם תשלום.	יש לוודא שכל התשלומים לספקים מבוצעים בדיוק על פי תנאי ההסכם או הצעת המחיר המאושרת, שכן עמידה בתנאי תשלום אלה הכרחית למניעת תביעות משפטיות מצד ספקים, העלולות להתעורר עקב אי-תשלום בגין שירותים או טובין שסופקו למועצה.
		6. מנהל המרכז מעביר דרישות רכש למנהלת הרכש באגף הגזברות, והיא המבצעת את הצעות המחיר בפועל.	נמצא תקין.
5.5.1	**שביעות רצון התושבים**	מרכז התרבות אינו מקיים באופן סדור ומתועד תהליך של סקר שביעות רצון בקרב ציבור המשתתפים בפעילויותיו (חוגים, אירועים, תכניות קהילתיות). סקר שביעות רצון הוא מדד מרכזי כמותי להצלחת הפעילות. ללא מדד זה, קשה להעריך עד כמה המרכז מממש את ייעודו באופן אפקטיבי.	1. על הנהלת מרכז התרבות, בשיתוף הנהלת המועצה, לתכנן וליישם באופן מיידי תהליך קבוע ושיטתי של סקר שביעות רצון בקרב משתתפי הפעילויות (חוגים, אירועים וכו').

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
			2. יש לוודא, כי ממצאי סקרי שביעות הרצון משמשים כבסיס קבוע לדיונים אסטרטגיים, לתכנון תכניות העבודה השנתיות ולקביעת סדרי עדיפויות תקציביים, ובכך לחזק את הרלוונטיות והאפקטיביות של המרכז עבור הקהילה.
5.6	**תחזוקת המרכז וניהול הבטיחות**	1. מבנה מרכז התרבות נמצא במצב סביר ודורש שיפוץ משמעותי, במיוחד לאור היקף פעילותו הגבוה (מעל 15,000 מבקרים בשנה ופעילות שעות מרובות).	על המועצה להגדיל באופן משמעותי את תקציב האחזקה השנתי מ-20 אלף ש"ח לסכום ריאלי התואם את היקף הפעילות (מעל 15,000 מבקרים בשנה). יש להקצות תקציב ייעודי נפרד לצורך ביצוע שיפוצים יזומים ורכש ציוד בסיסי (כגון ריהוט חדש).
		2. זוהו צרכי שיפוץ חיוניים שלא מומשו במשך שלוש שנים, הכוללים: ü שיפוץ שירותים; ü שיפוץ לובי (כולל רכישת ריהוט חדש); ü תיקון או החלפת מיזוג אוויר;	על מחלקת ההנדסה והגזברות במועצה לגבש ולאשר באופן מיידי תכנית עבודה תקציבית ולוחות זמנים מחייבים לטיפול בליקויים התשתיתיים הדחופים, ובפרט שיפוץ השירותים, הלובי וטיפול במיזוג האוויר, אשר הובטחו אך לא מומשו במשך שלוש שנים.
		3. בנוסף, נמצא, כי המבנה זקוק לשיפור גם מבחינה חיצונית, אך אין תקציב ייעודי לכך.	יש להקצות תקציב קבוע ומובטח לביצוע בדיקות הבטיחות התקופתיות הנדרשות בחוק, כדי להבטיח עמידה רציפה בדרישות הרגולטוריות ולמנוע סכנת פגיעה בציבור.
		4. אחריות לשיפוצים, תשתיות ומבנים מוטלת על מחלקת ההנדסה במועצה, אך הבטחות לשיפוץ (כגון השירותים) לא מומשו במשך שלוש שנים.	על מחלקת ההנדסה והגזברות במועצה לגבש ולאשר באופן מיידי תכנית עבודה תקציבית ולוחות זמנים מחייבים לטיפול בליקויים התשתיתיים הדחופים, ובפרט שיפוץ השירותים, הלובי וטיפול במיזוג האוויר, אשר הובטחו אך לא מומשו במשך שלוש שנים.

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
		5. היעדר תקציב ייעודי לשיפוצים או לרכישת ריהוט חדש למרכז.	יש להקצות תקציב קבוע ומובטח לביצוע בדיקות הבטיחות התקופתיות הנדרשות בחוק, כדי להבטיח עמידה רציפה בדרישות הרגולטוריות ולמנוע סכנת פגיעה בציבור.
		6. לא הוזכר בפני הביקורת ביקור של ממונה בטיחות רשותי במקום לצורך ביקורת בטיחות תקופתיות.	יש להבטיח שממונה הבטיחות הרשותי יבצע ביקורת בטיחות מלאה ומקיפה במרכז, וכי ממצאיו יתועדו ויטופלו בלוח זמנים קצר.
5.6.1	**נגישות**	1. נמצאו ליקויים בנושא הנגישות במרכז התרבות, בניגוד לנדרש בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ותקנותיו.	
		2. נמצא, כי בוצעה בדיקה על ידי מהנדס מעליות מוסמך בתאריך 01/03/2026, כנדרש בתקנות הבטיחות.	נמצא תקין.
		3. משטח הכניסה למרכז התרבות אינו תיקני, משטח הכניסה עלול לגרום להחלקות של תושבים המבקרים במרכז, במיוחד כאשר המשטח רטוב. הליקוי במשטח הכניסה חושף את המועצה והמרכז לסיכון בטיחותי מיידי של פגיעה בציבור ולתביעות נזיקין. אי-תקינות המשטח מפרה ככל הנראה את דרישות תקן ישראלי 631 (משטחי הליכה) ואת חובת הזהירות הכללית המוטלת על גוף ציבורי.	יש לבצע תיקון או החלפה מיידית של משטח הכניסה למרכז, באמצעות חומר או ציפוי מונע החלקה בעל מקדם חיכוך מתאים, כדי להבטיח עמידה בתקני בטיחות ולמנוע פגיעות גוף של תושבים, במיוחד במצב של רטיבות. עד לביצוע התיקון, יש להציב שילוט אזהרה בולט וברור בנוגע לסכנת החלקה במצב של רטיבות, ולהקפיד על ניקוז יעיל של מי גשמים או מים אחרים.

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
		4. במסגרת הביקורת נבחנה חווית השירות במרכז, ונמצא, כי היא לוקה בחסר בכל הנוגע לתנאי ההמתנה של התושבים. בסיור שנערך במקום עלה כי באזור הכניסה למרכז ובאזורי ההמתנה לא קיימים מקומות ישיבה בכלל לרווחת הקהל הממתין ובפרט מקומות ישיבה נגישים.	על הנהלת המרכז לפעול ללא דיחוי להסדרת מקומות ישיבה בטיחותיים ומכובדים באזור הכניסה ובמרחבי ההמתנה לרווחת הציבור, תוך הקפדה יתרה על עמידה מלאה בהוראות חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות והתקנות מכוחו; בכלל זה, יש להבטיח הקצאת מושבים נגישים הכוללים מאחזי יד ומרחב תמרון הולם לכיסאות גלגלים בהתאם לתקן הישראלי (ת"י 1918), ומומלץ לבצע את הרכש וההתקנה בתיאום עם מורשה נגישות שירות כדי להבטיח מענה חוקי מלא ומניעת חשיפה משפטית של הרשות.
5.6.2	**בדיקות תקופתיות לציוד**	לא הוצגו לידי הביקורת מסמכים המעידים על ביצוע בדיקות תקופתיות לציוד לרבות כיבוי אש, חשמל וכיו"ב, וזאת, בניגוד לנדרש בתקנות לעיל.	1. יש לוודא כי בדיקות החשמל, המטפים ומערכות כיבוי אש נוספות יבוצעו לאלתר, ומעתה ואילך יתבצעו באופן סדיר ואחת לשנה, כנדרש על פי חוק. 2. על המועצה להקצות באופן מיידי תקציב ייעודי וקבוע לביצוע בדיקות בטיחות תקופתיות כנדרש בחוק, כולל בדיקות חשמל, מטפים, ומערכות כיבוי אש נוספות. 3. יש לפתח תכנית אחזקה רב-שנתית ממוסדת שתכלול סדרי עדיפויות לשיפוצים, ותבטיח הקצאת משאבים הדרגתית לטיפול בליקויים התשתיתיים שהוזכרו. 4. מומלץ לבצע בדיקה תקופתית לציוד על ידי ממונה בטיחות במסגרת הכנת תוכנית שנתית לניהול הבטיחות, ולוודא שכל הציוד לו נדרשת בדיקה, אכן ניבדק כנדרש בהוראות החוק.

