



העמותה לפנאי וקהילה באר יעקב מייצג לצמיחה

רקע

- העמותה לפנאי וקהילה בבאר יעקב הוקמה כעמותה מעין עירונית (הרשות והחברה למתנ"סים) בשנת 2010
- בין השנים 2014-2016 העמותה סבלה מגירעון שוטף בכל אחת מהשנים, הגרעון הצטבר לסך של כ 2.2 מיליון ש"ח בסוף 2016.
- לאור הקשיים הרבים של ניהול החברה הוחלט כי העמותה תהפוך לתאגיד עירוני בניהול מלא של המועצה המקומית(החלטת מועצה נובמבר 2016).
- ההנהלה הוחלפה להנהלה מקצועית והחל תהליך שיקום.

רקע המשך

- **שנת 2017 הייתה שנת מעבר** הגרעון השוטף גדל ל 1.5 מיליון ₪ והגרעון המצטבר לסך של כ 3.7 מיליון ₪ (הסיבות להגדלת הגרעון יתוארו בהמשך)
- **בשנת 2018 גדלו משמעותית הפעילויות תוך יצירת עודף שוטף של 300,000 ₪** אשר סייעו בהקטנת הגרעון המצטבר.
- **שנת 2019 הסתיימה בעודף תקציבי של 40,000 ₪ ובגידול פעילות של 20%** ביחס ל 2018. בנוסף, בשנת 2019 אושר תקנון העמותה וכן התכנית האסטרטגית. כך שהתאגיד הינו עירוני וניתן להעביר לו תקציבים ולא רק באמצעות נוהל תמיכות
- **שנת 2020, שנת הקורונה, התאגיד התנהל בזהירות כלכלית מחייבת** תוך מתן מענה רחב ופעילות עשירה בגיל הרך לצד צמצום הענפים להם היה איסור הפעלה.



מייצוב לצמיחה

לאור תהליך ההבראה המהיר והמוצלח וצרכי היישוב הנהלת התאגיד עברה
מייצוב לצמיחה:

הגדלת הפעילויות לאור הצרכים ולרווחת התושבים

תוך הפיכת התאגיד לגוף כלכלי איתן.

התאגיד העירוני במבנה הנוכחי פיתח כלים המאפשרים צמיחה

מייצוב לצמיחה - נחיצות המהלך

1. האוכלוסייה גדלה ומאופיינת בזוגות צעירים רבים.
2. צרכי האוכלוסייה גדלים ומשתנים. הציפיות והנגישות הנדרשת ע"י הלקוחות עלו באופן משמעותי.
3. לאחר שנים של צמצום והישרדות נדרש אופק של צמיחה לרשות המקומית ולעובדי התאגיד העירוני.
4. העלאת הסטנדרטים הן בתכנים והן ברמת השירות (בשנים האחרונות חלק שיפור משמעותי בתכנים ובשירות והתאגיד מעוניין בשיפור נוסף)

מייצוב לצמיחה - נחיצות המהלך המשך

5. קיים צורך ביציבות כלכלית ללא הסתמכות על תקציבי המועצה (בפרויקטים של המועצה בתחומי התרבות והחינוך הבלתי פורמלי התאגיד ישמש קבלן ביצוע, אך ליבת הפעילות תמומן מהכנסות העצמיות).
6. מנהל תקין (הכולל גם שקיפות, בקרה ופיקוח של משרד הפנים).
7. עבודה לפי נהלי עבודה ברורים ובשקיפות מלאה.

מייצוב לצמיחה - מטרה מרכזית

הפיכת התאגיד לגוף המרכזי בתחומי התרבות

והחינוך הבלתי פורמלי בבאר יעקב המסייע

למועצה במימוש מטרותיה בתחומים אלו.

