



הוד השרון

קהילה וטבע במרכז



ד"וח
מבקר העירייה
ספר התקצירים
2024

2024

ספר תקצירים

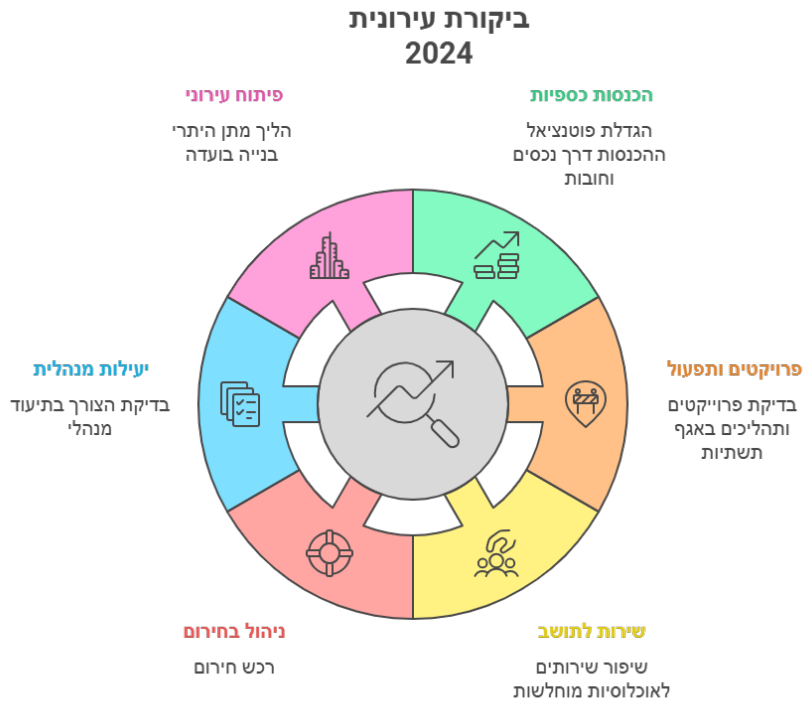
תוכן עניינים

3-5	פתח דבר
6-9	דו"ח ביקורת בנושא מיצוי הכנסות מנכסי עיריית הוד השרון
10-13	דו"ח ביקורת בנושא פרויקטים ברווחה לאזרחים ותיקים
14-16	דו"ח ביקורת בנושא היבטים בניהול פרויקט שדרוג סמטת החרש
17	דו"ח ביקורת בנושא תמלולים - עיריית הוד השרון
18	דו"ח ביקורת בנושא הסעות תלמידים
19-21	דו"ח ביקורת בנושא רכש חירום - מלחמת חרבות ברזל
22-24	דו"ח ביקורת בנושא גביית חובות על ידי משרדי עורכי דין חיצוניים בהוד השרון
25-28	דו"ח ביקורת בנושא השבת פיקדונות הוועדה המקומית לתכנון ובניה הוד השרון
29-34	דו"ח ביקורת בנושא רישוי בנייה

ספר תקצירים

פתח דבר

דוח הביקורת לשנת 2024 התמקד במספר תחומים, לרבות - שירות לתושב, תשתיות, תכנון ובנייה חינוך, רווחה ומנהלה. כמו כן, חלק מהדוחות התייחסו לבחינת פוטנציאל הגדלת הכנסות העירייה מתחומים שונים.



דוח הביקורת לשנת 2024 כולל ממצאים, מסקנות והמלצות בנושאים שנבדקו כדלקמן:

פרויקטים ברווחה לאזרחים ותיקים

בהוד השרון ישנם כ-10,500 אזרחים ותיקים המטופלים על ידי צוות אזרחים וותיקים באגף הרווחה. במסגרת הביקורת בחנו את נאותות הפעלת הפרויקטים של הרווחה למען האזרח הוותיק על ידי האגף, באמצעות בדיקה של שורת היבטים לבחינת עמידתם בהוראות התע"ס ובחינת השירותים הניתנים בנושא.

גביית חובות על ידי משרדי עורכי דין חיצוניים

במסגרת הדוח בחנו את הליך גביית החובות המבוצע על ידי משרדי עורכי דין חיצוניים עבור העירייה וחלקה של העירייה בו החל מיציאה למכרז ומינוי משרד חיצוני, ועד למעקב, השלמת הגבייה והבקורות על הנציגים אשר מהווים למעשה את ידה הארוכה של העירייה ופועלים מול

ספר תקצירים

הציבור מטעמה. במסגרת הדוח מצאנו ליקויים לכל אורך ההליך ואת הצורך לגבות אותו בבקרות ותיעוד, להדקו ולנהלו באופן מתואם ומרוכז על ידי גורם מטעם העירייה. כמו כן, מצאנו שורה של ליקויים בתחומים שונים שהביאו לאובדן הכנסות לעירייה.

דוח מיוחד בנושא השבת פיקדונות הוועדה המקומית לתכנון ובניה

במסגרת ביקורת שערכנו בנושא מצאנו כי גורמים שונים התחזו לבעלי תפקידים בחברות בניה וחברות נכסים ופנו לעירייה בבקשה לקבלת החזרי פיקדונות בצירוף אישורי ניהול חשבון בנק מזויפים. במסגרת הבדיקה יצרנו קשר עם 5 חברות, להן בוצעו 6 החזרים בהיקף של כ- 250 אלף ₪ כאשר אותן חברות טענו כי לא פנו לקבלת החזרים אלו ולא הועבר אליהם כל תשלום מטעם העירייה.

לנוכח העובדה כי כספי הפיקדון הועברו למתחזים, הגשנו תלונה במשטרה ומצאנו לנכון להוציא דוח מיוחד על התנהלות העירייה בנושא.

הסעות תלמידים

העירייה, באמצעות אגף החינוך ואגף רווחה מפעילה מערך הסעות לתלמידים. מערך ההסעות מספק שירותי הסעה וליווי למאות תלמידים הלומדים ב-167 מוסדות חינוך ובנוסף מספק 14 הסעות ל-35 תלמידים בחינוך המיוחד. במסגרת הביקורת בדקנו שני היבטים מרכזיים בנושא: תפעול וליווי.

מיצוי הכנסות מנכסי עיריית הוד השרון

העירייה הינה בעלת נכסי מקרקעין אשר משמשים אותה למטרות שונות, ביניהן: הכנסות מהשכרות ודמי שימוש, מבני חינוך וציבור, גינות ציבוריות, קרקעות ודרכים.

במסגרת הביקורת בחנו את נאותות פעולות העירייה בהשכרת נכסיה בהתאם לחקיקה ונהלים.

הביקורת התמקדה בנושאים הבאים: בחינת מערך כוח האדם המטפל בנושא, בחינת קיומה של תוכנית עבודה מסודרת ומתוקצבת, אופן תיעוד ושמירת מידע, בקרה, פיקוח ומקסום הכנסות מנכסים.

ממצאי הדוח מצביעים על בעיות בניהול נושא הנכסים שמשמעותם הפסד הכנסות לעירייה המוערך במיליוני ₪.

היבטים בניהול פרויקט שדרוג סמטת החרש

החברה הכלכלית מבצעת עבודות שדרוג בסמטת החרש, בהיקף כולל של כ-9.9 מיליון ₪. במסגרת הביקורת נמצאו ליקויים מהותיים בשורת נושאים שהביאו להוצאות מיותרות לעירייה ושורת ליקויים בתהליכי העבודה ובקבלת החלטות ללא סמכות.

ספר תקצירים

רישוי בנייה

תהליך רישוי הבנייה מלווה את הבונה משלבי תכנון הבנייה ועד לסיימה. התהליך מתבצע מול הוועדה המקומית לתכנון ובנייה. הרשות המקומית מפעילה את מוסדות התכנון והבנייה המסדירים את הבנייה בשטחה המוניציפאלי.

במסגרת הביקורת בחנו את נאותות תהליכי העבודה במסגרת הטיפול בבקשות לתיקי מידע ובקשות להיתר בנייה בעירייה, לרבות עמידה בדרישות בכל הנוגע לעמידה בלוחות הזמנים שהוגדרו לטיפול בבקשות השונות ובחינת נאותות תהליך מתן היתר הבנייה בשנים 2020-2022.

רכש חירום

החל משנת 2020 חווים מדינת ישראל והציבור הישראלי טלטלות שמתבטאות במשברים עוצמתיים: פנדמיה, התקפת טרור ומלחמה. הציבור נדרש להתמודד עם מצבים מורכבים אלה ולהמשיך בשגרת החיים. על כן ובהתחשב בכך שההיערכות לחירום הינה נושא בעל סיכון גבוה, הוחלט לכלול את הביקורת בנושא רכש חירום במלחמת 'חרבות ברזל' בתכנית העבודה לשנת 2024.

תמלולים

לשם תיעודן הכתוב של ישיבות והחלטות מועצת העיר וועדות העירייה השונות וכעניין של מדיניות ציבורית הדוגלת בשקיפות המידע והנגשתו לציבור מתמללת העירייה את חלק מישיבותיה ומישיבות הוועדות. עלות התמלול בשנים 2021 – 2023: 729 אלפי ש"ח. במסגרת הביקורת בחנו האם ניתן לצמצם את הוצאות העירייה בגין תמלולים ובחנו את הליך ההתקשרות והעבודה מול החברה המתמללת.

ברצוני לציין לטובה את שיתוף הפעולה המלא, לו זכיתי מהנהלת העירייה ומעובדיה וכן מהגופים בהם נעשה ביקורת.

תודתי המיוחדת לעובדות לשכת מבקר העירייה, הממלאות את תפקידיהן במקצועיות, בתבונה ובמסירות, שתרומתן לעבודת הביקורת מרובה.

בכבוד רב,

משה שטיגליץ, רו"ח

מבקר עירייה

ספר תקצירים

9. בסעיף שימוש בקרקע – נמצאו פערים משמעותיים בין התקציב לביצוע בשנים 2021 – 2023.
10. אין רישום וניהול חייבים במערכת הנהלת חשבונות – נמצאו שוכרים שלא שילמו והחוב אינו מתועד במערכת.
11. לא נמצאו הסכמים לחלק מהנכסים המושכרים.
12. אין מעקב ובקרה שיטתיים אחר מועדים בהם היה שימוש בפועל באולמות ספורט.