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
5.6.3	**כיסוי ביטוחי**	1. הוצגו לידי הביקורת פוליסות הביטוח של המועצה הכוללים גם את מרכז התרבות. נמצא, כי קיימות פוליסות ביטוח בנושאים הבאים: v רכוש – אש מורחב; v רעידות אדמה; v נזקי טבע; v צד ג'; v אחריות מקצועית משולב חבות מוצר; v חבות מעבידים;	נמצא תקין.
		2. הפוליסות אינן מבטחות אובדן, נזק, חבות או הוצאה הנובעים מ"הפסד סייבר", "פעולת סייבר" או "אירוע סייבר". חריג זה אינו חל בגין נזק פיזי לרכוש מוחשי.	על המועצה לבחון ולהשלים בהקדם האפשרי רכישת פוליסת ביטוח סייבר (Cyber Insurance) ייעודית ומקיפה הכוללת רכיבים כגון: כיסוי להוצאות תגובה לאירוע (Forensics, ייעוץ משפטי, יחסי ציבור), כיסוי להפסד רווח עסקי כתוצאה משיבוש מערכות מידע, כיסוי להוצאות סחיטה (Ransomware) וכיסוי לחבות צד ג' (Privacy Liability), המותאמת להיקף הפעילות ופרופיל הסיכון של המועצה, וזאת כדי לכסות את ההפסדים הפיננסיים שנותרו חשופים.
5.7	**הדרכות והשתלמויות לעובדים**	1. הביקורת ביקשה לבדוק באיזו תדירות מבוצעות הדרכות בטיחות לעובדיה. לא הוצגו לביקורת אסמכתאות תומכות אשר בוצעו הדרכות לעובדים במרכז.	1. יש להכין תוכנית הדרכה שנתית לכלל עובדי המרכז בנושאים הנדרשים. בתוכנית יש לכלול את נושאי ההדרכה, את האוכלוסיות להדרכה ואת התדירות של כל הדרכה. 2. בסיום כל הדרכה יש להמציא למודרך תמצית מידע בכתב בשפתו. 3. מומלץ להכין מבעוד מועד מצגות ותמציות מידע לכל סוגי ההדרכות.

סעיף	שם הממצא	פירוט הממצאים	המלצות הביקורת
		2. היעדר נוהל עבודה כתוב בנושא הדרכות עובדים המסדיר את שיטת ארגון ההדרכות לכל סוגי המודרכים, וזאת בהתאם לתקנות מסירת מידע והדרכת עובדים.	יש לנסח נוהל עבודה כתוב בנושא הדרכות עובדים המסדיר את שיטת ארגון ההדרכות לכל סוגי המודרכים, וזאת בהתאם לתקנות מסירת מידע והדרכת עובדים.
		3. רכזת התרבות של המרכז אינה מוכשרת פורמלית בתחום התרבות.	1. על המועצה לפעול להסדרת הכשרתה המקצועית של רכזת התרבות, ובכלל זה להוציא את העובדת לקורס הכשרה פורמלי ומוכר בתחום התרבות, לצד הבטחת השתתפותה העקבית בימי עיון ובכנסים רלוונטיים; זאת במטרה להקנות לה את הכלים המקצועיים הנדרשים לביצוע תפקידה באופן מיטבי ולהבטיח התעדכנות שוטפת בסטנדרטים המקצועיים בתחום.

5. רקע ומידע כללי

5.1. מבוא

במסגרת תכנית העבודה של מבקר המועצה המקומית דאלית אל כרמל (להלן: "**המועצה**"), לשנת 2025, נערכה ביקורת בנושא: התנהלות מכרז התרבות במועצה. הביקורת נערכה בחודשים אוקטובר 2025-פברואר 2026.

מרכז התרבות במועצה המקומית דליית אל כרמל מהווה את המוקד המרכזי לפעילות חברתית, חינוכית ותרבותית ביישוב, ותפקידו לגבש ולהעשיר את הקהילה תוך שימור המורשת המקומית הייחודית. כגוף הנתמך מכספי ציבור ופועל תחת חסותה של הרשות המקומית, המרכז נדרש לעמוד בסטנדרטים גבוהים של ניהול תקין, יעילות תקציבית ושקיפות מלאה. חשיבותו של המרכז אינה מתמצה רק במגוון התכנים האמנותיים והחוגים שהוא מציע, אלא גם ביכולתו לשמש פלטפורמה שוויונית ונגישה לכלל התושבים, תוך ניצול מושכל של המשאבים הציבוריים והתשתיות העומדים לרשותו.
ביקורת זו נערכה כחלק מתוכנית העבודה השנתית של מבקר המועצה, מתוך הכרה בצורך לבחון את התשתית הניהולית והתפעולית של המרכז אל מול הגידול בהיקף פעילותו בשנים האחרונות.

הממצאים וההמלצות שיובאו בדוח זה נועדו להוות כלי עבודה עבור הנהלת המרכז והמועצה, במטרה לייעל את תהליכי העבודה, לחזק את מנגנוני הבקרה ולהבטיח כי המרכז ימשיך להוות מופת לניהול תרבות קהילתית מקצועית ואיכותית.

5.2. מטרות הביקורת

מטרת הביקורת היא לבחון את מידת הציות של מרכז התרבות להוראות הדין, לתקנות ולנהלים העירוניים, תוך הערכת האפקטיביות של המבנה הארגוני והניהולי במילוי יעדי המועצה. הביקורת תתמקד בבחינת היעילות והתקינות של ניהול המשאבים הכספיים והתקציביים, תהליכי הרכש וההתקשרויות עם ספקים, וכן בניהול מערך הבטיחות, התחזוקה והשירות לקהילה. כל זאת במטרה להבטיח ניהול ציבורי תקין, שקיפות מרבית ושיפור איכות השירות הניתן לתושבים.

5.3. נושאי הביקורת

נושאי הביקורת והמוקדים בהם התרכזה הביקורת:

- מבנה ארגוני והגדרת תפקידים;
- תכנון אסטרטגי ותוכניות עבודה;
- מדיניות ונהלי עבודה;
- ניהול כספי המרכז;
- איכות השירות;
- תחזוקת המרכז וניהול הבטיחות;
- הדרכות והשתלמויות לעובדים;

5.4. מתודולוגיית הבדיקה

5.4.1. פגישות

לצורך עריכת הביקורת, נערכו פגישות ובוצעו בירורים עם הגורמים הבאים:

- מנהל מרכז תרבות – מר אמיל חמאדה;
- עובדי מרכז התרבות;

5.4.2. אסמכתאות שהתקבלו לידי הביקורת

הביקורת הסתמכה על אסמכתאות שהתקבלו ובין היתר:

- תוכנית עבודה שנתית עדכנית (השנה הנוכחית ושנה קודמת), כולל יעדים כמותיים ואיכותיים שהוגדרו על ידי המועצה המקומית לשנים 2024-2025;
- פרוטוקולי ישיבות רלוונטיות של הנהלה/ועדה שבהן אושרו היעדים והוצגה הערכת ביצועים לשנים 2024-2025;
- תקציב מאושר של מרכז התרבות לשנים 2024-2025;
- נוהלי עבודה כתובים בנושא גבייה והכנסות עצמיות (חוגים, כרטיסים, השכרה).
- דוח פירוט גיול חובות של המרכז עדכני;
- תעריפון מאושר לשירותים הניתנים של המרכז;
- דוח פירוט הוצאות רכש של המרכז בין השנים 2024-2025;
- מבנה ארגוני מאושר הכולל תיאורי תפקידים ותחומי אחריות לבעלי התפקידים במרכז;
- קובץ מצבת כוח אדם (רשימת עובדים, משרות וכפיפות ארגונית);
- נוהל רכש והתקשרויות של המועצה;
- ריכוז חוזים והתקשרויות פעילים עם ספקים (כולל תאריכי פקיעה, סכומים ותנאי תשלום);
- דוח פירוט אישורי תשלום לספקים, כולל דוגמאות לאישורים על קבלת השירות/מוצר לפני ביצוע התשלום לשנים 2024-2025;
- העתק פוליסות ביטוח רלוונטיות של המרכז (מבנה, צד ג', אחריות מקצועית) נכון לשנת 2025;

5.5. תשתית נורמטיבית

להלן הבסיס החוקי הקיים עליו התבססה הביקורת:

א. פקודת העיריות [נוסח חדש];
ב. חוק הרשויות המקומיות (ביקורת פנימית), תשנ"ב-1992;
ג. חוק חובת המכרזים, תשנ"ב;
ד. חוק יסודות התקציב, תשמ"ה-1985;
ה. חוק חופש המידע, תשנ"ח-1998;
ו. חוק הרשויות המקומיות (מועצות מקומיות), תשכ"ד-1964;
ז. חוק ארגון הפיקוח על העבודה, תשי"ד-1954;

ח. פקודת הבטיחות בעבודה (נוסח חדש), תש"ל-1970 ;

ט. חוק רישוי עסקים, התשכ"ח-1968 ותקנותיו ;

י. חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998 ותקנותיו (תקנות הנגישות) ;

יא. תקנות שירותי כבאות (מערכות למניעת דליקות) ;

6. הדוח המפורט

6.1. מבנה ארגוני והגדרת תפקידים

רקע

מבנה הארגוני של כל גוף, ובפרט של מרכז תרבות במועצה מקומית, הוא השלד המבני המגדיר את חלוקת העבודה, הסמכות והאחריות בין חלקי המערכת. מרכז תרבות עשוי לפעול במודלים שונים: כיחידה פנימית בתוך המועצה, כעמותה נפרדת או כתאגיד עירוני. המבנה הנפוץ הוא מבנה מטריציוני/פונקציונלי ,המשלב את הכפיפות המקצועית (למשל, מנהל תכניות אמנות) עם הכפיפות המנהלית-כספית לגורמים במועצה (כמו גזבר או מנכ"ל). קביעת מבנה זה חיונית ליעילות: עליו להבטיח זרימת מידע תקינה, למנוע כפילויות, ולהפריד בין תפקידי קביעת המדיניות (הדירקטוריון/הנהלה ציבורית) לבין תפקידי הביצוע והניהול היומיומיים. דוח הביקורת יבחן האם המבנה הקיים רשמי, מאושר, ומותאם להיקף הפעילות ולצרכים המקומיים.