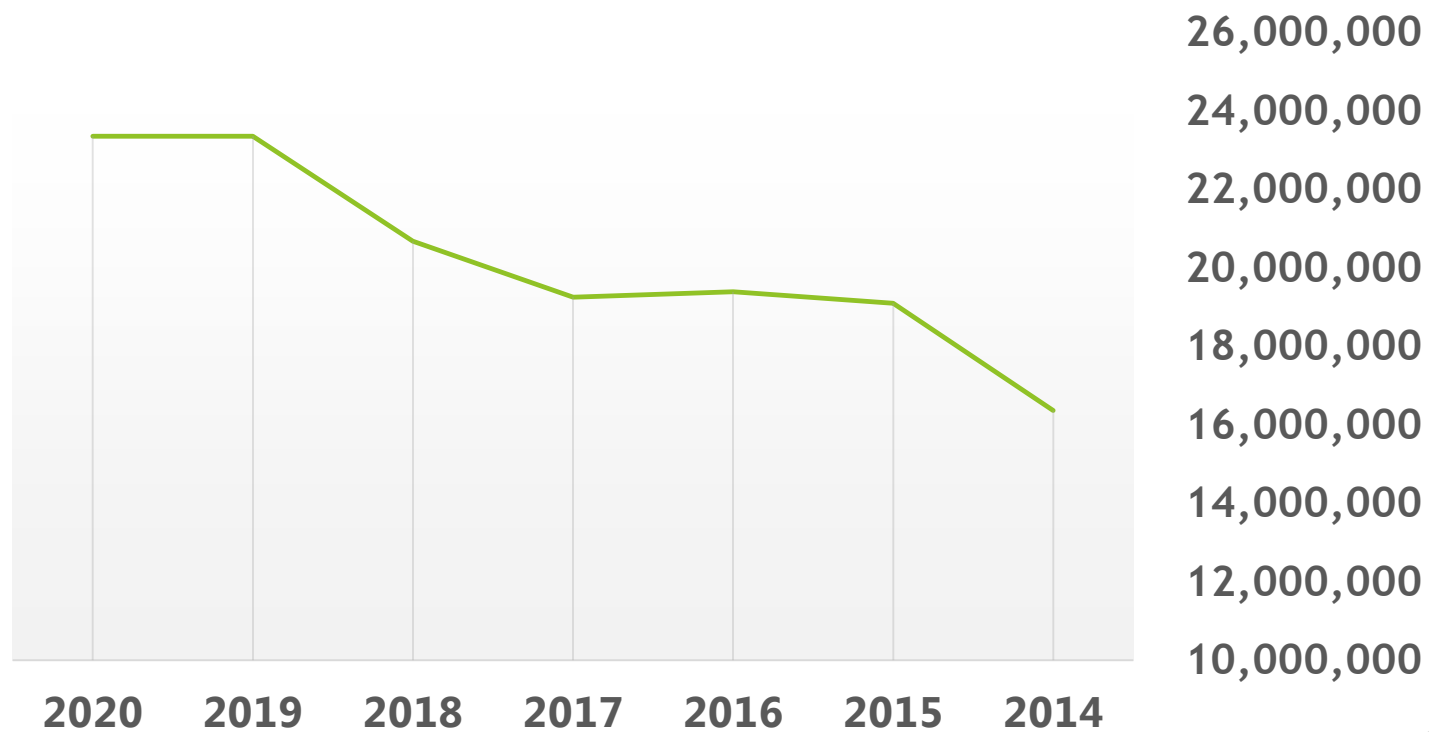
מייצוב לצמיחה - תיאור התהליך

- פירוט הנתונים
- תיאור תהליך הייצוב לפי שנים
- הסיבות להצלחת התהליך
- תיאור התכנית לצמיחת התאגיד העירוני

נתונים לפי שנים

| גרעון מצטבר | גרעון שוטף | מחזור | שנה |
|-------------|--------------------|------------|--------|
| - 750,881 | -750,881 | 16,368,913 | 2014 |
| - 1,154,948 | - 404,067 | 19,104,631 | 2015 |
| - 2,208,949 | - 1,054,001 | 19,393,863 | 2016 |
| - 3,775,215 | - 1,566,266 | 19,260,655 | 2017 |
| - 3,470,898 | + 304,317 | 20,681,163 | 2018 |
| - 3,428,302 | + 42,596 | 23,364,684 | 2019 |
| | + | 20,000,000 | 2020 |
| | | *משוער | קורונה |

גידול בפעילות לפי שנים



תיאור תהליך הייצוב - שנת 2017

תקציב המועצה עומד על 1.6 מיליון ₪ ↑ | מוסר תשלומים שוטף 60 ↑

- תכנית העבודה נכתבה ב 2016 (לפני כניסת ההנהלה החדשה) לכן ההתייעלות התקציבית החלה רק ברבעון אחרון של 2017, בשנת הפעילות החדשה.
- בוצעו פעולות רבות נוספות לטובת המועצה (מרוץ באר יעקב ופסטיבל סוכות) תוך כזי ייצובה הכלכלי של התאגיד. כמו כן, פעילות צהרונני בית הספר הועברה לספק חיצוני (אובדן הכנסות של כ 2 מיליון ₪)

בשל הסיבות לעיל גדל הגרעון בשנת 2017 אך בפחות ממה שהיה

צפוי לעלות ללא ההתייעלות.

תיאור תהליך הייצוב - שנת 2017

1. ייצוב המערכת מבחינת תזרימית- הקדמת תשלומי הורים לתשלום מראש כמקובל.

(הפתרון הינו תזרימי והיה צורך לטפל גם בגירעון המצטבר)

2. בוצעה התייעלות משמעותית:

התייעלות משמעותית אשר הביאה לתפוקות גבוהות יותר במשאבים נמוכים יותר.

צעדי ההתייעלות הם:

א. צמצום בכוח אדם ובמקביל מתן משימות נוספות לכוח האדם הקיים.

ב. מכרזים להוזלה בשירותים: מכרז הזנה ומכרז לייעוץ משפטי.

3. שיפור השירות ללקוח:

א. החלפת מרכזיה לדיגיטלית חדישה ומוקד חיצוני לקבלת הודעות.

ב. הקמת אתר אינטרנט נגיש, זמין וידידותי לאספקת שירותים מקוונים.

