

## המרכז הקהילתי כוכב יאיר צור יגאל:

# ממשבר מתמשך לאחריות ניהולית ולתוכנית הבראה

דין וחשבון לתושבים | אפריל 2026

### פתח דבר

תושבות ותושבים יקרים,

עם כניסתי לתפקיד התחייבתי לפעול באופן פשוט וברור: להסתכל למציאות בעיניים, גם כשהיא מורכבת, ולטפל בבעיות מהשורש. כך פעלנו בתחומים שונים ביישוב, וכך אנו פועלים גם במקרה של המרכז הקהילתי.

כחלק מתפיסת הניהול שלי, המרכז הקהילתי הוא לא רק מרכז לפעילות פנאי. הוא נדבך מרכזי בחיים הקהילתיים שלנו. הוא מהווה מרחב של צמיחה אישית, יצירת חברויות וחזוקת תחושת השייכות שלנו לקהילת כוכב יאיר צור יגאל. מתוך אמונה אמיתית שהוא הלב הפועם של קהילת כוכב יאיר צור יגאל.

דווקא בגלל זה, אי אפשר להתייחס אליו כאל עוד גוף תפעולי. כשמרכז קהילתי לא מתנהל נכון הפגיעה היא לא רק תקציבית, אלא גם חברתית וקהילתית.

ולכן, עם ייצוב המועצה ושיפור כלל השירותים לתושב, החלטנו לטפל במרכז הקהילתי. הבדיקה המעמיקה שביצענו ביתר שאת בחודשים האחרונים העלתה תמונה ברורה: לאורך השנים, התנהלה המערכת ללא טיפול יסודי בליקויים, תוך קבלת החלטות קצרות טווח והימנעות מהתמודדות עם בעיות עומק. המציאות הזו לא נוצרה ביום אחד, והיא גם לא תיפתר ביום אחד, אך האחריות שלנו היא להתמודד איתה באופן מלא.

התוצאה של אותה התנהלות מצטברת מונחת היום לפנינו והיא משפיעה באופן ישיר על היציבות הכלכלית של המרכז הקהילתי וכפועל יוצא על איכות ורמת השירותים לתושב, לרבות תחזוקה ירודה של המבנים והקאנטרי.

יכולנו להמשיך בדרך שננקטה בעבר: לקחת הלוואות נוספות להסדרת החובות, לדחות את הבעיה ולהציג מציאות מדומה של "עסקים כרגיל".

אני בוחרת אחרת. אני בוחרת לעצור את ההתנהלות הזו ולטפל בבעיה מהיסוד.

כחלק מתפיסת עולמי, מצוינות אינה מתחילה בסיסמאות, אלא בעובדות ובאמירת האמת לתושבים. היא מחייבת לזהות כשלים, לקחת אחריות ולפעול גם כאשר המשמעות היא קבלת החלטות מורכבות ולא פופולריות בטווח הקצר.

הדו"ח המונח לפניכם אינו פשוט לקריאה. הוא מבוסס על עבודת עומק שנמשכה כשנתיים: בדיקה יסודית של נתונים, מיפוי התחייבויות וניתוח של מודלים ניהוליים וכלכליים שלא החזיקו לאורך זמן. בחרתי להציג בפניכם את התמונה המלאה, כפי שהיא מתוך הבנה ששקיפות מלאה היא תנאי לאמון.

אנו ניצבים בפני החלטות מורכבות, אך יש לנו גם דרך ברורה. אני מחויבת להוביל את התהליך הזה באחריות ובנחישות עד להבראה מלאה, ייצוב ושיפור השירות לתושבים.