הכנסות מדמי שימוש בקרקע:

13. אין בידי אגף רישוי ופיקוח על הבנייה מידע מרוכז של רשימת הקבלנים הרשאים להשתמש בשטחים עירוניים.
14. נמצאו הפרשים בין החיוב בגין שכירות לבין דוח השמאות. סך הפרשים שנמצאו: 1.8 מיליון ₪ (ראה פירוט פרק 13.1.1).
15. בכרטיס הנהלת החשבונות שמות הקבלנים ו/או הכנסות הקופה אינם משויכים למשלם או לקרקע. כמו כן, לעיתים לא מפורטת התקופה בגינה נגבה הסכום, ושם המשלם לא תמיד זהה לשם הקבלן שחתם על כתב ההתחייבות.
16. הכנסות מתחנות פיס - נכון למועד הגשת טיוטת דוח הביקורת, לא התקבלו אסמכתאות רלוונטיות ולא נמצאו סעיף תקציבי או כרטיסת, במסגרתם נכללות הכנסות מתחנות פיס.
17. העירייה אינה פועלת לגביית תשלום עבור תחנות מוניות בהתאם לחוק העזר.

השכרת נכסים בדמי שימוש:

18. בחלק מהנכסים נגבו סכומים הנמוכים מאלו שנקבעו במסגרת הסכם ההשכרה, בין השאר בשל חוסר הצמדה למדד, רישום שגוי של שימוש בנכס, דמי שכירות וארנונה. סך הפסד העירייה בשנת 2023 כ-424 אלפי ₪ (פרק 13.2).
- הממצאים מצביעים על חוסר בפיקוח ושליטה בגביית דמי שכירות עבור נכסים עירוניים:
19. שלימות הנתונים – נתוני השכירויות מנוהלים בקובץ אקסל מרכזי כאשר הנתונים בקובץ זה אינם מלאים.
20. חלק מההכנסות בגין השכרות נכסי עירייה, נרשמות ללא זיהוי של התקבול, דבר המקשה על העירייה לבצע מעקב ובקרה אחר תשלומי השוכרים השונים.

השכרת נכסים בדמי שימוש ברשות הספורט ובמבני חינוך:

21. אין בעירייה שמאות לשכירות אולמות ספורט. נמצא, כי מחיר השכירות לא השתנה בין השנים 2022-2024 ועמד על אותו סכום. זאת למרות, שבשנים אלו הייתה עלייה משמעותית במחירי השכירות, במדד, עלויות שכר עובדים ותעריפי חשמל.
22. אותרו חוזים בהם: הסכום שנגבה אינו תואם את הסכום הקבוע בהסכם, חלקו ביתר וחלקו בחסר, המפעילים החלו פעילותם בטרם הועבר תשלום לידי העירייה, הסכמים עליהם לא חתמה העירייה ומתן הנחה ללא שקיימת אסמכתא בגינה.

ספר תקצירים

23. גיליון רשימת השוכרים בדמי שימוש אינו מעודכן וחסרים בו פרטים.
24. נמצאו ליקויים ברישום כרטיס הנהלת חשבונות "הכנסות ממבני חינוך": ההכנסות נרשמות כנגד כרטיס "כרטיסי אשראי" / "הכנסות בקופת העירייה" וזאת ללא רישום בכרטיס הלקוח עצמו, כך שלמעשה ההכנסות אינן מרוכזות בכרטיס לקוח ולא ניתן לדעת כמה כל לקוח שילם, אין הקפדה על רישום שם השוכר / פרטים נוספים.

תשלום מע"מ:

25. מניתוח הנתונים עולה החשש, כי העירייה אינה מדווחת ומשלמת מע"מ בגין כל ההכנסות מהשכרת נכסים. מבדיקת הביקורת לשנת 2023 נמצא כי בשנה זו לא דווחו כל ההכנסות והיה חוסר בסך 348 אלפי ₪ בתשלום מע"מ.

עיקרי המלצות:

מבנה ארגוני, נהלי עבודה ומערכות מידע:

- יש לפעול למינוי גורם אשר יתכלל את תחום השימוש בנכסים: טיפול בהשכרת נכסים, דמי שימוש ומיציא הכנסות תוך קבלת דיווחים שוטפים מכלל הגורמים הרלוונטיים.
- מומלץ לערוך נוהל עבודה שירכז את נושא ממשקי העבודה בין הגורמים השונים. במסגרת הנוהל יוגדרו סדרי עבודה, פגישות במועדים קבועים, אופן ומועד העברת מידע שוטף.
- יש לפעול לגיבוש נהלי עבודה חסרים, לשם הסדרת כלל הנושאים המטופלים על ידי המחלקות האמונות על טיפול בהשכרות נכסים / דמי שימוש.
- יש לפעול למינוי עובדים נוספים למחלקה ולהיעזר בשירותי פיקוח חיצוניים או פנימיים, על מנת להבטיח שימוש תקין בנכסים, מניעת פלישה לנכסי ציבור, שימוש ללא תמורה וכדומה.
- מומלץ כי תחום הנכסים ינוהל באמצעות מערכת המידע הייעודית שקיימת ברשות העירייה.

תקציב:

- מומלץ, כי בבואה להכין תקציב הכנסות, תבחן גזברות העירייה את הכנסות השנה הקודמת, את הצפי המתבסס בהתאם לחתימת חוזים חדשים לשימוש בקרקע ואף תערוך תחזית לשימוש בקרקע באתרים בהם טרם נחתם הסכם עם העירייה.
- מומלץ כי גזברות העירייה תפעל לעדכון תקציב מול ביצוע אחת לתקופה, על מנת להתאימו לנתוני ההכנסות בפועל והתחזית לאותה שנה.
- על העירייה לערוך רישום חובות בספרי העירייה באמצעות מערכת הנהלת חשבונות ולערוך מעקב אחר חובות קיימים וכאשר מתבצע תשלום בפועל של חייבים.
- יש להקפיד על חתימת הסכמים לכלל הנכסים המושכרים, עם השכרתם.
- יש להקפיד על קבלת ערבויות, או לפחות צ'ק ביטחון, מהשוכרים.
- מומלץ כי העירייה תבחן את האפשרות לעריכת סיורי פיקוח יזומים בנכסי העירייה.

ספר תקצירים

הכנסות מדמי שימוש בקרקע:

12. מומלץ לוודא, כי בעת קבלת תשלום, יירשמו בכרטיס הנהלת החשבונות: התקופה בגינה נגבה הסכום, שם הקבלנים וההכנסה למשלם או לקרקע. כמו כן מומלץ, לוודא כי שם המשלם תואם את שם הקבלן שחתם על כתב ההתחייבות.
13. על העירייה לבצע הליך לאיתור ורישום דוכני מפעל הפיס ותחנות מוניות הפועלים בתחומה ולגבות דמי שימוש ראויים עבור עסקים אלו.

השכרת נכסים בדמי שימוש:

14. על העירייה לבחון את תשלומי שכר הדירה ולגבות את היתרות בהתאם, ככל ויש.
15. על העירייה לערוך מיפוי לנכסים המושכרים במרכז הספורט, תוך הבחנה בין שימוש מסחרי לבין שימוש לספורט ונופש. בהתאם, יש לחשב את תשלומי השכירות והארנונה ולגבות את היתרות בהתאם, ככל ויש.
16. מומלץ להקפיד לגבות ארנונה מהמחזיקים בהתאם לשימוש בפועל ולא לפי זהות בעלי הנכס.
17. על העירייה להימנע ככל האפשר מחתימה על הסכמים רטרואקטיביים.
18. יש לבחון אמצעי בקרה ומעקב תקופתיים על גביית שכירות מנכסי העירייה.
19. מומלץ לבחון, האם בוצעה גבייה בהתאם להסכם גם בגין שנים קודמות לשנים שנבדקו.
20. יש להקפיד על רישום תקבולי שכירות, כולל זיהוי, בגין כל פעולה אותה רושמת העירייה על מנת לבצע מעקב ובקרה שוטפים.

השכרת נכסים בדמי שימוש ברשות הספורט ובמבני חינוך:

21. מומלץ כי אחת לשלוש שנים לפחות, תיערך שמאות לדמי שכירות בגין אולמות ספורט.
22. על העירייה לאגד את כלל הסכמי השימוש שנחתמים עם השוכרים ככונן קבוע שיוגדר לכלל המשתמשים תוך שליחתו בנוסף לגורם מרכז כדוגמת מחלקת חוזים ומכרזים.
23. מומלץ לנהל רשימה של אולמות ספורט מושכרים, הכוללת את שם האולם, שם השוכר, שעות וימי השכרה. בנוסף מומלץ לנהל רישום חודשי אודות גובה החיוב על פי ימים ושעות.
24. מומלץ כי ינוהל מעקב אחר תדירות שימוש גורמי חוץ ופנים בכל אולם ספורט.
25. יש להקפיד לנהל מעקב אחר השימוש התקין באולמות ולבדוק מפעם לפעם, כי הם מוחזרים במצב תקין ולא נגרם להם נזק.

תשלום מע"מ:

26. מומלץ לבחון את נושא תשלומי המע"מ ולהקפיד על דיווח ותשלומים נאותים כחוק.

ספר תקצירים

פרויקטים ברווחה לאזרחים ותיקים

רקע

העירייה מפעילה את מרכז היום לקשיש ואת המועדונים החברתיים עבור האזרחים הוותיקים באמצעות עמותת קלייק. במסגרת הביקורת בחנו את אופן הפעלת מרכז היום והמועדונים החברתיים המופעלים על ידי העמותה.