הגדרת התפקידים נגזרת ישירות מהמבנה הארגוני ומהצרכים התפעוליים של מרכז התרבות. הגדרות תפקיד רשמיות ומפורטות הן כלי ניהולי בסיסי המבטיח שכל עובד יודע בדיוק מהן סמכויותיו, חובותיו, ומדדי הצלחתו .עבור מרכז תרבות, ישנה חשיבות מיוחדת להגדרת תפקידים ספציפיים כגון: מנהל המרכז (האחראי על הניהול הכולל והכספי), מנהל אמנותי/תכניות (האחראי על התוכן), ומנהל תפעול/תחזוקה (האחראי על המבנה והבטיחות). דוח הביקורת יצטרך לבדוק את קיומן ועדכונן של הגדרות תפקיד אלו, את הלימה שלהן לכישורים הנדרשים, ואת אופן מינוי בעלי התפקידים הבכירים – תוך עמידה בנהלי מכרזים ושקיפות ציבורית כמתחייב מרשות מקומית.

ממצאים

הביקורת ניתחה את מסמך המבנה הארגוני (להלן: "**המסמך**") של המרכז ומצאה כי:

1. מרכז התרבות מעסיק שישה עובדים בתקן קבוע (ארבעה עובדי צוות ושני אבות בית).
2. נמצא, כי לא קיימות הגדרות תפקיד, סמכויות ותחומי אחריות לכלל העובדים במרכז.
3. קיימת היררכיה ברורה של כפיפות ישירה של כל בעלי התפקידים למנהל המרכז. עם זאת, תיאור התפקיד של אב בית אינו מפורט במסמך.
4. אב הבית אינו כפוף ישירות למנהל המכרז אל למנהל אגף שפ"ע.
5. קיימת הגדרה ברורה של ממשק אופקי (שיתוף פעולה בין רכזות) וממשק אנכי (ניהול על ידי המנהל), וכן מנגנוני תמיכה (המזכירה) ותיאום מול גורמי חוץ (מחלקות המועצה).
6. המסמך מפרט באופן ממצה את הממשקים החוץ-ארגוניים בחמישה תחומים עיקריים: תקצוב (ממשלה/קרנות), שיתופי פעולה (חינוך/עמותות), מעורבות קהילתית (תושבים), לוגיסטיקה/תוכן (ספקים/אמנים), ושיווק (תקשורת/יח"צ).
7. המבנה הארגוני הרשמי או הגדרות התפקידים אינם קיימים או אינם מעודכנים.
8. רכזת החוגים מנהלת בפועל את תוכנית "ניצנים" אך מוגדרת רק כרכזת חוגים.
9. נמצא, כי פונקציה של רכזת נשים במרכז אינה מאויישת.

המלצות

1. על הנהלת המרכז, בשיתוף עם מחלקת משאבי אנוש במועצה, לנסח מסמכי תיאור תפקיד רשמיים ומפורטים עבור כל ששת העובדים (ארבעת עובדי הצוות ושני אבות הבית), כולל תחומי אחריות, כפיפות וממשקי עבודה.

2. על הנהלת המועצה להנחות על כך שכלל העובדים במרכז, לרבות אב הבית, יחתמו כרטיס נוכחות באופן סדיר ומדויק בהתאם לנוהלי המועצה ושהכפיפות תהא ישירות למנהל המרכז.
3. יש לאשרר את המבנה הארגוני הרשמי של המרכז ולהפיץ תיאורי תפקיד ברורים לכלל העובדים.
4. על הנהלת המועצה לבצע עדכון של תיאור התפקיד והגדרת הסמכויות של רכזת החוגים, כך שישקפו נאמנה את ניהול תוכנית "ניצנים". הגדרת תפקיד מדויקת חיונית לצורך קביעת תחומי אחריות, סמכויות ניהוליות וממשקי עבודה.
5. הביקורת ממליצה להכפיף את אב הבית למנהל המרכז לרבות גם חתימה על דוח נוכחות.
6. מומלץ להוציא כתב מינוי מעודכן או הגדרת תפקיד רשמית הכוללת את ניהול תוכנית "ניצנים", כדי למנוע מצב של חשיפה משפטית או ביטוחית הנובעת מפער בין הגדרת התפקיד לביצוע בפועל.
7. על המועצה/המרכז לפעול ללא שיהוי לאיוש המשרה בדרך של מכרז או הליך גיוס תקין, כדי להבטיח את מתן השירותים המיועדים לאוכלוסיית הנשים.

6.1.1. הערכת עובדים

תהליך הערכת העובדים במרכז התרבות בדליית אל כרמל מהווה כלי ניהולי אסטרטגי המבוסס על הנחיות משרד הפנים, ומטרתו המרכזית היא טיוב המשאב האנושי לטובת שיפור השירות לתושב. התהליך מאפשר יצירת שפה משותפת בין הנהלת המועצה לעובדים, זיהוי צורכי הדרכה וקידום מקצועי, והבטחה כי פעילות המרכז מתנהלת בשקיפות וביעילות בהתאם לסטנדרטים של מינהל תקין. מעבר להיבט הפרוצדורלי, ההערכה נועדה לחזק את הקשר בין המנהל לעובד ולייצר תרבות ארגונית השואפת למצוינות.

היישום המעשי של ההערכה בוחן פרמטרים של מקצועיות, שירותיות ויוזמה, תוך רגישות למאפיינים הייחודיים של דליית אל כרמל כגון שימור המורשת הדרוזית והקשר ההדוק עם הקהילה המקומית. התהליך מורכב משלבים מובנים הכוללים הערכה עצמית, הערכת מנהל ושיחת משוב אישית, המאפשרים תיאום ציפיות והצבת יעדים מדידים לשנה הבאה. דיאלוג זה תורם לחיזוק המחויבות של הצוות למטרות המרכז, ומבטיח כי המשאבים המופנים לתרבות יתורגמו לערך משיא עבור התושבים.

ממצאים

לא מתבצעת הערכת עובדים תקופתית ואין מנגנון למדידת שביעות רצון או תגמול על שעות נוספות.

המלצות

יש להטמיע מערך הערכת עובדים שנתי ולשקול תגמול הולם עבור שעות פעילות חריגות (השתתפות באירועים בשעות הערב וכד').

6.2. תכנון אסטרטגי ותוכניות עבודה

רקע

תכנון אסטרטגי הוא תהליך קריטי המעניק למרכז התרבות מצפן ומפת דרכים לטווח ארוך (שלוש עד חמש שנים). מטרתו להגדיר את החזון והייעוד של המרכז בקהילה, לקבוע יעדים מדידים ברמה התרבותית, הכלכלית והקהילתית, ולזהות את קהלי היעד העיקריים והצרכים המיוחדים שלהם, כגון שימור המורשת הייחודית של דליית אל כרמל. דוח ביקורת בוחן את איכות התכנון –האם הוא מבוסס על ניתוח מעמיק של המציאות (חוזקות, חולשות, אתגרים והזדמנויות), והאם הוא מאושר על ידי הדרגים המוסמכים במועצה ובהנהלת המרכז. חיוני לבדוק כיצד התכנון האסטרטגי מתורגם ליעדים תפעוליים ומחייבים, ולא נותר בגדר הצהרת כוונות בלבד.

תכניות העבודה השנתיות הן התרגום המעשי והתקציבי של התכנון האסטרטגי לפרק זמן מוגדר. תוכנית עבודה תקינה כוללת פירוט של כלל הפעילויות המתוכננות (חוגים, מופעים, פרויקטים קהילתיים), תוך הקצאת תקציב מדויק לכל פרויקט, ציון אחראי ביצוע לכל משימה, וקביעת לוחות זמנים מחייבים. דוח הביקורת מתמקד בבדיקת תהליכי המעקב והבקרה: האם המרכז מקיים דוחות ביצוע תקופתיים (רבעוניים או חצי שנתיים) המודדים את ההתקדמות בפועל מול היעדים והתקציב שנקבעו? כמו כן, יש לבחון את הגמישות הניהולית –האם וכיצד מאושרים שינויים, דחיית פרויקטים או העברות תקציביות במהלך השנה, וזאת תוך שמירה על עקרון השקיפות והניהול התקין.