## עיקרי הדו"ח

- א. המשבר הכלכלי במתנ"ס אינו אירוע חדש, אלא תוצאה של שנים ארוכות של ניהול כושל והתעלמות שיטתית מהתרעות ומטיפול בבעיות עומק.
- ב. כבר בשנים 2009, 2011 ובתוכנית ההבראה של 2014, וכן במהלך השנים שלאחר מכן הנושא נדון פעם אחר פעם הן בהנהלת המרכז הקהילתי והן בישיבות המועצה, הוצגו הבעיות במלואן, אך לא טופלו בפועל.
- ג. בחינת עשרות דוחות ופרוטוקולים, משנת 2009 ועד היום, מעלה מציאות ברורה: המשבר הנוכחי אינו הפתעה. ראשי הרשויות והנהלות המועצה והמתנ"ס לאורך השנים ידעו על הבעיות ולא טיפלו בהן לעומק. כך לדוגמה, בדצמבר 2019 תכננה המועצה לחתום ערבות למתנ"ס על לקיחת הלוואה על סך מיליון ש"ח, שנועדה אך ורק לכיבוי שריפות ולתשלום לספקים לכיסוי חובות, מבלי לעצור ולתקן את המודל הכלכלי ההפסדי שיצר את החוב מלכתחילה.
- ד. לאורך השנים נוצר פער משמעותי בין המציאות הכלכלית לבין המידע שהוצג לציבור, באופן שלא שיקף את חומרת המצב האמיתית.
- ה. מדו"ח בקר החברה למתנ"סים ביוני 2025 לחברה למתנ"סים שהגיע לדינו, לאחרונה, עולה תמונה עגומה של ליקויים תפעוליים מהותיים המהווים דפוס התנהגות, ובהם: היעדר נהלי רכש תקינים, אי תיעוד הצעות מחיר וחשבוניות, דיווחי נוכחות ידניים ולא מבוקרים וכו'.
- ו. החובות לספקים נוהלו לאורך זמן כשיטה "מתגלגלת" ולא כתקלה נקודתית.
- ז. פעילות הקאנטרי יוצרת גירעון מתמשך ושואבת משאבים ציבוריים, למרות המלצות חוזרות לאורך השנים לשינוי המודל.
- ח. המשמעות עבור התושבים ברורה: פגיעה מתמשכת בכספי הציבור ובאיכות השירותים, לרבות תחזוקה לקויה של מבני ציבור ורמת שירות ירודה.
- ט. המועצה הנוכחית מחויבת לשינוי יסודי בדפוסי העבר ולבניית תשתית כלכלית איתנה שתבטיח שירותים איכותיים לטווח ארוך.
- י. במסגרת זו יינקטו, בין היתר, הצעדים הבאים:

- אנו נפעל להסדרת מבני הציבור ושדרוגם (כבר החלנו בהכנת תוכניות לשיפוץ אולמות הספורט בכוכב יאיר ובצור יגאל וכן בבית התרבות).
- בחינת שירותי המרכז הקהילתי - הערכה מחדש של כלל הפעילויות והתאמת שירותים שאינם מאוזנים כלכלית.
- השלמת הדו"ח התפעולי בנוגע למצבו של הקאנטרי.
- העברת הקאנטרי וחדר הכושר למפעיל חיצוני מקצועי.

הממצאים המפורטים בדו"ח זה אינם מבוססים על הערכות או פרשנות, אלא על מסמכים רשמיים, דוחות כספיים, דוחות בקרה ופרוטוקולים של ישיבות לאורך השנים<sup>1</sup>.

## פרק א' - מסע של שנתיים - חשיפת האמת והחזרת השליטה

### חלק 1: כרוניקה של ניהול כושל - משנת 2009 ואילך

בחינה שיטתית של החומרים משנת 2009 ואילך מעלה תמונה חד-משמעית: **המשבר הנוכחי הוא תוצאה ישירה של שנים ארוכות של ניהול כושל, היעדר פיקוח והתעלמות שיטתית מהתרעות חמורות.**

- **התעלמות מתוכניות הבראה וקריסת מודלים:** כבר משנת 2009 וכן בשנים 2011 ובתוכנית ההבראה של 2014 וכן במהלך השנים שלאחר מכן, זוהו והוצגו במפורש מוקדי הכשל והבעיות. הנתונים הצביעו על תקצוב לא ריאלי, הוצאות מטה כבדות ופעילות הקאנטרי שהפכה למוקד

<sup>1</sup> ניתן לעיין במסמכים באתר האינטרנט של המועצה.

גירעוני כרוני. למרות זאת, ההמלצות נותרו על הנייר, והמערכת המשיכה להעמיק את הגירעון תוך שחיקת כספי הציבור.