עיקרי הממצאים

מרכז יום לקשיש

1. תקני כוח אדם – מבדיקת הביקורת עולה כי מרכז היום מתנהל ללא מזכירה כנדרש.
2. תיקי מטופלים –
 - לא בוצעה הערכה על ידי עובד/ת סוציאלית/ת מאז קליטת המטופלים אחת לחצי שנה כנדרש בהוראת התע"ס.
 - לפי התאריך המצוין על גבי הדוחות הסוציאליים, הדוחות נערכו לאור בקשת הביקורת ועבורה, דבר שעשוי להצביע על כך שבחצי השנה האחרונה לא נערך דוח סוציאלי כנדרש בהוראת התע"ס.
 - יצוין כי בתיקי המטופלים שנבחנו לא נמצאו דוחות בין תאריך ההערכה הראשון לתאריך האחרון.
3. מבנה הפעילות –
 - במרכז היום קיימות 2 חצרות כאשר נעשה שימוש רק באחת מהן ע"י מקבלי השירות.
 - רוחב דלתות הכניסה אינו עומד בתקן הנדרש בהוראות התע"ס – נמצא כי רוחבן 80 ס"מ במקום 90 ס"מ.
 - בניגוד להוראות התע"ס, בחדר המנוחה יש מיטה אחת ולא שתי מיטות.
4. תשלומי ארנונה – בניגוד להסכם, העירייה לא חייבה את העמותה בתשלום ארנונה וזאת מבלי שהתקבל פטור כנדרש. לאור הערת הביקורת בנושא נמצא כי העירייה החלה לחייב את העמותה בארנונה החל מיום 01/09/2024.
5. שעות הפעלת המרכז –
 - בניגוד להוראות התע"ס וההסכם, שעות פעילות המרכז הינן במשך 5.5 שעות ולא 7 שעות.
 - אין התאמה בין דיווח שעות הפעילות למשרד הרווחה לבין הנעשה בפועל.
6. הסעות – מבדיקת הביקורת עולה כי הארכת הסכם ההסעות נחתמה חודשיים לאחר שפג תוקפו וכי בהארכת ההסכם לא נקבע תוקף ההארכה.
יצוין כי לאור הערת הביקורת חידשה העמותה את ההסכם עם חברת ההסעות למשך 36 חודשים החל מיולי 2024.

ספר תקצירים

☒ לרכזת המועדון אין משרד או עמדת מחשב לרישום נוכחות, תיעוד תשלומים, דוא"ל וכדומה.

☒ **מועדון נווה נאמן:**

☒ נמצא כי מבנה המועדון משמש גם כצהרון גני ילדים ובעקבות זאת נדרש הצוות לסיים את הפעילות עד לשעה 11:15 במקום בשעה 12:00.

☒ **מועדון נטעים:**

☒ בניגוד להוראות התע"ס אין במועדון 2 תאי שירותים לרווחת מקבלות השירות, הדבר גם נדרש, לדבריה של רכזת המועדון.

☒ השולחנות במועדון אינם במצב תקין וחלקם שבורים ו/או מתנדנדים. מטעם רכזת המועדון נמסר לביקורת כי אחד מהשולחנות במועדון נפל במהלך פעילות שנערכה למקבלות השירות במועדון.

☒ רכזת המועדון ציינה בפני הביקורת כי ישנו מזגן ישן שלא ניתן לכוונו ולא קיימים עבורו חלקי חילוף.

☒ לא קיים במועדון מרחב מוגן.

3. **היקף השירותים** – נמצאו פערים בשעות הפעלת המועדונים, כך שברוב הימים שעות ההפעלה הינן במשך 3 שעות ולא 4 שעות כנדרש בתע"ס.

4. **סל השירותים** – בניגוד להוראת התע"ס נמצא כי לא נערכת תוכנית בריאות ומניעה באופן מלא, מלבד התעמלות. כך למשל לא נערכות הרצאות על תזונה נאותה, הנחיות ייעודיות לסובלים מסוכרת, יתר לחץ דם, הסבר על החיסונים השונים למבוגרים, הרצאות/ הסבר על איתור מוקדם של מחלות ועוד.

5. **הסעות** –

☒ מבדיקת הביקורת עולה כי הארכת הסכם ההסעות נחתמה חודשיים לאחר שפג תוקפו וכי בהארכת ההסכם לא נקבע תוקף ההארכה.

☒ יצוין כי לאור הערת הביקורת חידשה העמותה את ההסכם עם חברת ההסעות למשך 36 חודשים החל מיולי 2024.

☒ מבדיקת הביקורת עולה כי ישנו צורך בהסעות גם עבור מקבלות השירות במועדון נווה נאמן, כפי שהיה בעבר.

6. **רישום נוכחות ותמורה למפעיל** –

☒ רישום הנוכחות נערך באופן שאינו מאפשר סינון וניתוח הנתונים המוצגים בו, למשל: מספר ימים בהם יש יותר נוכחות, תדירות הגעת מקבלת שירות בחודש, שימוש בהסעה וכדומה.

☒ בנוסף, ככל הנראה בשל מאפייני הקובץ ישנן שגיאות, למשל בחודש יוני 2024 בנוכחות של מועדון גולן, בשורה של מקבלת השירות ס.ד. מופיע שם של מקבלת שירות אחרת – ש.י. ולאחר מכן שוב השם של ס.ד. כמו כן, אין שורת סה"כ נוכחות לכל מקבלת שירות.

ספר תקצירים

- ☒ רכזות המועדון גולן ונווה נאמן שומרות את הכסף אצלן באופן אישי ולאחר סיום הגבייה ממקבלות השירות מעבירות לעמותה את הכסף שנגבה לצורך הפקדתו בבנק. אופן שמירה זה בעייתי כיוון שעלולים לקרות מקרי גניבה, שיכחה, איבוד וכדומה.
7. **הערכה תפקודית** – בניגוד להוראת התע"ס, נמצא כי לא נערכו הערכות לכל מקבלות השירות אלא רק למספר קטן וקבוע מתוכן. מנכ"לית העמותה מסרה כי הסיבה לכך הינה "ההערכות הן עבור אותן נשים שיש חשש לירידה תפקודית אצלן".

ספר תקצירים

היבטים בניהול פרויקט שדרוג סמטת החרש

רקע

החברה הכלכלית מבצעת עבודות שדרוג בסמטת החרש, בהיקף כולל של כ-9.9 מיליון ₪. במסגרת הביקורת נמצאו ליקויים מהותיים בשורת נושאים שהביאו להוצאות מיותרות לעירייה ושורת ליקויים בתהליכי העבודה ובקבלת החלטות ללא סמכות.

עיקרי הממצאים

תהליכי עבודה ובקורות

1. הפרויקט הועבר לחברה הכלכלית לשם ביצועו. יחד עם זאת, כל התנהלות הפרויקט החל מהשלב המכרזי, דרך הניהול והפיקוח וכלה בגמר הביצוע, נעשו דרך העירייה והחברה הכלכלית נעדרה מפיקוח ומעורבות מקצועיים לחלוטין ולמעשה שימשה כגורם מימוני בלבד, בניגוד לתכליתה כחברה הכלכלית.
 2. ממצאי הדוח מצביעים על היעדר תהליכי עבודה סדורים בתהליכי ניהול פרויקטים באספקטים ההנדסיים, התפעוליים, הכספיים והניהוליים כאחד.
 3. התקבלו החלטות ואישורים לתשלומים חריגים ע"י גורמים שלא הוסמכו לתתם, ללא דיון מקצועי רחב וללא תיעוד.
 4. ניכר היה כי לא הוסדר תהליך ניהול הפרויקט בדגש על אישור חריגות הנדסאיות וכספיות: לא הוגדרו אופן קבלת החלטות ומיהם הגורמים המוסמכים לאישור. כמו כן, לא הוגדרו דרכי תיעוד דיונים והחלטות, קרי קוורום מקצועי המתועד בפרוטוקול סדור מראש ולא בדיעבד.
 5. קיימות סתירות מקצועיות שלא לובנו מראש בין מנהל הפרויקט למנהל מחלקת תשתיות וכיו"ב.
 6. אושר לקבלן הזוכה במכרז, לבצע את הפרויקט באמצעות קבלן אחר - קבלן חסר ניסיון מספק בעבודות בטון, דבר שהשית על הפרויקט עלויות נוספות עקב טעויות ביצוע של הקבלן.
 7. מנהל מחלקת תשתיות אישר לקבלן תשלומים מעבר לאלה שהומלצו בחוות דעתו המקצועית של מנהל הפרויקט החיצוני:
 - תמחור עבודות לפי מחירון דקל במקום לפי מחירי החוזה - תמחור מובל המיס באמצעות סעיף דקל למובל סגור.
 - תשלום לפי מדידות הקבלן במקום לפי אישור הפיקוח: פינוי ערמות פסולת לפי מדידת הקבלן במקום לפי מודד מטעם הפיקוח.
 - תשלום עבור תיקון טעויות ביצוע של הקבלן.
- לא הועברו הבהרות מספקות על ידי אגף תשתיות לאישור היקף התשלום לקבלן על העבודות לעיל.

ספר תקצירים

- לא יאושר תשלום לקבלן על עבודות שנבעו מהצורך לתקן טעויות ביצוע של הקבלן, תיקון שנמצא באחריותו של הקבלן כמתואר בסעיף 5.2.
- מחירי עבודות פינוי פסולת בהיקף משמעותי יאושרו רק בליווי תיעוד מלא הכולל: צילום, אסמכתאות לגבי הרכב הפסולת, שטחה, עומקה, וצפיפותה באתר, ודו"ח יועץ קרקע, לצורך התחשבות עם הקבלן ובפרט כשמדובר בעלויות פינוי של מעל מליון ₪, זאת בהמשך למתואר בסעיף 5.4.2.

- תשלום עבור עבודות למדידה יבוצע בהתאם לאישור מפקח בשטח לביצוע בפועל.

2. קיזוז נדרש מחשבון הקבלן המאושר –

בהמשך לסעיפים 5.1 ו 5.2 בדו"ח הביקורת, מומלץ לקזז מהחשבון תשלומים עודפים בסך של כ-524 אלף ₪, ביניהם כ-216 אלף ₪, בגין תשלומים הנובעים מטעויות ביצוע של הקבלן. במידה והעירייה מעוניינת לפצות את הקבלן על עיכובים/התייקרויות עבודה בתקופת מלחמת חרבות ברזל יש לעשות זאת בניתוח עלויות מסודר.

3. אישור העברת (שרשור) עבודה לקבלן חלופי –

במידה והעירייה מעוניינת לאשר קבלן חלופי, יש לבצע זאת לאחר בדיקת כשירותו של הקבלן החלופי, ועמידתו בתנאים הנדרשים לביצוע הפרויקט ובהתאם לתנאי הסף שנקבעו במכרז לביצוע העבודות, זאת בהמשך להערות סעיף 5.3.