ממצאים

1. קיימת תוכנית עבודה שנתית וגם סיכום שנה מבוצע לכל שנה.
2. תכנית העבודה השנתית של מרכז התרבות מתמקדת בארבעה אשכולות פעילות עיקריים ומחזוריים: חודש התרבות, חודש המשפחה, חורף חם ופעילויות חג הקורבן.
3. בנוסף לאשכולות המרכזיים, מתקיימים אירועים מזדמנים ופעילויות רבות נוספות לאורך כל השנה.
4. דוחות ביצוע מוגשים למשרד התרבות אחת לשנה בהתאם לנדרש.
5. יעדים מרכזיים לשנה הנוכחית לא הוגדרו באופן מדיד (KPI's) או לא אושרו רשמית על ידי המועצה.
6. אירועים גדולים ושירותים מקצועיים (כמו אומנים) דורשים אישור ועדת תרבות הכוללת את הגזבר והמנכ"ל, וכן אישור יועץ משפטי.
7. נמצא כי, נכון למועד הביקורת לא קיימים הסכמי מסגרת עם ספקים לצורך ביצוע אירועים במרכז התרבות, דבר העלול לגרום לחוסר יעילות וליצור אי יציבות בתימחור.

המלצות

1. יש להגדיר יעדים שנתיים ומדדי הצלחה (KPI's) כמותיים (כגון: שיעור שביעות רצון, עלות מול הכנסה לחוג) ולאשרם פורמלית.
2. יש לשקול בחינה של השימוש במכרזי מסגרת לספקים קבועים בהקדם. מכרזי מסגרת לספקים קבועים (למשל, במה, הגברה) יתרמו לייעול התהליך ולייצר יציבות בתימחור.

6.3. מדיניות ונהלי עבודה

רקע

מדיניות ונהלי עבודה הם הליבה המנחה של הניהול התקין והאפקטיבי במרכז התרבות. המדיניות קובעת את עקרונות היסוד ואת הגישה הרצויה של הארגון בנושאים מרכזיים, כגון מדיניות גבייה, מדיניות סבסוד והנחות, וקריטריונים לבחירת אמנים ותכנים. הנהלים, לעומת זאת, מפרטים את הדרך והשלבים המדויקים לביצוע הפעולות הנגזרות מהמדיניות, למשל, תהליך אישור רכש, נוהל רישום לחוגים או נוהל פתיחת קופת אירוע. קיומה של מערכת נהלים ברורה משרתת שתי מטרות מרכזיות: אחידות ורציפות בעבודה (גם בעת חילופי כוח אדם) והפחתת סיכונים של טעויות, חריגות או מעשי שחיתות.

חשיבות הביקורת על מדיניות ונהלים טמונה בהבטחת שקיפות, שוויוניות ועמידה בחוק. בהיעדר נהלים מפורטים, מתקבלות החלטות על בסיס שיקול דעת אישי, דבר הפותח פתח לאי-סדרים ואי-שוויוניות, במיוחד בהקשר של הקצאת משאבים ציבוריים (כגון שימוש באולמות או מתן הנחות). דוח הביקורת יבחן האם הנהלים קיימים, כתובים, מפורסמים ומחייבים את כלל עובדי המרכז והמועצה הרלוונטיים. כמו כן, תיבדק עדכניותם של הנהלים (האם הם תואמים את החקיקה העדכנית ואת צרכי היישוב) והאם מתבצע פיקוח ובקרה על יישומם בפועל. בחינה זו חיונית להבטחת ניהול אחראי של כספי ציבור והנגשת שירותי תרבות הוגנים לתושבי דליית אל כרמל.

ממצאים

1. נמצא, כי המרכז משתמש בנוהל הרכש של המועצה לצורך ביצוע תהליכי רכש, יחד עם זאת הנוהל אינו מתוקף.
2. נמצא, כי המרכז משתמש בנוהל גביית כספים של המועצה לצורך גביית כספים מתושבים על פעילויות המרכז, יחד עם זאת הנוהל אינו מתוקף ואינו עדכני.
3. תהליכים משמעותיים (כגון הפקת אירוע, ניהול קהל) מתנהלים ללא נהלים כתובים כלל.

נהלים

המלצות

1. על המועצה, בשיתוף הנהלת מרכז התרבות, לתקף באופן מיידי את נוהל הרכש הקיים או לאמץ נוהל רכש מחייב ומתוקף התואם את דיני המכרזים והרכש המוניציפלי.
2. יש לוודא כי כלל הצוות הרלוונטי במרכז התרבות, ובפרט המזכירה האחראית על תיאום מול ספקים, עובר הדרכה מקיפה על הנוהל המתוקף ומיישם אותו באופן עקבי בכל תהליכי הרכש.
3. על המועצה לערוך עדכון יסודי של נוהל גביית הכספים כך שישקף את הנהלים החוקיים והטכנולוגיים העדכניים לגביית תשלומים מתושבים עבור פעילויות המרכז (כגון חוגים ואירועים).
4. יש להשלים את תיקוף הנוהל החדש באמצעות הגורמים המוסמכים במועצה (כגון הגזברות והייעוץ המשפטי), ולהטמיעו באופן מחייב במרכז התרבות.
5. יש לתעד, לכתוב ולאשר את נהלי העבודה העיקריים של המרכז (למשל, נוהל הפקת אירוע מתחילתו ועד סופו). נהלי עבודה כתובים ומוסדרים חשובים מאוד לשימור הזיכרון הארגוני במועצה.
6. יש להטמיע דרישה להדרכות תקופתיות על נהלים קיימים ולגבות חתימה על קריאת הנהלים הרלוונטיים.

6.4. ניהול כספי המרכז

6.4.1. ניהול התקציב

רקע

ניהול התקציב הוא המנוע הכלכלי המניע את פעילות מרכז התרבות, והוא הכלי המרכזי להבטחת איתנות פיננסית ועמידה בייעוד .מרכז תרבות, כגוף הנתמך מכספי ציבור (מועצה, ממשלה, ותשלומים מתושבים), מחויב לניהול תקציב מוקפד, שקוף ואחראי. תקציב שנתי מאושר משמש כהיתר הוצאה מחייב ,המגדיר את תקרת ההוצאות המותרת ואת מקורות המימון לכל תחום פעילות. ניהול תקין כולל מעקב שוטף אחר ביצוע תקציבי בפועל לעומת התכנון, זיהוי מוקדם של חריגות, ואישור מסודר של העברות תקציביות הנדרשות במהלך השנה. מטרת הביקורת היא לוודא כי המשאבים הציבוריים מנוצלים באופן היעיל והחסכוני ביותר, ומשרתים את היעדים התרבותיים שהוגדרו.

החשיבות המכרעת של ניהול התקציב באה לידי ביטוי גם בתהליכי גבייה, התקשרויות ודיווח . ניהול התקציב כולל בתוכו את המדיניות הפיננסית של המרכז, כגון מדיניות גביית תשלומים מחוגים וכרטיסים – חובה לוודא שהיא שוויונית וממומשת במלואה. כמו כן, כל התחייבות כספית (לרכש ציוד, שירותים או אמנים) חייבת לעמוד בחוק חובת המכרזים ובנהלי הרשות המקומית, תוך תיעוד והקצאה תקציבית מראש. לבסוף, ניהול התקציב מחייב הכנת דוחות כספיים שנתיים מבוקרים ,המוגשים לגורמים הרלוונטיים (המועצה והרגולטורים). דוחות אלה מהווים את המראה הפיננסית של המרכז ומאפשרים בקרה ופיקוח על שימוש נאות בכספי הציבור.

ממצאים

1. התקציב השנתי הכולל של מרכז התרבות עומד על כ-1.5 מיליון ש״ח.
2. קיימת תלות תקציבית גבוהה במקור מימון אחד עיקרי: משרד התרבות. מרבית התקציב מתקבל ממשרד התרבות עבור פעילויות תרבות ספציפיות, דרך שישה קולות קוראים קבועים.
3. נמצא, כי תקציב האחזקה השנתי עומד על 20 אלף ש״ח בלבד.
4. נמצא, כי תקציב האחזקה אינו מספק לשיפוצים חיוניים כגון שירותים, לובי, מיזוג או רכישת ריהוט חדש, ומשמש רק לחומרי ניקיון ותחזוקה שוטפת.
5. לא נמצא, כי קיים תקציב ייעודי לבדיקות בטיחות תקופתיות (כגון: חשמל ומטפים).
1. הביקורת ניתחה את תקציב המרכז לשנת 2025 ומצאה, כי (**ראה פירוט 1**):

- ❖ כ-60% מהוצאות המכרז הינן בגין שכר עובדים.
- ❖ רק 1% מתוקצב על אחזקה של מרכז התרבות.