תיאור תהליך ההבראה - שנת 2018

תקציב המועצה עומד על 1.6 מיליון ₪ | מוסר תשלומים - שוטף 30 ↑

1. בניית תכנית הבראה ע"י משרד רו"ח זיכר בהובלת המועצה המקומית.
2. יישום חלקי של תכנית ההבראה - התאמת מחירי החוגים לעלויות, תשלום למדריכים ע"פ פדיון.
3. גיוס כספים מגורמי מימון לצורך הוזלת פעילות למען הקהילה (קולות קוראים)
4. הגדלת נפח הפעילות באופן משמעותי ע"י פרסום מאסיבי ורישום מוקדם.
5. מחיצה באולם צאלון אפשרה הכנסה של פעילויות מקבילות.
6. ההתייעלות אפשרה הצטיידות משמעותית.

תיאור תהליך ההבראה - שנת 2019

תקציב המועצה ירד ל- 1.35 מיליון ₪ ↓ | מוסר תשלומים שוטף ↑

1. המשך יישום תכנית ההבראה משנה קודמת.

2. מתן דגש חזק על רישום מוקדם והתחייבות לקוחות לפתיחת שנת

הפעילות.

3. הגדלת נפח הפעילות - הרחבה לשלוחות בתי הספר.

4. מוסר תשלומים - מזומן

תיאור תהליך ההבראה - שנת 2020

תקציב המועצה ירד ל- 1.25 מיליון ₪ | מוסר תשלומים מזומן ↑

1. בעולם פורץ נגיף הקורונה שמשחק חברות רבות ומשבש את הפעילות השוטפת. האזרחים נכנסים לסגרים והפעילות מצטמצמת בענפים רבים.
2. צמצום כח האדם למינימום הנדרש לפעילות שאר העובדים הוצאו לחל"ת ובכך התאגיד הקפיא מצב טרום המגפה.
3. ייזום פעילויות מקוונות במינימום עלויות, חדשניות מקוריות שנתנו השראה לרשויות רבות: קייטנת חנוכה מקוונת, חדר בריחה על ההיסטוריה המקומית, יום ההליכה העולמי.

צולחים את משבר הקורונה ביציבות כלכלית

שנת 2020 המשך

4. קורס הכרת המחשב והאינטרנט הכולל חלוקת מחשבים לקהל הבוגר.

5. מתן מענה רחב מאוד להורים בגיל הרך: קייטנות קיץ עד ליום 26.8.20, פתיחת

קייטנות והתאמות למתווים בזמן אפס, פתיחת שנה וקייטנת חנוכה. השקעת

משאבים כספיים גדולים בהצטיידות בכלל הגנים.

6. החזרי כספים מלאים על ימי בידוד.

7. העסקת כח אדם עבור מחלקת גנים במועצה לסיוע בחוסרים (בממוצע 10

עובדות מידי יום עובדות בגני הבוקר)



צולחים את משבר הקורונה ביציבות כלכלית

סיבות להצלחת ההבראה

הפיכת התאגיד לעירוני במלואו איפשר חופש פעולה רחב (איננו כפוף לשיטות ניהול ותכנים של החברה למתנסי"ם כך שהגמישות גדלה).

עצמאות התאגיד- התאגיד התנהל באופן עצמאי ואחראי תוך פיקוח הוועד המנהל. עבודה ע"פ נהלים ברורים.

הזמנות עבודה מקושרות תקציב וע"פ תכנית עבודה. קבלת משוב ממקבלי השירות ושיפור בהתאם למשוב.

דגש על עצמאות התאגיד מבחינה כלכלית כך שהתלות במועצה איננה מהווה מכשול ברמה הקיומית של התאגיד.

מייצוב לצמיחה - תהליך מוצע 2021

התהליך מורכב מארבעה שלבים מרכזיים:

1. כתיבת מיקודים אסטרטגיים לתאגיד, הגדרת ייעוד התאגיד לאור השינויים - חברה/עמותה, ריענון לוגו (נובמבר - דצמבר 2019)
2. בחינת אפשרויות להעמקת והרחבת השירות וקביעת מתווה כללי לצמיחה לאור המיקודים האסטרטגיים - פיתוח מנהלים, שדרוג האתר (ינואר - פברואר 2020)
3. כתיבת תכנית עבודה מפורטת לצמיחה לקראת שנת הפעילות תשפ"א (במסגרת תכנית העבודה 2020)
4. יישום התכנית.

מייצוב לצמיחה - רעיונות ראשוניים

1. הקמת מרכז טיפולי לגיל הרך והמשפחה.
2. הקמת רשת מעונות יום.
3. ניהול כולל של הצהרונים ביישוב (כולל בתי הספר)
4. הקמת תאגיד בת לספורט לצורך גיוס כספים רבים ע"י המועצה להסדר ההימורים בספורט לתמיכה בקבוצות תחרותיות קיימות.
5. גיוס מקורות מימון נוספים גם ע"י קולות קוראים.

תנאים לצמיחה

1. עצמאות התאגיד ושימור הגמישות.
2. סיוע של הרשות להקטנת הגרעון הנצבר.
3. שולחנות עגולים של העמותה עם הנהלת המועצה ומנהלי התחומים השונים לאיגום משאבים וניצול יעיל של מקורות קיימים.

מבנה ארגוני