4. שמירה על אתרי פינוי פסולת –

יש לוודא כי אתרי/מכולות פינוי פסולת בניין של העירייה יהיו תחת פיקוח מלא, כולל גידור וצילום רציף של המקום 24/7 למניעת מצב בו גורמים זרים לא מוכרים משאירים פסולת בניין שבעלות פינוייה נושאת העירייה, זאת בהמשך להערות סעיף 5.4.1.

ספר תקצירים

תמלולים - עיריית הוד השרון

רקע

לשם תיעודן הכתוב של ישיבות והחלטות מועצת העיר וועדות העירייה השונות וכעניין של מדיניות ציבורית הדוגלת בשקיפות המידע והנגשתו לציבור מתמללת העירייה את חלק מישיבותיה ומישיבות הוועדות. עלות התמלול בשנים 2021 – 2023: 729 אלפי ₪. במסגרת הביקורת בחנו האם ניתן לצמצם את הוצאות העירייה בגין תמלולים ובחנו את הליך ההתקשרות והעבודה מול החברה המתמללת.

עיקרי הממצאים

1. מרבית הרשויות (שענו לסקר) אינן עורכות תמלולים בוועדות: מכרזים, פיטורים, קבלת עובדים, ועדה לענייני ביקורת וועדת ערר.
2. לא נבחן שימוש בכלים זולים כגון הקלטות או תוכנות ממוחשבות על בסיס AI.
3. לא קיים סעיף תקציבי נפרד לוועדות ערר המשולמות מהסעיף התקציבי של מועצת העיר.
4. אותרו הוצאות לתמלולים שלא הוגדרו ושויכו לתקציב התואם להן (דוג' בגוף הדוח).
5. אין הלימה בין מחיר השירות המוצג בחשבונית לבין המחיר הקבוע במכרז לאחר ההנחה שהוצעה ע"י החברה.
6. מחלקת חוזים ומכרזים לא עדכנה את מנהלי האגפים הרלוונטיים בשינוי מחירי שירותי החברה לנוכח חתימת ההסכם חדש.

עיקרי המלצות

1. יש לשקול את צמצום השימוש בשירותי התמלול בוועדות: מכרזים, פיטורים, קבלת עובדים, ועדה לענייני ביקורת וועדת ערר.
2. מומלץ כי תמלול / הקלטת הישיבות בוועדות כאמור, יערכו בהתאם לשיקול דעת יו"ר הוועדה או מנהל האגף ע"פ צורך ולא בכל ישיבה כפי שנהוג היום.
3. מומלץ לבחון שימוש בשירותי ההקלטה (ללא תמלול) שהינם בעלות נמוכה יותר.
4. מומלץ לבחון, כתחליף לשירותי החברה, שימוש בכלים ממוחשבים בעלי יכולות מורחבות לעריכת הקלטות ותמלול ישיבות כדוגמת תוכנות בינה מלאכותית (AI).
5. יש להקים סעיף תקציבי נפרד לתמלול ועדות הערר, לשייך את הוצאות התמלולים לתקציב התואם להן ולהגדירן בהתאם.
6. יש לפעול לתיקון המחיר המוצג בחשבוניות התשלום ולהתאימו למחיר שנקבע במסגרת המכרז.
7. יש ליידע את בעלי התפקידים הרלוונטיים בעת חתימת חוזה חדש ובעת עדכון מחירי חברה המספקת שירותים לעירייה.

ספר תקצירים

הסעות תלמידים

רקע

העירייה, באמצעות אגף החינוך ואגף רווחה מפעילה מערך הסעות לתלמידים. מערך ההסעות מספק שירותי הסעה וליווי למאות תלמידים הלומדים ב-167 מוסדות חינוך ובנוסף מספק 14 הסעות ל-35 תלמידים בחינוך המיוחד. במסגרת הביקורת בדקנו שני היבטים מרכזיים בנושא: תפעול וליווי.

עיקרי הממצאים

ממצאי הביקורת מעלים כשלים משמעותיים בניהול מערך הסעות התלמידים, המתבטאים בהיעדר פיקוח ובקרה אפקטיביים, שימוש חסר במערכות ממוחשבות לניטור נסיעות ודיווחי מלווים, וכן אי-עמידה בהנחיות חוזר מנכ"ל משרד החינוך. נמצא כי אחראית ההסעות פועלת באופן עצמאי ללא בקרה מסודרת, אינה משתמשת במערכת הבקרה של משכ"ל, ואינה מטילה קנסות כנדרש על חברות ההסעה. כמו כן, דווחו פערים משמעותיים בין נתוני מערכת "טרפיקל" לנתוני משרד החינוך, דבר המעלה חשש לאי-דיווח מדויק על מספר התלמידים המוסעים. בנוסף, נמצאו ליקויים חמורים כגון חוסר תיעוד של נהגים, אי-בדיקת רישיונות ואישורי היעדר עבירות מין, וכן חריגות בתשלומים לחברות ההסעה.

עוד נמצא כי מסלולי הנסיעה אינם מתוכננים ביעילות, מה שמביא לתפוסה נמוכה של רכבי ההסעה ולתשלומים עודפים מצד העירייה. רמת הפיקוח על בטיחות ההסעות לוקה בחסר, כאשר בקרות שבוצעו על חלק קטן בלבד מההסעות העלו ליקויים משמעותיים, מה שמעיד כי מדובר בתופעה רחבה. כמו כן, אין נהלים ברורים בנוגע למימון הסעות החינוך החרדי, והעירייה אינה מבצעת בקרה מסודרת על מימון כרטיסי "רב קו".

בתחום הסעות הרווחה נמצא כי אין ניהול ממוחשב מסודר, מה שמקשה על מעקב ובקרה, וליקויים כגון היעדר מלווה חלופי מאלצים את מתאמת ההסעות עצמה ללוות תלמידים. על כן, הביקורת ממליצה על בחינה מעמיקה של המערך, שיפור השימוש במערכות טכנולוגיות והגברת הפיקוח העירוני.

המלצה

הביקורת ממליצה כי תיערך בחינה כוללת ומקיפה של מערך הסעות התלמידים העירוני, ניהולו ותפעולו השוטף ובכלל זאת העמקת, הרחבת וטיוב השימוש במערכות הממוחשבות לניטור הנסיעות והגברת הפיקוח והבקרה אחר נאותות מסלולי ההסעות, משך ההסעות ומספר התחנות לאורכן, סוג וגודל הרכבים המשמשים לביצוען, שיבוץ המלווים ועוד.

ספר תקצירים

רכש חירום - מלחמת חרבות ברזל

רקע

החל משנת 2020 חווים מדינת ישראל והציבור הישראלי טלטלות שמתבטאות במשברים עוצמתיים: פנדמיה, התקפת טרור ומלחמה. הציבור נדרש להתמודד עם מצבים מורכבים אלה ולהמשיך בשגרת חיים. על כן ובהתחשב בכך שההיערכות לחירום הינה נושא בעל סיכון גבוה, הוחלט לכלול את הביקורת בנושא רכש חירום במלחמת 'חרבות ברזל' בתכנית העבודה לשנת 2024.

עיקרי הממצאים

היערכות לחירום

1. לא הוצג תיעוד לרשימת הציוד שהעירייה החליטה כי הוא הציוד הנדרש לשעת חירום או כל פרוטוקול בנושא.
2. תיק האב לא היה מעודכן ונתוניו תוקנו במהלך הביקורת.
3. אין התקשרות עם ספקי מסגרת שאמורים לספק שירותים במקרה של מלחמה או משבר. בבדיקה מול אגף מכרזים ומחלקת חירום כל אחד טען שהשני אחראי לכך.
4. כ-85% מסך ההוצאות של רכש והזמנות מתחילת מלחמה¹ עד לסוף 1/2024 נרשמו בתקציב השוטף ולא בתב"ר וזאת על אף שהדבר מגדיל את הגירעון של העירייה:

סה"כ לכל התקופה	נרשם בשוטף ² לכל התקופה
₪ 2,256,538	₪ 1,917,624

5. התקציב שהוקצב להוצאות מל"ח - רכישת ציוד - אינו תואם לתקציב שנדרש שהיה גבוה בהרבה. לעומת זאת, תקציב החירום שהוקצה לשנת 2023 כמעט ולא מנוצל (85%). הדבר מעלה תהיה האם הרכש שהיה נדרש למקרה חירום בוצע לפני קרות המשבר והאם לא ייתכן ורכישה של אותו ציוד במהלך המשבר גרמה לעירייה להוציא על כך יותר כספים.
6. אין נוהל רכישות / הזמנות עבודה בחירום.
7. כל ההתקשרויות שעלו במדגם ולא היה להם הסכם במסגרת הליך מרכזי נדונו ואושרו בוועדת שלושה.
8. בהתקשרויות שבוצעו במהלך מלחמת 'חרבות ברזל' ועלו במדגם לא התקבלו מספר הצעות מחיר כנדרש. יוצא אפוא שהפניות לצורך מכירת טובין והזמנת שירותים נעשו ללא הליך תחרותי אמיתי וקיים סיכון שהמחירים היו גבוהים והוצאות נוספות הוטלו על העירייה.

¹ על בסיס "רשימת הזמנות מלחמת חרבות ברזל - עפ"י דרישות שהועברו ממחלקת רכש ואגף ביטחון", כפי שהועברה מהחשבת ביום 26.3.24. החלוקה לתחומים בוצעה על ידי הביקורת בהתבסס על התיאור שברשימה.

² סעיף תקציבי 1729999740.