המלצות

1. יש לבחון את הגדלת תקציב האחזקה השנתי באופן משמעותי מ-20 אלף ש״ח לסכום ריאלי שיאפשר כיסוי מלא של צורכי התחזוקה השוטפת, וכן הקצאת תקציב ייעודי לשיפוצים חיוניים (כגון שירותים, לובי ומיזוג) ורכש ציוד בסיסי (כגון ריהוט חדש).
2. על הנהלת מרכז התרבות, בשיתוף הנהלת המועצה, לגבש אסטרטגיה מקיפה לגיוון מקורות ההכנסה ולהפחתת התלות במשרד התרבות. האסטרטגיה צריכה לכלול איתור קולות קוראים נוספים, הגשת בקשות לתמיכה מקרנות ציבוריות ופרטיות, וכן הגדלת ההכנסות העצמיות (כגון חוגים, אירועים ופעילויות מסחריות).

פירוט 1: להלן פירוט סעיפי התקציב לשנת 2025

שם סעיף	סכום	אחוז מסה"כ
שכר עובדים	938,000	60%
חשמל	-	0%
כיבודים	4,000	0%
אחזקה	21,000	1%
קישוט תאורה בחוגים	-	0%
פעולות תרבות שונות	139,000	9%
הוצאות פעילות הפגה ברשויות בחירום	75,000	5%
אירועי תרבות עירונית 2021	-	0%
פעולות תרבות שונות ב	75,000	5%
פעולות תרבות שונות ג	75,000	5%
רוח תרבות החברה למתנסים	224,000	14%
סה"כ	**1,551,000**	**100%**

6.4.2. ניהול הגבייה במרכז

רקע

ניהול הגבייה הוא פונקציה תפעולית וכלכלית קריטית המבטיחה את האיתנות הפיננסית ואת יכולת הפעולה השוטפת של מרכז תרבות. מרכז תרבות ברשות מקומית, אף שהוא גוף ציבורי, מתבסס במידה משמעותית על הכנסות עצמיות – דמי השתתפות בחוגים, מנויים, מכירת כרטיסים לאירועים, ודמי שימוש באולמות. ניהול גבייה מקצועי ויעיל יוצר ודאות תזרים המאפשר למרכז לעמוד בהתחייבויותיו (כגון שכר אמנים, רכישת ציוד, ותפעול שוטף), ובכך מקנה לו יציבות ואוטונומיה גדולה יותר בבניית תכניותיו, במקום להסתמך רק על תקציבים והקצאות מהמועצה. אי לכך, קביעת מדיניות תמחור ברורה, הוגנת ושקופה היא הצעד הראשון, המבטיח שמחירי השירותים תואמים את העלויות ואת הנגישות הנדרשת לציבור.

ההיבט הניהולי של הגבייה דורש הקפדה על תהליכים מוסדרים וממוחשבים. הליך גבייה תקין כולל רישום מלא ומדויק של כל עסקה, הפקת אסמכתאות (חשבוניות וקבלות) כנדרש בחוק, ומעקב צמוד אחר סטטוס התשלום של כל מנוי או משתתף.

ממצאים

1. הכנסות מאירועים וממספר מצומצם של חוגים מועברות לגזברות המועצה.
2. גביית מזומן מתבצעת באופן מצומצם על ידי עובדת האחראית על הגבייה והיא הגורם האחראי להעביר את הכספים לגזברות.
3. נמצא, כי קיים מסמך הסכם דמי שימוש להשכרה במרכז התרבות, לרבות השכרת חדר, השרת אולם וכו'.
4. בנוסף, ההסכם קובע לוח זמנים מחייב לתשלום דמי השימוש, שישולמו בכל ראשון לחודש ומראש , בנוסף לדרישה לתשלום מקדמה בסך 250₪. המועצה הגדירה אמצעי אכיפה חריף במקרה של הפרה : איחור מעל 3 ימים בתשלום דמי השימוש מהווה הפרה יסודית המאפשרת למועצה לבטל הסכם זה ללא כל הודעה לשוכר. כמו כן, השוכר לא יורשה לעשות שימוש במושכר ללא תשלום מראש.
5. עוד יוער, כי השימוש במושכר מותנה בתיאום , כאשר נקבע כי העדיפות ניתנת למועצה. לשוכר לא יהיו טענות ו/או תביעות אם תתקיים במושכר פעילות של המועצה בימים ובשעות השימוש.
6. נמצא, כי המערכת לניהול חוגים, הבקרה והמעקב מתבצעים באופן ידני לחלוטין. ניהול ידני של פנקסי קבלות ומזומנים מגדיל את הסיכון לטעויות.
7. נמצא, כי הקישור לתשלום עבור תוכנית "ניצנים" אינו מדויק (חוסר התאמה לפי גן/בית ספר), מה שיוצר עומס עבודה וסיבוכים בעת הרישום.
8. המדריכים גובים את הכסף עבור החוגים באופן עצמאי ומעבירים 15% מהפדיון למכרז אחת לרבעון.
9. מועדון גימלאי המשטרה עושה שימוש במקום ללא תשלום שכירות.

המלצות

1. יש לבחון את הבסיס המשפטי/נוהלי למתן פטור מתשלום למועדון גמלאי המשטרה ולעגן אותו בהחלטה מסודרת.
2. מומלץ לבחון מעבר לשימוש במערכת מידע אינטגרטיבית לניהול חוגים שתחליף את המעקב הידני הקיים .הטמעת פתרון טכנולוגי מותאם תאפשר סנכרון אוטומטי בין נתוני הרישום לגבייה בפועל, תמנע סרבול אדמיניסטרטיבי וסיבוכים ברישום, ותפחית באופן משמעותי את עומס העבודה המוטל על רכזת התוכנית.
3. על הנהלת מרכז התרבות ומחלקת הגבייה של המועצה לפעול בשיתוף פעולה על מנת לפעול לטיוב ועדכון ממשק הרישום והתשלום הדיגיטלי עבור תוכנית "ניצנים". יש לוודא כי הקישור המופץ להורים יכלול שדות בחירה חובה ומדויקים המשויכים למוסד החינוכי הספציפי (גן ילדים או בית ספר).

6.4.3. רכש והתקשרויות במרכז

רקע

ניהול הגבייה הוא פונקציה תפעולית וכלכלית קריטית המבטיחה את האיתנות הפיננסית ואת יכולת הפעולה השוטפת של מרכז תרבות. מרכז תרבות ברשות מקומית, אף שהוא גוף ציבורי, מתבסס במידה משמעותית על הכנסות עצמיות – דמי השתתפות בחוגים, מנויים, מכירת כרטיסים לאירועים, ודמי שימוש באולמות. ניהול גבייה מקצועי ויעיל יוצר ודאות תזרים המאפשר למרכז לעמוד בהתחייבויותיו (כגון שכר אמנים, רכישת ציוד, ותפעול שוטף), ובכך מקנה לו יציבות ואוטונומיה גדולה יותר בבניית תכניותיו, במקום להסתמך רק על תקציבים והקצאות מהמועצה. אי לכך, קביעת מדיניות תמחור ברורה, הוגנת ושקופה היא הצעד הראשון, המבטיח שמחירי השירותים תואמים את העלויות ואת הנגישות הנדרשת לציבור.

ההיבט הניהולי של הגבייה דורש הקפדה על תהליכים מוסדרים וממוחשבים. הליך גבייה תקין כולל רישום מלא ומדויק של כל עסקה, הפקת אסמכתאות (חשבוניות וקבלות) כנדרש בחוק, ומעקב צמוד אחר סטטוס התשלום של כל מנוי או משתתף.

ממצאים

1. נמצאה ריכוזיות גבוהה בהקצאת התקציב למספר מצומצם של ספקים, כ-43.17% מהסכום הכולל הוצא לשני הספקים המובילים בלבד.
2. הספק המוביל מס' 6051680446 קיבל תשלום של כ-141,600 ₪ בהזמנה יחידה עבור הופעה, והספק השני מס' 6001074000 קיבל תשלום של כ-140,820 ₪ על פני 6 הזמנות רכש שונות. ממוצע ההזמנה עומד על 23,470 ₪ - גבוה משמעותית מהממוצע הכללי של הזמנות הרכש 8,279 ₪.
3. נמצא כי כ-62.03% מכלל ההזמנות הרכש (49 מתוך 79 עסקאות) הן בסכום הנמוך מ-5,000 ₪.
4. ספקים מסוימים, כגון ספק מס' 6003644305 אשא בוצעו עימו 5 הזמנות רכש קטנות, קיבלו תשלום בסדרת הזמנות קטנות.
5. נמצא, כי 31 הזמנות רכש המהוות כ27.7% מסך כלל הזמנות הרכש לשנת 2025 אושרו אך טרם בוצע בהם תשלום.
6. מנהל המרכז מעביר דרישות רכש למנהלת הרכש באגף הגזברות, והיא המבצעת את הצעות המחיר בפועל.