- **גירעון מתמשך והתנהלות מול ספקים ותשתיות:** מעבר לעלויות תיקונים ואנרגיה גבוהות מאוד של הקאנטרי, התגלתה התנהלות לקויה וחסרת אחריות אשר הובילה, בין היתר, לצבירת חובות כבדים ומיותרים. חובות אלו נוהלו לאורך זמן במתכונת של דחייה וגלגול התחייבויות ולא ככשל מתמשך שיש לעצור.
- **כשלים תפעוליים ופגיעה בעובדים:** דו"ח בקר החברה למתנ"סים מיוני 2025 שהגיע לידינו חשף מציאות עגומה של היעדר נהלי רכש בסיסיים, אי-תיעוד של הצעות מחיר, דיווחי נוכחות פרוצים וכו'.
- **מדובר בליקויים בסיסיים שלא אמורים להתקיים בגוף המנהל כספי ציבור.** המשמעות היא ניהול (על ידי החברה למתנ"סים) ללא בקרה מספקת וללא סטנדרט מקצועי מינימלי.
- **הסתרת המידע ואשליית "עסקים כרגיל":** לאורך השנים נוצר פער תהומי בין המציאות הכלכלית הקורסת לבין המידע שהוצג לציבור. הציבור לא נחשף לתמונה המלאה בזמן אמת, מה שמנע ממנו להבין את חומרת המצב וההשלכות הדרמטיות על השירותים הקהילתיים. המשמעות היא לא רק כשל ניהולי, אלא פגיעה מתמשכת ביכולת הציבור להבין את המצב ובאמון הציבור.

#### דוגמה מובהקת: ישיבת המועצה בדצמבר 2019

בישיבת המועצה בדצמבר 2019 נאמר במפורש כי מצבו התזרימי של המרכז הקהילתי רע מאוד, וכי אין באפשרותנו לשלם לספקים.

על אף זאת, במקום לעצור ולבצע חריש עמוק במודל הכלכלי ולקבל החלטות קשות ומתקנות, הוחלט לאשר הלוואה בנקאית בסך של מיליון ₪, שמטרתה כיסוי ההתחייבויות לספקים שלא קיבלו את כספם במשך למעלה משנה. זו לא הייתה תוכנית הבראה, אלא דחייה נוספת של הבעיה והעמקת "הבור" התזרימי ללא טיפול בשורש הגירעון.

הנתונים העדכניים מוכיחים כי דבר לא השתנה לאחר מכן, והמערכת שנועדה אך ורק ל"כיבוי שריפות" המשיכה לפעול באותו דפוס הרסני, תוך יצירת חובות חדשים והעמקת הגירעון.

כאשר מחברים את כלל הממצאים, המסקנה ברורה: לא מדובר בתקלה נקודתית אלא בשיטה. שיטה של דחייה, הימנעות ואוזלת יד והעדפת כיבוי שריפות על פני טיפול שורש.

#### חלק 2: לקיחת אחריות - הדרך להבראה ושקיפות

עם כניסתנו למועצה, סירבנו להמשיך את מדיניות "כיבוי השריפות ועצימת העיניים". זיהינו מיד שהמרכז הקהילתי סובל ממשבר עמוק, וסירבנו לאשר הזרמת כספי ציבור ללא שקיפות וללא נתונים ברורים.

הניסיונות לקבל תמונת מצב עדכנית ומהימנה מהחברה למתנ"סים (שחזרה לניהול המרכז הקהילתי בשנת 2020) ומהגורמים המנהלים מטעמה, נתקלו בחומה בצורה של חוסר שקיפות, ללא תוכנות ומערכות מידע המאפשרות שליפת נתונים בסיסיים, ללא נהלי עבודה מסודרים וללא שום מנגנון בקרה.

במציאות זו, ולאור הצורך לשפר את השירות לתושבים ולהוביל תהליך הבראה משמעותי ויעיל, קיבלנו החלטה לקחת את המושכות לידיים. לצורך כך, הוכנס גורם ניהולי מטעמנו שהתחיל פשוטו כמשמעו "לנבור" בניירת, לייצר תמונת אמת- יש מאין. בהמשך לכך, ננקטה שורה של צעדי עומק:

- **בקרה כספית הדוקה:** הופסקה מדיניות ה"צ'ק הפתוח" ולראשונה הוטמעה תוכנת רכש מסודרת והונהגה בקרה קפדנית ושקופה על כל דרישת תשלום שהגיעה מספקים. אופן העברת תקציב המועצה שונה וכיום הוא צבוע לסעיפים. המשמעות היא בקרה מלאה על אופן ניהול הכספים.