ספר תקצירים

מלאי ואיחסון

9. הפריטים והציוד מחולקים בין האתרים השונים ולא הוצגה רשימה מסודרת ועדכנית מה מאוחסן בכל אתר, ממותי מאוחסן, תוקף הפריטים ואילו מעקב ובקרה מתבצעים לגביהם.
10. אגף הביטחון העביר לביקורת רשימות של המחסנים והציוד, אך בבדיקה התברר שבפועל המיקומים והחלוקה של הציוד שונים.
11. מרבית הפריטים שביקשנו לבדוק ולספור בסיוור לא היו נגישים.
12. הבדיקה של המכולות שנמצאות בבתי הספר השונים בעיר ובהן מאוחסן ציוד חירום העלתה ליקויים שונים, כגון:
- המכולה בתיכון "הדרים":
 - במכולה ריח צחנה ככל הנראה כתוצאה מהרטיבות שחדרה לתוכה. הפריטים נמצאים במכולה קרוב לעשור.
 - לא נמצאו במקום שקי שינה בהתאם לרשימות של אגף הביטחון.
 - המכולה בחטיבת "השחר":
 - במכולה נמצאה רשימה של הפריטים המאוכסנים בה, נתוני הרשימה שונים מהרשימה של אגף הביטחון.
 - המכולה עם השמיכות לא הייתה נגישה. נמסר שמדובר בשמיכות צמר ארוזות שנמצאות בה כ-20 שנה ומצבן לא ידוע.
 - לא ניתן היה לבדוק את המזרנים המאוחסנים במחסן של רכש מכיוון שלאגף הביטחון אין מפתח למחסן זה. משמעות הדבר הינה שבמקרה חירום וצורך יכולה להיות בעיה להגיע אליהם.
 - המחסן בבני ברית:
 - הרשימות של אגף הביטחון נמצאו לא מעודכנות. במהלך הבדיקה נמסר לגבי חלק מהפריטים הרשומים במחסן שהם נמצאים במחסנים אחרים. אין מידע מעודכן לגבי הציוד והאחסנה שלו ואין שליטה על הציוד והכמויות.
13. האגף לביטחון ואכיפה מחזיק במסמכים שקשורים לכלי הירייה והגורמים שנושאים את הכלים. חדר נשק מסודר ומנוהל בצורה תקינה.
14. התכנון של פרויקט ממ"מים לא כלל במפרט נתונים שהיו הכרחיים ולא נעשתה חשיבה מראש של מכלול הפרטים. הפרויקט נוהל בדחיפות ולכן לא נלקחו בחשון כוח האדם לניהול של הפרויקט וזמני האספקה. כתוצאה מכך המחירים שבפרויקט היו גבוהים והפרויקט לא הגיע לתומו במועדים שנקבעו.

ספר תקצירים

עיקרי ההמלצות

1. מומלץ כי אגף הביטחון והאכיפה יבחן וישקול הכנת רשימה של ציוד שיירכש ויוחזק למקרה חירום וזאת בהתבסס על הניסיון ממצבי החירום שהיו בעירייה בשנים האחרונות.
2. מומלץ כי העירייה תערוך הסכמים עם ספקי מסגרת להספקת שירותים במצב חירום. במסגרת זו, מומלץ כי יוגדר מי בעירייה יהיה אחראי לנושא.
3. מומלץ לבחון מדוע תקציב החירום שהוקצה בשנת 2023 כמעט ולא נוצל והאם בוצעו הרכישות הנדרשות. ככל שאין בכוונת העירייה להשתמש בתקציב חירום במקרי חירום, מומלץ להתאים את גובהו למצב בפועל.
4. מומלץ לקבוע נוהל רכישות והזמנות עבודה בחירום. במסגרת הנוהל מומלץ לקבוע, בין היתר, מספר הצעות מחיר שיתקבלו.
5. מומלץ לעדכן את נתוני הציוד ברשימות באופן שיכללו את הכמויות המדויקות, מיקום מדויק ואת התוקף של הציוד במידת הצורך.
6. מכולות חירום - מומלץ לבדוק האם הציוד שקיים בהן תקין ויהיה שמיש במקרה הצורך ולבחון האם האחסנה הולמת.
7. מומלץ לבצע הכנה לפרויקטים גדולים כדוגמת פרויקט הממ"מים ולשקול האם יש מקום לבצע אותם באמצעות החברה הכלכלית.

ספר תקצירים

גביית חובות על ידי משרדי עורכי דין חיצוניים בהוד השרון

רקע

במסגרת הדוח בחנו את הליך גביית החובות המבוצע על ידי משרדי עורכי דין חיצוניים עבור העירייה וחלקה של העירייה בו החל מיציאה למכרז ומינוי משרד חיצוני, ועד למעקב, השלמת הגבייה והבקורות על הנציגים אשר מהווים למעשה את ידה הארוכה של העירייה ופועלים מול הציבור מטעמה. במסגרת הדוח מצאנו ליקויים לכל אורך ההליך ואת הצורך לגבות אותו בבקורות ותיעוד, להדקו ולנהלו באופן מתואם ומרוכז על ידי גורם מטעם העירייה. כמו כן, מצאנו שורה של ליקויים בתחומים שונים שהביאו לאובדן הכנסות לעירייה.

עיקרי הממצאים

הסכמים והתקשרויות

1. חלק מההסכמים לא הוארכו.
2. ההתקשרות עם משרד אפרתי המשיכה לאחר תום תקופת ההסכם.
3. הארכת ההסכם עם משרד סנדרוביץ' לא נעשו במועד. כתוצאה מכך, המשרד עבד, בתקופה זו ללא הסכם, ביטוחים וערבות בתוקף.
4. משרדים כהן ואפרתי - לא נמצאו ערבויות וביטוחים לחלק מתקופת ההתקשרות.

מחשוב ומערכות

5. אין בעירייה מערכת המאפשרת התממשקות בין מחשבי העירייה למשרדים החיצוניים המבצעים את הגבייה כדוגמת מערכת "עודכנית". יודגש כי בהתאם לתנאי ההסכם על המשרדים להחזיק ולנהל את החייבים במערכת זו ע"מ לאפשר שליטה בנושא ע"י העירייה.
- המשמעות: לעירייה אין אפשרות לעקוב אחרי הנתונים של הגבייה בכל עת, מבלי לפנות למשרדים.
6. המערכות בעירייה לא תומכת בבקורות אחר גביית חובות קנסות על ידי משרדים.

מערכת לניהול קנסות

7. לא ניתן להוציא מהמערכת לניהול קנסות אילו דוחות נשלחו לגבייה חיצונית ואילו חובות לא נשלחו לגבייה חיצונית וטרם טופלו על ידי העירייה.
8. סכומי החובות מתעדכנים במערכת לניהול קנסות, אך לא במשרדים החיצוניים בהתאמה, דבר שיוצר פערים בין הסכומים שנדרשים במערכת לבין הסכומים שנגבים בפועל והצורך למחוק / לתקן לאחר מכן.

ספר תקצירים

היעדר מידע

9. אגף גבייה - אין מידע עדכני, רלוונטי ומהימן על יתרת סך כל החובות שנוהלו במערכת, עד לשנת 2017.
10. קנסות - נכון למועד הביקורת אין מידע בעירייה אלו חובות, בגין קנסות, נמצאים בטיפול המשרדים החיצוניים.

בקרה ופיקוח על ידי אגף גבייה

11. אגף גבייה - אין הלימה בין מצבת כוח האדם לבין היקף העומס והמשימות בנושא גביית חובות ארנונה.
12. ישנן חובות לעירייה שלא מטופלים על ידי אגף גבייה כגון, קנסות חנייה וש"ע, מקבלי שירות ברווחה, השכרות מבנים וכו'. לאגף הגבייה אין חלק או מגע בהליך גביית קנסות. קנסות כולל גם את אלה שהוטלו במסגרת גזרי דין של ביהמ"ש ולא שולמו לא מטופלים ולא מבוקרים על ידי אגף הגבייה.

בקרה ופיקוח בטיפול בקנסות

13. באגפים אין נהלי עבודה לעניין גביית חובות, הן לעניין הליך הגבייה עצמו והן לעניין מועדים ו/או הנחיות לעניין העברת חובות לגבייה חיצונית.
14. לא מתבצעת בקרה על גביית הקנסות שמונפקים על ידם באמצעות המשרדים החיצוניים, לא נעשית בדיקה של עבודתם לגביית הקנסות מדי חודש, לא נבדקת יעילותם וכך גם דרישות התשלום שלהם משולמות ללא בדיקת אמיתות תוכן ועל אילו נתונים מתבססות.
15. אין הליך של בדיקה ומעקב האם המשרדים החיצוניים עומדים בהתחייבויות שבהסכמים ובעניין זה אופן התנהלותם עם הציבור של החייבים שפונים אליהם.
16. העירייה אינה מטפלת בתלונות תושבים לעניין הליכי הגבייה שמנוהלים על ידי המשרדים החיצוניים והיחס שהם מקבלים מהם. לאחרונה חלה עלייה משמעותית בפניות למבקר העירייה בנושא היחס של המשרדים לחייבים.
17. אחת לתקופה, מתבצעת מחיקת יתרת חובות בגין קנסות שנתו בהם סכום חלקי לגבייה. המחיקה נעשית ע"י חברת התוכנה, ללא שיש נוהל כתוב בעניין, ללא שמירת אישורים ומעקב על כך. אין מידע ותיעוד כמה חובות נמחקו, באילו סכומים מדובר ובאילו נסיבות ומאילו שיקולים התקבלה ההחלטה למחוקם.

עיקרי ההמלצות

1. מומלץ לבחון דרך לבדיקה ומעקב אחר חוזים והתקשרויות, כולל התוקף שלהם, קיום ערבויות וביטוחים.
2. מומלץ לבחון דרך לבדיקה האם התקשרויות העירייה מול נותני שירות נעשית בהתאם לחוקים ולתקנות החלים על הרשות, בכל הנוגע לדיני המכרזים ולכל דין.