המלצות

1. לשם ייעול תהליכי הרכש והבטחת שקיפות וחיסכון, מומלץ למרכז להקים הסכמי מסגרת תחרותיים עבור שירותים הנדרשים באופן תדיר (כגון שירותי במה, תאורה והגברה) באמצעות ביצוע מכרז זוטא או פנייה לקבלת הצעות מחיר מ-3 מציעים לפחות. במסגרת זו, ייחתמו הסכמים שנתיים הכוללים מחירון קבוע והגבלת סכום מצטבר, מה שיחליף את שיטת איסוף הצעות המחיר הנקודתיות הקיימת, יבטיח עמידה בנהלי הרכש המוניציפליים ויאפשר בקרה תקציבית הדוקה ומקצועית יותר על תקציבי האירועים השונים.
2. יישום מדיניות רכש מרוכז עבור מוצרים ושירותים שגרתיים בעלי נפח גבוה (כגון ציוד ניקיון,

משרדי או כיבוד), יש לאסור רכש נקודתי. במקום זאת, יש לבצע התקשרות שנתית מרוכזת עם הספק שזכה בהליך תחרותי, על בסיס צפי צריכה שנתי על מנת לייעל את ההליך.

3. יש להגדיר כלל האוסר על עובדי המרכז לבצע הזמנות חוזרות מאותו ספק באופן שיעבור תקרה מצטברת של 10,000 ₪ בשנה בהתאם לנוהל הרכש ללא האישורים הנדרשים לכך.
4. יש לוודא שכל התשלומים לספקים מבוצעים בדיוק על פי תנאי ההסכם או הצעת המחיר המאושרת, שכן עמידה בתנאי תשלום אלה הכרחית למניעת תביעות משפטיות מצד ספקים, העלולות להתעורר עקב אי-תשלום בגין שירותים או טובין שסופקו למועצה.

פירוט 2: להלן פירוט הוצאות רכש של המרכז לשנת 2025

מחלקה	סטטוס	כמות ספקים	סה"כ שולם
תרבות	בוצעה	48	472,292
	מאושרת	31	181,773
סה"כ		**79**	**654,065**

פירוט 3: להלן פירוט הוצאות רכש של המרכז לשנת 2025

מס' ספק	כמות חשבוניות	סה"כ שולם
6051680446	1	141,600
6001074000	6	140,820
6051429408	1	64,900
6106601000	4	44,150
6101102000	1	32,000
6031613944	2	17,000
6006289258	1	16,520
6032671243	4	15,900
6102176000	3	13,720
6006159000	3	13,500
6103082000	2	12,500
6001055000	2	9,300
6039586730	1	9,000
6106705000	1	9,000
6039960901	2	9,000
6106597000	1	8,500
6004408000	1	8,000
6003917083	1	8,000
6009047000	3	6,379
6032335746	1	6,000
6006539000	1	5,900
6106790000	2	5,730
6003644305	5	5,100
6039589387	1	5,000
6006404000	1	5,000
6051694234	1	4,720
6030510417	2	4,000
6108144000	1	2,950
6104010000	3	2,825
6037410727	1	2,360

מס' ספק	כמות חשבוניות	סה"כ שולם
6002478371	1	2,360
6051388391	2	2,360
6108145000	1	2,006
6020905372	1	2,000
6005041000	2	2,000
6058021533	1	1,850
6020915673	1	1,500
6035826577	1	1,500
6108956000	1	1,200
6005934605	1	1,180
6002171000	1	1,142
6020443277	1	1,000
6051612520	1	1,000
6003657276	1	1,000
6056258940	2	900
6023377656	1	885
8600217100	1	808
סה"כ	**79**	**654,065**

6.5. איכות השירות

6.5.1. שביעות רצון התושבים

רקע

שביעות רצון התושבים מהווה מדד קריטי להצלחת מרכז התרבות ולמידת השפעתו על הקהילה. מרכז תרבות במועצה מקומית אינו גוף עסקי שמטרתו רווח, אלא שירות ציבורי שנועד לשפר את איכות החיים, להעשיר את הידע, ולחזק את הלכידות החברתית ביישוב. לכן, הערכת התושבים לגבי מגוון התכנים, איכות המופעים, רמת המדריכים בחוגים והנגישות הפיזית והכספית של המתקנים, היא אינדיקטור מרכזי ליעילות ההשקעה הציבורית. שביעות רצון גבוהה מתבטאת בגידול במספר המשתתפים, בהגברת המעורבות הקהילתית ובחיזוק תחושת השייכות של התושבים למקום ולתרבות המקומית.

כדי למדוד ולשפר את שביעות הרצון באופן מתמשך, נדרש תהליך מדידה ובקרה אקטיבי. הדבר כולל ביצוע סקרים תקופתיים בקרב קהלי יעד שונים, איסוף משוב באופן יזום לאחר אירועים ופעילויות, וניהול יעיל של מנגנון תלונות ופניות ציבור. מרכז תרבות אפקטיבי הוא כזה המשתמש במידע זה כדי להתאים ולעדכן את תוכנית העבודה שלו לצרכים המשתנים ולטעמים של תושבי דליית אל כרמל. שימוש מושכל בנתוני שביעות רצון מאפשר למרכז להפנות משאבים לאותם תחומים שבהם השפעתו הקהילתית היא הגדולה ביותר, ובכך להצדיק את קיומו ואת התמיכה הציבורית בו.

ממצאים

מרכז התרבות אינו מקיים באופן סדור ומתועד תהליך של סקר שביעות רצון בקרב ציבור המשתתפים בפעילויותיו (חוגים, אירועים, תכניות קהילתיות). סקר שביעות רצון הוא מדד מרכזי כמותי להצלחת הפעילות. ללא מדד זה, קשה להעריך עד כמה המרכז מממש את ייעודו באופן אפקטיבי.

המלצות

1. על הנהלת מרכז התרבות, בשיתוף הנהלת המועצה, לתכנן וליישם באופן מיידי תהליך קבוע ושיטתי של סקר שביעות רצון בקרב משתתפי הפעילויות (חוגים, אירועים וכו').
2. יש לוודא, כי ממצאי סקרי שביעות הרצון משמשים כבסיס קבוע לדיונים אסטרטגיים, לתכנון תכניות העבודה השנתיות ולקביעת סדרי עדיפויות תקציביים, ובכך לחזק את הרלוונטיות והאפקטיביות של המרכז עבור הקהילה.

6.6. תחזוקת המרכז וניהול הבטיחות

רקע

תחזוקה יעילה של מרכז התרבות היא תנאי יסודי להמשכיות הפעילות, לאיכות השירות, ולשמירה על ערך הנכס הציבורי. כמרכז המארח קהל רב ומכיל ציוד טכני מורכב (סאונד, תאורה, מיזוג), נדרשת תוכנית תחזוקה מונעת ותקופתית, ולא רק תגובה לתקלות. תחזוקה זו כוללת שמירה על שלמות המבנה הפיזי, תקינות המערכות החשמליות והאינסטלציה, ואחזקה שוטפת של הציוד האמנותי והבמתי. ניהול נכון של התחזוקה מחייב תיעוד מלא של כל פעולות התיקון והשדרוג, וכן בחינה של יעילות וכלכליות חוזי ההתקשרות עם קבלני אחזקה חיצוניים, על מנת להבטיח ניצול מיטבי של משאבי המועצה.

ניהול הבטיחות הוא בעל חשיבות עליונה ומהווה חובה חוקית ואתית של הרשות המקומית כלפי המשתמשים במרכז. על המרכז לוודא כי הוא עומד בכלל דרישות הרישוי והתקנים המחייבים, כגון חוקי כיבוי אש, נגישות לאנשים עם מוגבלויות, ותקינות מערכות מיזוג וחשמל. יש צורך בקיומם של נהלי חירום ברורים (פינוי, עזרה ראשונה), והקפדה על ביצוע בדיקות בטיחות תקופתיות על ידי גורמים מוסמכים (מהנדס בטיחות, יועץ נגישות). ניהול בטיחות לקוי עלול לסכן חיי אדם, לגרום לנזק לרכוש הציבורי, ולהטיל אחריות משפטית וכספית כבדה על המועצה המקומית דליית אל כרמל.

ממצאים

1. מבנה מרכז התרבות נמצא במצב סביר ודורש שיפוץ משמעותי, במיוחד לאור היקף פעילותו הגבוה (מעל 15,000 מבקרים בשנה ופעילות שעות מרובות).
2. זוהו צרכי שיפוץ חיוניים שלא מומשו במשך שלוש שנים, הכוללים:
   - ✓ שיפוץ שירותים;
   - ✓ שיפוץ לובי (כולל רכישת ריהוט חדש);
   - ✓ תיקון או החלפת מיזוג אוויר;
3. בנוסף, נמצא, כי המבנה זקוק לשיפור גם מבחינה חיצונית, אך אין תקציב ייעודי לכך.
4. אחריות לשיפוצים, תשתיות ומבנים מוטלת על מחלקת ההנדסה במועצה, אך הבטחות לשיפוץ (כגון השירותים) לא מומשו במשך שלוש שנים.
5. היעדר תקציב ייעודי לשיפוצים או לרכישת ריהוט חדש למרכז.
6. לא הוזכר בפני הביקורת ביקור של ממונה בטיחות רשותי במקום לצורך ביקורת בטיחות תקופתיות.