- **מיפוי כלכלי וגיוס מומחים:** מונה רואה חשבון מטעם המועצה לצורך ניתוח עומק של הנתונים הפיננסיים כדי לצלול לעובי הקורה ולפענח את סבך המידע שהוסתר. במקביל, פתחנו בשיחות התייעצות אינטנסיביות עם גורמי מקצוע במשרד הפנים וגייסנו ליווי משפטי לתהליך.
- **סדר היסטורי בנכסי הציבור והסדרת חובות:** בוצע מיפוי חסר תקדים של כלל מבני הציבור ביישוב, לרבות זהות המפעילים, זהות המשתמשים, מיפוי עלויות התחזוקה וההוצאות השוטפות. אלו נתונים בסיסיים שפשוט לא היו קיימים במערכת עד היום.
- המיפוי מאפשר זיהוי הוצאות מיותרות, לנהל את מבני הציבור, לתחזק אותם לרווחת הציבור וככל הניתן, לייצר מהם מקור רווח. בימים אלו כבר מושלמת עבודת תכנון שיפוץ אולמות הספורט הישנים בכוכב יאיר ובצור יגאל ובית התרבות ובקרוב הפרוייקטים הללו יצאו לדרך.
- **טיפול שורש בקאנטרי ובחדר הכושר:** לראשונה, בוצעה בחינה מקצועית מקיפה של פעילות הקאנטרי, לרבות הזמנת יועץ נגישות ובחינת ההיבטים התפעוליים באמצעות גורמים מקצועיים בתחום הפעלת בריכות. בהמשך לכך, הושלם דו"ח תפעולי מלא, אשר מצביע על כשלים מבניים בפעילות: תשתיות מיושנות, היעדר תחזוקה מספקת לאורך שנים וזאת לצד ירידה מתמשכת במספר המנויים.

ממצאים אלה מובילים למסקנה כי המשך הפעלת הקאנטרי במתכונתו הנוכחית אינו אפשרית מבחינה תפעולית וכלכלית. בהתאם לכך, וביישום המלצות שהוצגו לאורך השנים וכן חוות דעת מקצועיות עדכניות, הוחלט לצאת בתקופה הקרובה למכרז להפעלת הקאנטרי וחדר הכושר באמצעות גורם חיצוני מקצועי.

### **פרק ב' - מבט לעתיד: יישום המתווה לשירות מצטיין ואחריות תקציבית**

המועצה הנוכחית לא תחזור על דפוסי העבר. באחריותנו לבנות מערכת יציבה כלכלית, מתוכננת לטווח ארוך, שתבטיח רמת שירות גבוהה ואמינה לתושבי היישוב.

- במסגרת זו אנו מיישמים בימים אלו שורה של צעדים, לצד מהלכים נוספים המתוכננים להמשך:
- א. המשך ניהול המתני"ס כמשק סגור ומאוזן תקציבית.
  - ב. הטמעה ואכיפה של נהלי בקרה מחייבים, לצד שקיפות מלאה בניהול הכספים והפעילות.
  - ג. בחינה מקיפה של כלל השירותים הניתנים לתושבים על ידי המרכז הקהילתי, הן בהיבט הכלכלי והן ברמת השירות.
  - ד. התאמת סל השירותים והפעילויות, כך שיספקו מענה איכותי לתושבים תוך שמירה על אחריות תקציבית, בהתאם להמלצות מקצועיות עדכניות ולהמלצות תוכניות הבראה קודמות. יציאה למכרז להפעלת הקאנטרי וחדר הכושר באמצעות גורם חיצוני מקצועי, בהתאם לממצאי הדו"ח התפעולי.

### **פרק ג' - סיכום**

דו"ח זה מציג תמונה ברורה של מצב שנוצר לאורך שנים של אי טיפול בבעיות עומק והימנעות מהחלטות נדרשות.

המועצה הנוכחית מחויבת לשינוי יסודי בדפוסי הניהול. המשימה ברורה: לעצור את ההידרדרות הפיננסית, לייצב את המערכת על בסיס כלכלי אחראי, ולהבטיח שירותים קהילתיים איכותיים ואמינים לתושבי היישוב.