ספר תקצירים

3. מומלץ לבחון דרך להתממשקות בין מחשבי העירייה למשרדים החיצוניים באופן שיאפשר מעקב אחריהם.
4. מומלץ להתאים את מצבת כוח האדם לצרכי אגף הגבייה.
5. מומלץ לאחד את הטיפול בכלל החובות כלפי העירייה ולטפל בגבייתם תחת אותו אגף, דבר שייצר סדר עבודה אחיד לאכיפת כלל החובות, תוך מעקב ובקרה על גבייתם.
6. מומלץ לבחון מינוי גורם אחראי למעקב ובקרה של המשרדים החיצוניים ועבודתם בעניין גביית חובות מכל הסוגים עבור העירייה. הגורם שימונה - יבחן את יעילותם, תפוקתם, נתונים רלוונטיים, עמידה בהתחייבויות וכו'.
7. מומלץ לקבוע נהלי עבודה לעניין גביית חובות, הן לעניין הליך הגבייה עצמו והן לעניין מועדים ו/או הנחיות לעניין העברת חובות לגבייה חיצונית.
8. מומלץ לקבוע נוהל למקרים של מחיקות חובות בגין קנסות שנותר להם סכום לגבייה ובמסגרת זו שמירה של המידע על המחיקה שבוצעה.
9. מומלץ להתחיל בביצוע בדיקות ומעקבים אחר תלונות של המשרדים החיצוניים כלפי ציבור החייבים.
10. עוד מומלץ לעירייה לאחד את נושא הגבייה תחת גוף אחד, כך שכלל החובות יועברו לגבייה תחת גוף אחד שיהיה אחראי הן על גביית הכספים והן על דיווח לאגפים השונים על הליכי הגבייה שננקטו.
11. מומלץ לבצע אוטומציה של שליחת החובות לגבייה, כך שמערכת ממוחשבת תכיל את המידע הרלוונטי של כלל הדוחות / הקנסות המונפקים על ידי הרשות על מחלקותיה השונות, והמערכת תזהה באיזה מועד יש לשלוח את הדוחות לגבייה במערכת מלאון ואף תשלחם בעצמה ללא צורך בעבודה של מי מהרשות, למעט בקרה כי הדוחות אכן נשלחו וכי המערכת עובדת כשורה.

ספר תקצירים

השבת פיקדונות הוועדה המקומית לתכנון ובניה הוד השרון

רקע

במסגרת ביקורת שערכנו בנושא מצאנו כי גורמים שונים התחזו לבעלי תפקידים בחברות בנייה וחברות נכסים ופנו לעירייה בבקשה לקבלת החזרי פיקדונות בצירוף אישורי ניהול חשבון בנק מזויפים. במסגרת הבדיקה יצרנו קשר עם 5 חברות, להן בוצעו 6 החזרים בהיקף של כ- 250 אלף ש"ח כאשר אותן חברות טענו כי לא פנו לקבלת החזרים אלו ולא הועבר אליהם כל תשלום מטעם העירייה.

לנוכח העובדה כי כספי הפיקדון הועברו למתחזים, הגשנו תלונה במשטרה ומצאנו לנכון להוציא דוח מיוחד על התנהלות העירייה בנושא.

עיקרי הממצאים

1. בניגוד להנחיית יועמ"ש:

☒ הוועדה לא מיידעת את המבקשים בדבר זכותם להחזר פיקדון כאשר בקשתם סורבה או נזנחה.

☒ העירייה לא פועלת מיוזמתה להשבת כספי פיקדון כאשר בקשה סורבה או נזנחה. במקרים אשר נבחנו על ידינו נמצא כי רק לאחר שמתקבלת בקשה להשבת פיקדון מחל תהליך העבודה.

☒ במכתב סירוב בקשה שניתן ע"י הוועדה לא מצוינת זכות המבקש להשבת כספי פיקדון.

2. נוהל העבודה שנקבע (בסיכום הישיבה מיום 05/03/23) לא מגדיר את התהליך, הבקורות, אופן התיעוד והמסמכים הנדרשים. הנוהל מגדיר בקווים כלליים את ההליך ומתעלם מנושאים ומבדיקות הכרחיות המפורטים בהמשך הממצאים.

3. מפגישות שערכנו עם בעלי התפקידים המעורבים בתהליך, נמצא כי אינם מכירים את הנוהל. יתרה מכך, מצאנו כי חלק מהעובדים ערכו לעצמם נוהל עבודה (פרטי) לפיו הם עובדים.

4. ההליך מסורבל –

☒ מספר רב של גורמים מעורבים בהליך (מזכירת אגף רישוי, מנהל אגף רישוי, מנהלת מחלקת רישוי, חשב הנדסה, רכזת פניות ותיאום, מנהלת מחלקת קופות ומנהלת מחלקת ספקים).

☒ אותרו התכתבויות רבות עם המבקשים. הנ"ל נובע בין היתר בשל העובדה שאין הנחיות ברורות המגדירות למבקשים את אופן הגשת הבקשה להשבת כספי פיקדון המפרט למי פונים, אלו מסמכים יש לצרף וכו'.

☒ אין גורם אחד שמרכז את הנושא ומטפל בבקשות מתחילה ועד סוף. במסגרת הטיפול בבקשה מספר רב של גורמים מתנהלים ישירות מול המבקש החל מסגן מהנדסת העיר, חשב הנדסה, רכזת פניות, מזכירות הוועדה, מחלקת קופות וכו'.

☒ לנוכח ההליך המסורבל ומספר הגורמים המעורבים בהליך, משך הטיפול בבקשות החל מיום הפנייה ועד להשבת הפיקדון בפועל אורך מספר חודשים.

ספר תקצירים

- נמצאו בקשות שנבחנו וניתנה בגינן הוראה להשבת כספי הפיקדון לפני כחצי שנה, כאשר נכון למועד הביקורת הכספים טרם הושבו למבקשים.
5. נמצא כי בתהליך הקיים המבקשים אינם נדרשים להזדהות באמצעות ייפוי כוח ו/או הצגת תעודת זהות.
6. המבקשים נדרשים להמציא קבלות המעידות על תשלום הפיקדון אולם אלו נמסרות להם ע"י מינהל הנדסה.
- במקרי ההתחזות שאותרו על ידינו, נמצא כי המתחזים קיבלו את הקבלות מעובדי מינהל הנדסה.
7. אין נוהל המפרט אלו בדיקות נוספות יש לבצע כאשר החזר הפיקדון מועבר לחשבון בנק אחר ממנו שולם. יודגש כי במקרי ההתחזות כספי הפיקדון לא הושבו לחשבון הבנק ממנו שולמו, אלא לחשבון בנק אותו הציג המבקש כשייך לחברה באמצעות דף אישור ניהול חשבון מזויף.

הערת הביקורת:

על מנת לצמצם את האפשרות לזיוף, יש להקפיד על פנייה ישירה למשלם הפיקדון בכדי לוודא כי אכן מדובר בבקשה מטעמו – צעד זה יכול לצמצם את כל מקרי הזיוף אם לא לבטלם כליל.

8. במקרה בו נסגרת בקשה ונפתחת בקשה חדשה עם אותם בעלי עניין, רכזת פניות ותיאום מבצעת פעולת "העברת פיקדון לבקשה אחרת" באמצעותה "מועתק" תשלום הפיקדון ששולם בעבר לתיק החדש. פעולה זו אינה מבוקרת ואינה נבחנת.

תיעוד

9. הנוהל לא מגדיר אלו נתונים, מסמכים ופעולות יש לתעד, לסרוק ולבצע במערכות הגבייה והקומפלוט.
10. נמצאו ליקויים רבים באופן תיעוד החומרים והפעולות במערכות:
- אין תיעוד להשתלשלות האירועים בתיקי ההיתר בקומפלוט.
 - אין אירוע המתעד את השבת כספי הפיקדון בקומפלוט.
 - נמצאו 5 בקשות שנבחנו וניתנה בגינן הוראה להשבת כספי הפיקדון ע"י מינהל הנדסה ללא תיעוד בקומפלוט.
 - אין הקפדה על סריקת מסמכים במערכות הגבייה והקומפלוט:
 - 10 מתוך 17 בקשות שנדגמו על ידינו - לא תועדו מסמכים במערכת הגבייה.
 - 5 מתוך 17 בקשות - לא תועדו מסמכים בקומפלוט.
 - 9 מתוך 17 בקשות - נמצא תיעוד חלקי בקומפלוט.
11. במקרים שנבדקו נמצאו החזרי פיקדונות לבקשות ישנות מבלי שנבחנה הגבלת תקופת ההתיישנות.
- להלן גיול הבקשות שהוחזרו:

ספר תקצירים

הערות	סכום אלפי ₪	מספר בקשות שהוחזרו	גיל הבקשה
	164	5	עד 7 שנים
5 בקשות נמצאו מזויפות	167	8	10 - 7 שנים
בקשה אחת מזויפות	63	2	11-15 שנים
	32	2	מעל 15 שנים

ניתן לראות כי:

- הושבו כספי פיקדון לבקשות שהוגשו מלפני 17 שנים.
- מרבית הבקשות שזויפו הוגשו בגין בקשות ישנות מעל 7 שנים.

הנגשת מידע:

12. אתר ההנדסה של העירייה מרכז מידע הנדסי רב הפתוח לעיון הציבור באופן מלא ומפורט. באמצעות הזנת פרטים בסיסיים כדוגמת שם המבקש ניתן לאתר בקשות שהוגשו לפתיחת תיק ושולם בגינן פיקדון. ייתכן כי פירוט חלק מהאירועים היווה את האמצעי שעזר למתחזים לפנות בדרך מרמה לעירייה להשבת כספי הפיקדון.
13. לא נעשה מיפוי אילו אירועים חשובים נדרשים בפרסום המידע לציבור באתר הועדה.
14. אין באתר העירייה או באתר ההנדסי מידע מפורט לגבי השבת כספי פיקדון וכיצד על המבקש לפעול לשם קבלתו.

עיקרי ההמלצות

1. מומלץ לגבש נוהל עבודה מסודר בנושא השבת פיקדונות אשר יגדיר את התהליך, הבקרות, אופן התייעוד ואת המסמכים הנדרשים.
2. מומלץ לוודא כי בעלי התפקידים המעורבים בתהליך העבודה מודעים לנוהל העבודה ופועלים על פיו.
3. מומלץ להפחית במספר הגורמים המעורבים בהליך.
4. מומלץ לגבש הנחיות ברורות אשר יגדירו למבקשים את אופן הגשת הבקשה להשבת כספי הפיקדון המפורט למי פונים, אלו מסמכים עליהם לצרף וכו'.
5. יש לפעול לפרסום הנחיות באתר העירייה ו/או באתר הועדה.
6. מומלץ למנות גורם אחד אשר ירכז את נושא השבת הפיקדונות, יטפל בבקשות מתחילה עד סוף ויימצא בקשר מול המבקשים.
7. מומלץ להגדיר סד זמנים למשך טיפול בבקשה להשבת כספי הפיקדון.
8. מומלץ בתיאום עם היועמ"ש לקבוע בנוהל אמצעי הזדהות.
9. החזר הפיקדון לחשבון בנק אחר ממנו שולם:
 - מומלץ לפרט בנוהל העבודה אלו בדיקות יש לבצע טרם מתן אישור להשבת הפיקדון.