המלצות

1. על מחלקת ההנדסה והגזברות במועצה לגבש ולאשר באופן מיידי תכנית עבודה תקציבית ולוחות זמנים מחייבים לטיפול בליקויים התשתיתיים הדחופים, ובפרט שיפוץ השירותים, הלובי וטיפול במיזוג האוויר ,אשר הובטחו אך לא מומשו במשך שלוש שנים.
2. על המועצה להגדיל באופן משמעותי את תקציב האחזקה השנתי מ-20 אלף ש"ח לסכום ריאלי התואם את היקף הפעילות (מעל 15,000 מבקרים בשנה). יש להקצות תקציב ייעודי נפרד לצורך ביצוע שיפוצים יזומים ורכש ציוד בסיסי (כגון ריהוט חדש).

3. יש להקצות תקציב קבוע ומובטח לביצוע בדיקות הבטיחות התקופתיות הנדרשות בחוק, כדי להבטיח עמידה רציפה בדרישות הרגולטוריות ולמנוע סכנת פגיעה בציבור.
4. יש להבטיח שממונה הבטיחות הרשותי יבצע ביקורת בטיחות מלאה ומקיפה במרכז, וכי ממצאיו יתועדו ויטופלו בלוח זמנים קצר.

6.6.1. נגישות

רקע

נגישות היא עקרון יסוד חוקי ואתי, המבטיח את זכותם של כלל התושבים, ובפרט אנשים עם מוגבלויות, ליהנות באופן מלא ושוויוני משירותי ומתקני מרכז התרבות. נושא זה אינו בגדר המלצה או "לפנים משורת הדין", אלא חובה חוקית מפורשת ומוחלטת מכוח חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח-1998, ותקנותיו. החוק מטיל על גוף ציבורי כמו מרכז תרבות במועצה מקומית אחריות מלאה לבצע התאמות פיזיות ושירותיות כדי לאפשר שימוש בטוח, עצמאי ומכובד. ההתאמות הפיזיות כוללות מעבר חופשי, דרכי גישה נאותות, מקומות ישיבה מיוחדים ושירותי נכים תקינים, בעוד ההתאמות השירותיות מתייחסות להנגשת מידע ולהכשרת צוות. אי-עמידה בדרישות הנגישות מהווה הפרת חוק ועלולה לגרור סנקציות, קנסות ואף תביעות אזרחיות כנגד המועצה והמרכז.

מעבר להיבט החוקי, הנגישות היא ביטוי לערכי שוויון והכלה של המועצה המקומית כלפי כלל התושבים. מרכז תרבות שאינו נגיש למעשה מדיר חלקים מהקהילה מפעילויות תרבות, חברה ופנאי, ומחמיץ את ההזדמנות לשמש כמוקד מפגש לכלל האוכלוסייה. דוח הביקורת בוחן את מצב הנגישות הכולל – לא רק את המבנה, אלא גם את הטמעת הנושא בנהלי העבודה השוטפים. זה כולל בדיקה שכל אירוע או רכישת ציוד חדשים מתוכננים מראש באופן נגיש, ושכל ליקוי נגישות מדווח ומטופל באופן מיידי. עמידה בחובת הנגישות מבטיחה שהמרכז משרת את כלל קהילת דליית אל כרמל באופן מלא, מכובד, ובהתאם לדין.

ממצאים

1. נמצאו ליקויים בנושא הנגישות במרכז התרבות, בניגוד לנדרש בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ותקנותיו.
2. נמצא, כי בוצעה בדיקה על ידי מהנדס מעליות מוסמך בתאריך 01/03/2026, כנדרש בתקנות הבטיחות.
3. משטח הכניסה למרכז התרבות אינו תיקני, משטח הכניסה עלול לגרום להחלקות של תושבים המבקרים במרכז, במיוחד כאשר המשטח רטוב. הליקוי במשטח הכניסה חושף את המועצה והמרכז לסיכון בטיחותי מיידי של פגיעה בציבור ולתביעות נזיקין. אי-תקינות המשטח מפרה ככל הנראה את דרישות תקן ישראלי 631 (משטחי הליכה) ואת חובת הזהירות הכללית המוטלת על גוף ציבורי.
4. במסגרת הביקורת נבחנה חווית השירות במרכז, ונמצא, כי היא לוקה בחסר בכל הנוגע לתנאי ההמתנה של התושבים. בסיור שנערך במקום עלה כי באזור הכניסה למרכז ובאזורי ההמתנה לא קיימים מקומות ישיבה בכלל לרווחת הקהל הממתין ובפרט מקומות ישיבה נגישים.

המלצות

1. יש לבצע תיקון או החלפה מיידית של משטח הכניסה למרכז, באמצעות חומר או ציפוי מונע החלקה בעל מקדם חיכוך מתאים, כדי להבטיח עמידה בתקני בטיחות ולמנוע פגיעות גוף של תושבים, במיוחד במצב של רטיבות.
2. עד לביצוע התיקון, יש להציב שילוט אזהרה בולט וברור בנוגע לסכנת החלקה במצב של רטיבות, ולהקפיד על ניקוז יעיל של מי גשמים או מים אחרים.
3. על הנהלת המרכז לפעול ללא דיחוי להסדרת מקומות ישיבה בטיחותיים ומכובדים באזור הכניסה ובמרחבי ההמתנה לרווחת הציבור, תוך הקפדה יתרה על עמידה מלאה בהוראות חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות והתקנות מכוחו; בכלל זה, יש להבטיח הקצאת מושבים נגישים הכוללים מאחזי יד ומרחב תמרון הולם לכיסאות גלגלים בהתאם לתקן הישראלי (ת"י 1918), ומומלץ לבצע את הרכש וההתקנה בתיאום עם מורשה נגישות שירות כדי להבטיח מענה חוקי מלא ומניעת חשיפה משפטית של הרשות.

6.6.2. בדיקות תקופתיות לציוד

רקע

קיימות מספר רב של תקנות הבטיחות בעבודה, הקובעות כי יש לבצע בדיקות תקופתיות לציוד על פי החוק ובניהן:

1. סעיף 81 בתקנות פקודת הבטיחות בעבודה נוסח חדש תש"ל-1970:
"מכונת הרמה על כל חלקיה תיבדק ביסודיות, לפחות אחת לארבעה עשר חדשים, על ידי בודק מוסמך".
2. תקן ישראלי 129 חלק 1, קובע כללי בקרה שוטפת וכללי תחזוקה של מטפים מיטלטלים במקום הימצאם.
3. סעיף 78 לחוק הארקות ואמצעי הגנה חישמול במתם עד 1000 וולט, התשנ"א-1991 כדלהלן:
"במיתקני צריכה, בהם קיימת סכנה של איכול מוגבר של האלקטרודה, תימדד התנגדותה למסה הכללית של האדמה, וכן תבוקר שלמות מוליך הארקה בחלקו הנראה לעין, אחת לחמש שנים לפחות".

בטיחות

ממצאים

לא הוצגו לידי הביקורת מסמכים המעידים על ביצוע בדיקות תקופתיות לציוד לרבות כיבוי אש, חשמל וכיו"ב, וזאת, בניגוד לנדרש בתקנות לעיל.

המלצות

1. יש לוודא כי בדיקות החשמל, המטפים ומערכות כיבוי אש נוספות יבוצעו לאלתר, ומעתה ואילך יתבצעו באופן סדיר ואחת לשנה, כנדרש על פי חוק.
2. על המועצה להקצות באופן מיידי תקציב ייעודי וקבוע לביצוע בדיקות בטיחות תקופתיות כנדרש בחוק, כולל בדיקות חשמל, מטפים, ומערכות כיבוי אש נוספות.
3. יש לפתח תכנית אחזקה רב-שנתית ממוסדת שתכלול סדרי עדיפויות לשיפוצים, ותבטיח הקצאת משאבים הדרגתית לטיפול בליקויים התשתיתיים שהוזכרו.
4. מומלץ לבצע בדיקה תקופתית לציוד על ידי ממונה בטיחות במסגרת הכנת תוכנית שנתית לניהול הבטיחות, ולוודא שכל הציוד לו נדרשת בדיקה, אכן ניבדק כנדרש בהוראות החוק.