ספר תקצירים

רישוי בנייה

רקע

תהליך רישוי הבנייה מלווה את הבונה משלבי תכנון הבנייה ועד לסימומה. התהליך מתבצע מול הוועדה המקומית לתכנון ובנייה. הרשות המקומית מפעילה את מוסדות התכנון והבנייה המסדירים את הבנייה בשטחה המוניציפאלי.

במסגרת הביקורת בחנו את נאותות תהליכי העבודה במסגרת הטיפול בבקשות לתיקי מידע ובקשות להיתר בנייה בעירייה, לרבות עמידה בדרישות בכל הנוגע לעמידה בלוחות הזמנים שהוגדרו לטיפול בבקשות השונות ובחינת נאותות תהליך מתן היתר הבנייה בשנים 2020-2022.

עיקרי הממצאים

היתר בנייה הוא הרשות לבצע עבודות בניה, הריסה או שימוש במקרקעין. היתר בנייה נדרש עבור רוב העבודות, מלבד רשימה מוגבלת של עבודות שנקבעה בתקנות כעבודות הפטורות מהיתר, אך גם הפטור חייב להתקבל בהתאם לדרישות הוועדה.

בעיריית הוד השרון הטיפול בתחום התכנון והבנייה מבוצע על ידי מינהל הנדסה, כאשר הגוף האמון על קבלת ההחלטות בדבר מתן ההיתרים השונים הינו הוועדה המקומית לתכנון ובנייה.

ממצאי הדוח מצביעים על ליקויים מהותיים בטיפול בבקשות לתיקי מידע ובקשות להיתר בנייה. הדוח מצביע בין היתר על חריגה משמעותית מלוחות הזמנים, הזנת נתונים חלקיים במערכות, אי הפקת דוחות לבחינת נאותות הטיפול בבקשות, היכרות מוגבלת של המשתמשים עם המערכת ועם הדוחות הניתנים להפקה, תיעוד חלקי של העברת הבקשות להתייחסות גורמי פנים וגורמים חיצוניים והפקת היתרים לפני השלמת התשלום עבור אגרות בנייה.

הביקורת ממליצה להקפיד על הזנה של מלוא הנתונים והאירועים הנדרשים במערכות, להקפיד על לוחות הזמנים, לבצע בדיקה של נתוני ההיתרים משלוש השנים האחרונות ולבצע הדרכה למשתמשי המערכות בדבר אופן השימוש התקין במערכות ואפשרויות הפקת הדוחות השונים.

עיקרי הממצאים

1. מספר יחידות הדיור שמוזן במערכת הקומפלוט אינו מעודכן ונמצא בחסר משמעותי. קיימות בקשות להיתר בהן לא הוזן כלל הנתון של מספר יחידות הדיור המתוכננות. מאחר והנתונים לא הוזנו כראוי, אין דרך לבדוק באופן מדויק את מצב התקינה במחלקה. יוער כי לנתון בדבר מספר יחידות הדיור השפעה רחבה ומשמעותית על נתוני פעילות הוועדה ועל התקינה שלה והמימון לו היא זכאית.
2. לדעת הביקורת העובדה שאגף התחדשות עירונית אמון הן על ליווי הפרויקטים, התושבים, היזמים והקבלנים והן על מתן ההיתרים לקבלנים בעייתית, כיוון שבשני התפקידים טמון ניגוד עניינים אינהרנטי.

ספר תקצירים

- בנוסף לכך, חסרה ההכוונה המקצועית העומדת לרשות בודקות התוכניות ממנהלת מחלקת רישוי הבנייה והאדריכל.
3. אין נהלי עבודה תקינים ועדכניים המגדירים את תהליכי העבודה בתחום רישוי הבנייה והמוסדרים כנהלים רשמיים.
4. במחלקת רישוי לא יודעים להפיק דוחות בסיסיים המשמשים לבקרה שוטפת. במסגרת הביקורת ביקשנו לקבל מספר דוחות פשוטים ובסיסיים ממערכת הקומפלוט, אולם הסתבר כי במחלקת רישוי בנייה לא ידעו כיצד להפיק דוחות אלו ואינם משתמשים בדוחות לקיום בקרה שוטפת.
5. אין הקפדה על הזנה של כל האירועים כנדרש במערכת, כך שבמקרים רבים אירועים אינם מוזנים כלל, מוזן רק אירוע פותח כגון "העברת בקשה ל..." אולם לא מוזן האירוע הסוגר את הבקשה ומעיד על השלמת הטיפול בה וכדומה.
6. מבדיקת הביקורת עולה כי פרט למזכירת המחלקה, לכל העובדים בעלי הרשאה במערכת רישוי זמין, ניתנה הרשאת "מנהל" המאפשרת ביצוע של כל הפעולות במערכת (מלבד חתימה), כך שלמעשה, אין שום משמעות לקביעת ההרשאות האחרות, והדבר מעלה חשש לאפשרות שעובד יוכל לבצע פעולות שאינו מורשה לבצען עקב ההרשאה העודפת שניתנה לו.
7. קיים פער בין שתי המערכות במספר הבקשות למידע אשר הוגשו בשנים 2020-2022. המשמעות הינה כי עלול להיות מצב שבו בקשות המוגשות ברישוי זמין אינן נפתחות בקומפלוט ואינן מטופלות במועד.
8. נמצא כי גורמי פנים שונים אינם מקפידים על העברת התייחסותם בפרק הזמן הנדרש, ולעיתים אף ימים וחודשים לאחר מכן.
9. מבדיקה הביקורת עולה כי ישנם מקרים בהם חלף פרק זמן רב מהעברת הבקשה התייחסות גורמי פנים שונים, אולם במועד הפקת הדוח, חודש יוני 2023, טרם תועד כי התקבלה התייחסותם.
10. אין הקפדה על תיעוד העברת הבקשות להתייחסות גורמי חוץ במערכת הקומפלוט.
11. הנתונים בשתי המערכות רישוי זמין וקומפלוט המתייחסים לאותן התקופות אינם תואמים.
12. נמצא כי לפי מערכת רישוי זמין 91% מהבקשות טופלו בפרק זמן ארוך מהמותר.
13. נמצא כי לפי מערכת הקומפלוט 73% מהבקשות טופלו בפרק זמן ארוך מהמותר.
14. בבדיקת הבקשות לתיק מידע נמצא כי:
- רק באחד מ-9 תיקי המדגם עמדה המחלקה בלוחות הזמנים.
 - ב-3 מתיקי המדגם הטיפול בבקשה לא הושלם גם בחלוף מספר שנים אולם הבקשות לא נסגרו.
 - לא קיים תיעוד מלא לקבלת ההתייחסויות של גורמי הפנים אליהם הופצה הבקשה.
 - בחלק מהמקרים התייחסויות של מחלקות פנימיות הגיעו אחרי פרקי זמן ממושכים.
 - גיליון דרישות מופק גם ללא קבלת כל ההתייחסויות הנדרשות.
 - גיליון דרישות מופק ללא שנעשית בקרה מלאה אחר תוכנו.

ספר תקצירים

- ☒ אחראי הבקשה בגיליון הדרישות בחלק מהבקשות מוגדר במקום בודק התוכניות הרלוונטי כ"ממשק רישוי זמין".
- ☒ נמצאו תיקים בהם לא בוצעו פעולות בתיק לאחר תשלום אגרת המידע.
15. פרה רולינג – אין נוהל עבודה המסדיר את תהליכי העבודה ולוחות הזמנים במסגרת הליכי הפרה רולינג ואין תיעוד במערכת להליכים המבוצעים.
16. עמידה בתנאים מוקדמים:
- ☒ בין השנים 2021-2023 אותרו 140 בקשות בהן לכאורה המפקח לא החזיר את הבקשה.
- ☒ 509 בקשות בהן הוזן אירוע של "העברה מפתחת תיק לפיקוח" ו-369 בקשות בהן הוזן אירוע של "החזרת בקשה מפיקוח לקולטת הבקשה". המשמעות הינה כי לא ניתן לבחון מה משך הטיפול על ידי הפיקוח.
17. בין השנים 2022-2023 אותרו 211 בקשות בהן מנהלת מחלקת רישוי הזינה את קוד האירוע "עמידה בתנאים מוקדמים וקליטת הבקשה" שלא לצורך. מבדיקת הביקורת עולה כי הזנת קוד האירוע מבוצעת על מנת שלא יפגעו מדדי המצוינות של בודקי התוכניות להם השפעה על שכרם.
18. גיליון הדרישות שהועבר לרישוי זמין במסגרת שלב תיק המידע אינו בהכרח גיליון הדרישות הקיים במערכת הקומפלוט ושנשלח למגיש הבקשה, כי שינויים ככל ונערכו בעקבות פניות או בירורים של עורכי ומגישי הבקשות משנים את הגיליון, בלא שנשמר תיעוד של הדרישות המקוריות והשינויים שנערכו.
19. מבדיקת הביקורת עולה כי נוהל תהליך הרישוי העירוני אינו כולל התייחסות למכינה הנערכת אצל מהנדסת העיר, וכן למכינה הנוספת הנערכת אצל ראש העיר.
20. כפי שנמסר לביקורת – על ידי מנהלת מחלקת הרישוי, בפועל שלב הבקרה המרחבית נמשך לפרק זמן ארוך יותר מהמוגדר (45/90 יום), כאשר לאחר שמסתיים פרק הזמן המוגדר, לא ניתן להתנהל מול עורך הבקשה במערכת רישוי זמין, ועל כן מתנהלת המחלקה מולו מחוץ למערכת.
21. בנוסף, נמצא כי אין הקפדה על הזנה מסודרת של כל שלבי התהליך במערכת הקומפלוט. המשמעות, שלב הבקרה המרחבית אינו מתועד בצורה תקינה הן במערכת רישוי זמין והן במערכת הקומפלוט. ולכן לא ניתן לבדוק באופן תקין את לוחות הזמנים של הבקרה המרחבית.
22. עוד נמצא כי ישנם מקרים בהם הבקשה שובצה למכינה, טרם הושלמה הבקרה המרחבית על ידי בוחן הרישוי.
23. מבדיקת הביקורת עולה כי בניגוד לקבוע בנוהל תהליך ההיתר, לא נעשה בקומפלוט שימוש באירוע 1132- הגשת ערבות בנקאית. בכלל הבקשות שהוגשו וטופלו בשנים 2021 עד אוקטובר 2023 לא הוזן אירוע זה.
24. מבדיקת הביקורת נמצא כי במספר מקרים הוזן "תשלום אגרה" כפול. בבדיקה נמצא כי הוזן תשלום אגרה למרות שהאגרה לא שולמה.

ספר תקצירים

25. ממצאי מדגם תיקי הרישוי:

- אין אחידות בהזנת הפעולות המבוצעות על ידי כלל הגורמים המעורבים בהליך הרישוי.
- בתיקים שנבדקו באופן מדגמי סדר הפעולות משתנה מתיק לתיק וישנם גורמים שאינם מזינים קוד אירוע בתום ביצוע הפעולה אליה נדרשו.
- אין הקפדה על הזנת נתונים כגון השטחים הרלוונטיים לבקשה ונתוני יחידות הדיור.
- אין הקפדה על סגירת הטיפול בבקשות במערכת הקומפלוט, כך שהבקשות נותרות פתוחות אף על פי שהופק ההיתר.
- ייתכן כי ישנה בעיה במערכת הקומפלוט בנוגע לסגירת בקשות במסלול בקשה להיתר מקוצר.
- אין הקפדה על קבלת כל ההתייחסויות הנדרשות או תיעודם בתיק טרם הפקת ההיתר.
- לא מקפידים על הקמת הערבות במערכת ובחלק מהמקרים מסתפקים בסריקת המסמך לארכיב המסמכים.
- היתרים הופקו לפני השלמת התשלום עבור אגרות בנייה.
- נמצאה בקשה אשר הועברה לפיקוח טרם עמידה בתנאים מוקדמים.
- נמצאה בקשה אשר נסרקו בה שני דוחות פיקוח מאותו תאריך ועל ידי אותו מפקח עם מסקנות סותרות.
- החלטות רשות הרישוי למתן היתר מתקבלות לפני השלמת כל הדרישות להגשת הבקשה ולפני השלמת הבקרה המרחבית.
- זמני הטיפול בבקשות חורג משמעותית מלוח הזמנים.
- במקרים בהם העירייה היא המבקשת אף שהיה הגיוני לצפות כי הבקשות יוגשו תקינות ובמלואן והטיפול יהיה פשוט או מהיר יותר, בפועל הבקשות נדחו שוב ושוב בשל אי עמידה בתנאים והטיפול היה ממושך.
- קיים קושי מובנה לבצע בקרה ופיקוח נאותים אחר ההליכים מאחר והנתונים אינם מלאים ומדויקים.

עיקרי ההמלצות

1. הביקורת ממליצה כי תיערך בדיקה של נתוני ההיתרים משלוש השנים האחרונות והשלמת הזנת הנתון בדבר מספר יחידות הדיור שאושרו לבנייה בכל היתר.
2. יש להקפיד על רישום מלא במערכת הקומפלוט. לרבות מספר יחידות הדיור להם השפעה ישירה על התקינה ותקציב האגף.
3. מומלץ כי תיערך בחינה בדבר נאותות הטיפול הארגוני בהיתרי הבנייה לפרויקטים של התחדשות עירונית באמצעות האגף להתחדשות עירונית.
4. הביקורת ממליצה, במיוחד לאור העובדה שהמחלקה התקשתה לספק מידע ולהפיק דוחות מהמערכת הממוחשבת, ולאור התיעוד החלקי והחסר במערכות, כי כלל מסמכי הנהלים וההנחיות ייערכו במאוגד בנוהל עירוני רשמי אשר יאושר על ידי הגורמים העירוניים

ספר תקצירים

- המאונים על אישור נהלים. ראוי כל הנהלים ייערכו במתכונת של נוהל עירוני רשמי ויכללו את כלל הפרקים הנדרשים לרבות מטרה, מסמכים ישימים, הגדרות, שיטה, אחריות ונספחים.
5. מומלץ כי תיערך הדרכה למשתמשי המערכת באגף בדבר אופן השימוש התקין במערכת ואפשרויות הפקת הדוחות השונים.
6. ראוי כי תהיה הקפדה על הזנה של מלוא הנתונים והאירועים הנדרשים במערכת. לצורך כך ראוי כי ייערך מיפוי מסודר של האירועים וקביעה ברורה של אילו אירועים חובה להזין והדרכת העובדים לכך.
7. מומלץ כי גם מנהלי האגף יעברו הדרכות מפורטות על מערכת הקומפלוט, בדגש על הפקת דוחות בקרה ניהוליים שיאפשרו מעקב ובקרה נאותים אחר עמידה בלוחות הזמנים, טיפול נאות ושלם בבקשות ועמידה בכללי מינהל תקין.
8. מומלץ לבחון האם כל משתמשי מערכת רישוי זמין אכן נדרשים להרשאת מנהל ולסווג את הרשאותיהם בהתאם.
9. מומלץ כי תיערך בחינה בדבר הפערים בנתוני הדוחות של הקומפלוט המייחסים לאותה תקופה למול חברת התוכנה.
10. מומלץ כי בדיקת המפה המצורפת לבקשה לתיק מידע תיערך בשלב בדיקת עמידת הבקשה בתנאים המוקדמים.
11. מומלץ כי תיערך בחינה בדבר הפערים החריגים בקבלת ההתייחסויות מגורמי הפנים בעת פניית המידעניות לקבלת מידע לעריכת תיק מידע להיתר בנייה.
12. עוד מומלץ כי ייערכו מעקב ובקרה שוטפים אחר עמידת יחידות העירייה השונות בלוחות הזמנים, תוך ריענון ההנחיות לכלל יחידות העירייה הרלוונטיות כולל החובה להזין בקומפלוט אירוע המצייין כי ההתייחסות הוגשה.
13. מומלץ כי תהיה הקפדה על הזנת כלל האירועים הנדרשים הנוגעים להפצת הבקשות לגורמי חוץ במערכת הקומפלוט, מאחר ומערכת זו משמשת את העירייה בתהליכי העבודה הפנימיים הנוגעים לטיפול בבקשות.
14. מומלץ כי תיערך בחינה בדבר פרקי הזמן הממושכים בהם מטופלים מרבית הבקשות לתיקי מידע להיתר.
15. מומלץ לבצע הפרדה במערכת הממוחשבת בין ביצוע בירור לבין ביצוע שינוי ולאפיין אירועים קונקרטיים לשינויים אשר מבוצעים בתיק, חלף האירוע הכללי הקיים "בדיקה".
16. ראוי כי תהיה הקפדה על עמידה בלוחות הזמנים.
17. ראוי כי יבוצע מעקב אחר הבקשות שנפתחות לקבלת מידע תכנוני על מנת לבצע את כל הפעולות הנדרשות בתיק או לחלופין לסגור את התיק במידה והמבקש חוזר מבקשתו או מכל סיבה בגינה לא נדרש להמשיך להפקת תיק המידע.
18. מומלץ כי תיעשה עבודה ארגונית כוללת מול הגורמים הפנימיים הנדרשים למתן התייחסות בשלב תיק המידע, להבטחת שיתוף פעולה, קבלת התייחסויות כנדרש ותוך עמידה בלוחות הזמנים.

ספר תקצירים

19. מומלץ כי מנגנון הפרה רולינג המבוצע על ידי העירייה יוסדר בנהלי עבודה ובלוחות זמנים וכי ייקבע מנגנון לאופן התיעוד של הפעולות המתקיימות במסגרת ההליך.
20. מומלץ כי תיערך בחינה בדבר אי עמידת המחלקה במועדי בדיקת התנאים המוקדמים הנדרשים.
21. מומלץ כי המפקחים, אשר על פי הנוהל נדרשים לתת את התייחסותם עד 7 ימים מאז קבלת הבקשה לטיפולם, יעמדו בלוחות הזמנים שנקבעו על מנת שלא לחרוג מלוח הזמנים הסופי של 10 ימים כפי שנקבע בהנחיות מינהל התכנון, וכן תערך בקרה תקופתית על כך.
22. מומלץ כי ככל ונערכים שינויים בגיליון הדרישות הדבר יקבל ביטוי ברור בגיליון עצמו. כלומר, במקום למחוק דרישות – יש לציין כי הדרישה הוסרה, כך שניתן יהיה לדעת מה השינויים שבוצעו.
23. מומלץ כי מתכונתן של הועדות המכינות, הרכבן לוחות הזמנים והכללים לפעילותן יוסדרו במסגרת הנוהל העירוני.
24. הביקורת ממליצה כי תיערך בחינה בדבר העדר עמידת מחלקת הרישוי בזמנים הנדרשים לביצוע שלב הבקרה המרחבית, בייחוד לאור העובדה כי המחלקה מנהלת 2 מכינות נפרדות טרם הדיון בבקשה במסגרת הוועדה.
25. הביקורת ממליצה כי מחלקת הרישוי תקפיד על מהימנות ושלמות הנתונים בהתאם לפרטי הבקשות ונתוניהן, באופן שיאפשר קיום מעקב ובקרה נאותים אחר הטיפול העירוני בבקשות.
26. מומלץ כי תהיה הקפדה יתרה בכל הנוגע לתיעוד תשלומי אגרות.
27. מומלץ כי תהליכי העבודה במערכת ימופו ויוסדרו כך שכל האירועים שנדרשת הזנתם יוזנו, שתהיה הקפדה על הזנת ערבויות ותשלומי אגרות, על הזנת שטחי הבקשה להיתר ומספר יחידות הדיור ועל סדר הפעולות הנדרש.
28. מומלץ שתהיה הקפדה על לוחות הזמנים לטיפול בבקשות וייעשה שימוש במנגנון הקבוע במערכת לצרכי מעקב ובקרה.
29. מומלץ כי תיערך בחינה מול מערכת הקומפלוט בדבר האפשרות כי קיימת תקלה בסגירת בקשות ועצירת לוחות הזמנים, בייחוד בכל הנוגע לבקשות בהליך מקוצר.
30. יש להקפיד על קבלת כל ההתייחסויות הנדרשות בתיק טרם הפקת ההיתר.
31. יש להקפיד על הפקת היתרים רק לאחר השלמת התשלום עבור אגרות בנייה.