6.6.3. כיסוי ביטוחי

רקע

כיסוי ביטוחי הולם הוא כלי ניהולי ופיננסי הכרחי המגן על מרכז התרבות, על המועצה המקומית ועל קהל המשתמשים מפני סיכונים בלתי צפויים הנובעים מפעילות ציבורית ענפה. מרכז תרבות מקיים פעילויות בסיכון מוגבר - החל מאירוח קהל רב (המהווה סיכון צד ג' - Third Party Liability), דרך הפעלת ציוד טכני יקר (מערכות סאונד, תאורה ובמה), ועד הפעלת חוגים בהם מעורבים קטינים. בהיעדר כיסוי ביטוחי מתאים ובתוקף, כל נזק, פציעה של משתתף, גניבת ציוד או נזק למבנה כתוצאה מכשל תפעולי, עלול להסב הפסד כספי משמעותי לרשות המקומית ולפגוע אנושות בתזרים המרכז וביכולתו להמשיך בפעילותו. לכן, הביטוח הוא חלק בלתי נפרד מניהול סיכונים תקין.

ממצאים

1. הוצגו לידי הביקורת פוליסות הביטוח של המועצה הכוללים גם את מרכז התרבות. נמצא, כי קיימות פוליסות ביטוח בנושאים הבאים:
   - רכוש - אש מורחב;
   - רעידות אדמה;
   - נזקי טבע;
   - צד ג';
   - אחריות מקצועית משולב חבות מוצר;
   - חבות מעבידים;
2. הפוליסות אינן מבטחות אובדן, נזק, חבות או הוצאה הנובעים מ"הפסד סייבר", "פעולת סייבר" או "אירוע סייבר". חריג זה אינו חל בגין נזק פיזי לרכוש מוחשי.

המלצות

על המועצה לבחון ולהשלים בהקדם האפשרי רכישת פוליסת ביטוח סייבר (Cyber Insurance) ייעודית ומקיפה הכוללת רכיבים כגון: כיסוי להוצאות תגובה לאירוע (Forensics, ייעוץ משפטי, יחסי ציבור), כיסוי להפסד רווח עסקי כתוצאה משיבוש מערכות מידע, כיסוי להוצאות סחיטה (Ransomware) וכיסוי לחבות צד ג' (Privacy Liability), המותאמת להיקף הפעילות ופרופיל הסיכון של המועצה, וזאת כדי לכסות את ההפסדים הפיננסיים שנותרו חשופים.

6.7. הדרכות והשתלמויות לעובדים

רקע

הכשרת והדרכת עובדים במרכז התרבות היא מרכיב קריטי להבטחת רמת מקצועיות גבוהה, חדשנות ויעילות תפעולית. עולם התרבות, האמנות והרגולציה משתנה תדיר, ועובדים ומנהלים נדרשים לעדכן את הידע שלהם בתחומים רבים: החל מניהול פיננסי תקין וציות לחוקי רשויות מקומיות, דרך שימוש בטכנולוגיות חדשות (כמו מערכות כרטוס ותאורה), ועד רענון כישורים בתחום האמנותי והפדגוגי (עבור מדריכי החוגים). מדיניות הכשרה סדורה מבטיחה שהמרכז יוכל להעניק שירות איכותי לתושבים, לשמור על רמת בטיחות גבוהה, ולצמצם טעויות הנובעות מחוסר ידע. תוכנית ההכשרה צריכה להיות מתוכננת מראש, תקציבית ומותאמת לצרכים הייחודיים של כל תפקיד.

חשיבות ההשתלמויות אינה רק בהיבט המקצועי גרידא, אלא גם בהיבט הארגוני והקהילתי. הכשרות בתחומים כמו שירות לקוחות, נגישות לאוכלוסיות מיוחדות ומודעות תרבותית (במיוחד ביישוב רב-תרבותי כמו דליית אל כרמל) משפרות את הממשק בין המרכז לציבור ומחזקות את תחושת השליחות הציבורית של העובדים. בנוסף, הקצאת משאבים להכשרות מעבירה מסר חיובי של השקעה בעובדים ופיתוחם האישי, מה שתורם לשביעות רצונם, מחויבותם ושימורם לטווח ארוך. על כן, יש לבחון כיצד מוגדרים צרכי ההכשרה, כיצד מתועדות ההשתלמויות שבוצעו, וכיצד מיושם הידע הנרכש בעבודתם השוטפת של העובדים והמנהלים.

ממצאים

ממצא השוב

1. הביקורת ביקשה לבדוק באיזו תדירות מבוצעות הדרכות בטיחות לעובדיה. לא הוצגו לביקורת אסמכתאות תומכות אשר בוצעו הדרכות לעובדים במרכז.
2. היעדר נוהל עבודה כתוב בנושא הדרכות עובדים המסדיר את שיטת ארגון ההדרכות לכל סוגי המודרכים, וזאת בהתאם לתקנות מסירת מידע והדרכת עובדים.
3. רכזת התרבות של המרכז אינה מוכשרת פורמלית בתחום התרבות.

המלצות

1. יש לנסח נוהל עבודה כתוב בנושא הדרכות עובדים המסדיר את שיטת ארגון ההדרכות לכל סוגי המודרכים, וזאת בהתאם לתקנות מסירת מידע והדרכת עובדים.
2. יש להכין תוכנית הדרכה שנתית לכלל עובדי המרכז בנושאים הנדרשים. בתוכנית יש לכלול את נושאי ההדרכה, את האוכלוסיות להדרכה ואת התדירות של כל הדרכה.
3. בסיום כל הדרכה יש להמציא למודרך תמצית מידע בכתב בשפתו.
4. מומלץ להכין מבעוד מועד מצגות ותמציות מידע לכל סוגי ההדרכות.
5. על המועצה לפעול להסדרת הכשרתה המקצועית של רכזת התרבות, ובכלל זה להוציא את העובדת לקורס הכשרה פורמלי ומוכר בתחום התרבות, לצד הבטחת השתתפותה העקבית בימי עיון ובכנסים רלוונטיים; זאת במטרה להקנות לה את הכלים המקצועיים הנדרשים לביצוע תפקידה באופן מיטבי ולהבטיח התעדכנות שוטפת בסטנדרטים המקצועיים בתחום.

7. סיכום ומסקנות

ביקורת מרכז התרבות בדליית אל כרמל מעלה תמונה של גוף פעיל ויוזם, המהווה מוקד קהילתי משמעותי עם תוכנית עבודה שנתית סדורה והיקף מבקרים מרשים (מעל 15,000 בשנה). עם זאת, נמצא פער ניכר בין היקף הפעילות המתרחבת לבין התשתית הניהולית, התפעולית והפיזית של המרכז. ממצאי הדוח מצביעים על צורך דחוף במקצוע ושכלול המבנה הארגוני, תיקוף נהלי עבודה מיושנים, שדרוג מערכות הגבייה והרישום לרמה דיגיטלית, והשקעה משמעותית בתשתיות המבנה ובבטיחותו. ללא טיפול שורשי בליקויים אלו, המרכז חשוף לסיכונים משפטיים, בטיחותיים ותפעוליים שעלולים לפגוע ביכולתו להמשיך ולספק שירות איכותי ובטוח לקהילה.

מספר נקודות עיקריות ועקרונות לביצוע:

- נדרש עדכון מיידי של תיאורי התפקיד לכלל העובדים, בדגש על התאמת הגדרת התפקיד של רכזת החוגים לניהול תוכנית "ניצנים" בפועל, ואיוש משרת רכזת נשים למתן מענה לאוכלוסייה זו.
- תקציב האחזקה הנוכחי (20 אלף ש"ח) אינו ריאלי. על המועצה להגדילו משמעותית ולהוציא אל הפועל תוכנית שיפוצים דחופה הכוללת את השירותים, הלובי ומערכות מיזוג האוויר, שהוזנחו במשך שנים.
- יש להפסיק את הניהול הידני של מערך החוגים והגבייה ולעבור למערכת מידע אינטגרטיבית. כמו כן, חובה לתקן את ליקויי הרישום הדיגיטלי של תוכנית "ניצנים" למניעת עומס אדמיניסטרטיבי מיותר.
- המרכז נדרש לתיקון ליקויים קריטיים לרבות, במשטח הכניסה (סכנת החלקה), ביצוע בדיקות בטיחות תקופתיות (אש וחשמל) והסדרת מקומות ישיבה נגישים לקהל הממתין.
- מומלץ לעבור להסכמי מסגרת תחרותיים (מכרזי זוטא) מול ספקים קבועים (הגברה, תאורה) כדי למנוע ריכוזיות אצל מספר מצומצם של ספקים ולהבטיח יציבות במחירים.
- על המועצה לתקף באופן מיידי את נהלי הרכש והגבייה ולהטמיע נהלי עבודה כתובים להפקת אירועים, לצד הגדרת יעדים מדידים (KPI's) לבחינת אפקטיביות המרכז.
- בשל התלות הגבוהה בתקציבי משרד התרבות, על הנהלת המרכז לגבש אסטרטגיה לגיוון הכנסות דרך קולות קוראים נוספים, קרנות והגדלת הכנסות עצמיות.
- יש לבנות תוכנית הדרכה שנתית לעובדים, להסדיר הכשרה פורמלית לרכזת התרבות ולהטמיע מנגנון הערכת עובדים תקופתי לשיפור המוטיבציה והמקצועיות.