

## המחלקה לעבודות ציבוריות

### 1. מבוא

#### 1.1. כללי

- (א) מחלקת עבודות ציבוריות (להלן- המחלקה) הפועלת באגף הנדסה, עוסקת בטיפול ותיאום של כל עבודות הפיתוח המתבצעות ברחבי העיר כפר סבא (להלן- העיר). בנוסף, המחלקה מתחזקת באופן שוטף כבישים ומדרכות ברחבי העיר ומספקת פתרונות מהירים למפגעים מכל הסוגים. באחריות המחלקה לטפל בנושאים הבאים:
- **תחזוקת כבישים ומדרכות**- תחזוקת מנע ושבר באמצעות המוקד העירוני וביצוע סיורים יזומים, פיקוח על עבודות אחזקה המבוצעות ע"י קבלנים בתחום העיר.
  - **תחזוקת מערכות ניקוז**- באמצעות טיפול שוטף הכולל ניקוי ושטיפת קווי ניקוז ברחבי העיר, ניקוי מאסיבי לקראת החורף, הכולל ניקוי קולטנים ופתיחת ניקוזים.
  - **ניהול פרויקטים במסגרת אגף הנדסה**- שדרוג מדרכות, סלילת כבישים וביצוע שינויים גיאומטריים.
  - **פיקוח אחר גורמי חוץ**- ליווי תהליך הוצאת היתרי חפירה לגורמי חוץ שונים הנדרשים לבצע עבודות תשתית (חברת החשמל, חברות הסלולר, בזק ועוד) ופיקוח על ביצוע העבודות בהתאם לתנאי ההיתרים.
  - **טיפול בנושאים שונים**- מתן סיוע לוגיסטי באירועים עירוניים, ייעוץ מקצועי למחלקות העירייה, יישום החלטות ועדת תנועה (כגון: סימון חניות נכים, מעטפות חניה, אזורי פריקה וטעינה וכיו"ב), סימון וצביעת כבישים (מעברי חציה, נתיבים, אבני שפה וכיו"ב), טיפול בתביעות נזיקין, תחזוקה של תמרורים, מעקות בטיחות ועמודי חסימה וכיו"ב.
- (ב) כפי שנמסר לביקורת על ידי מנהל המחלקה, בשנת 2013 הועסקו במחלקה תשעה עובדים. מבדיקת הביקורת עולה כי, במחלקה קיים מבנה ארגוני שאינו מעודכן לשנת 2013.



### הביקורת סבורה כי,

קיומו של מבנה ארגוני מעודכן, המגדיר את מערך התפקידים במחלקה, קשרי הגומלין ביניהם והסמכויות השונות של כל בעל עובד, מהווה חלק מעקרונות מנהל ציבורי תקין.

### המלצת הביקורת:

להקפיד על קיומו של מבנה ארגוני מעודכן במחלקה.

## 1.2. היקף הביקורת

הביקורת בחנה את פעילות המחלקה לשנת 2013 וכללה את הנושאים הבאים:

- נהלי עבודה.
- תקן כוח אדם במחלקה.
- תקציב המחלקה.
- תוכנית עבודה שנתית.
- טיפול בפניות ציבור המתקבלות במערכת הקריאות (להלן- המערכת) של המוקד העירוני (להלן- המוקד), לרבות אופן העמידה בזמני תקן.
- פיקוח המחלקה אחר פעילות קבלנים.
- ממשקי עבודה עם מחלקת גנים ונוף ותאגיד המים.

## 1.3. מתודולוגיית הביקורת

1.3.1. במהלך ביצוע הביקורת בוצע שימוש בשיטות העבודה הבאות:

- ביקורת עיבוד נתונים אלקטרוניים (להלן- ביקורת ענ"א) על קבצים הכוללים את נתוני הפניות שהתקבלו במערכת המוקד בשנת 2013 והועברו לטיפול עובדי המחלקה או הקבלן.
- סקירת חוק תאגידי מים וביוב, התשס"א- 2001.
- סקירת ספר נהלי העירייה ונהלי העבודה הקיימים במחלקה.
- סקירת זמני התקן לטיפול בפניות המתקבלות במוקד.
- עריכת בדיקות ומדגמים אקראיים שונים.

1.3.2. במסגרת עבודת הביקורת התקיימו פגישות והתקבלו הסברים מבעלי התפקידים הבאים:

- מנהל המחלקה.
- שני מפקחי המחלקה.
- מזכירת המחלקה.

**הביקורת מודה למנהל מחלקת עבודות ציבוריות ולעובדי המחלקה, על שיתוף הפעולה והסיוע בהכנת דוח זה.**

## 2. עיקרי הממצאים וההמלצות

### 2.1. נהלי עבודה -

#### ממצא (סעיף 3.1)

לא קיימים במחלקה נהלי עבודה בנושאים מסוימים, כמפורט בגוף הדוח.

#### המלצת הביקורת:

מומלץ כי מנהל המחלקה יתווה נהלי עבודה בהתייחס לכלל הנושאים לגביהם טרם נקבעו נהלים, אשר יאושרו על ידי הנהלת העירייה וינחו את עובדי המחלקה בעבודתם.

#### תגובת מנהל המחלקה

מקבל את ממצאי הביקורת. המחלקה תפעל לכתובת נהלי עבודה המסדירים את אופן העבודה השוטפת של עובדי המחלקה. יש צורך בכתובת נהלים בעיקר בנושאי בטיחות.

### 2.2. תוכנית עבודה שנתית -

#### ממצא (סעיף 3.4.2)

- תב"ר "קרצוף וריבוד כבישים" - בוצעו 4 משימות בלבד מתוך 12 המשימות בתוכנית העבודה. כמו כן, לא רשומים בתוכנית נתוני ביצוע מהתקציב לכל משימה.
- תב"ר "סימון כבישים ומדרכות" - תוכנית העבודה אינה כוללת סטאטוס ביצוע וכן תקציב מול ביצוע לכל רובע/משימה.

#### המלצות הביקורת:

- להתוות ולהטמיע נהלי עבודה לאופן הכנת תוכניות העבודה והצעות התקציב של המחלקה.
- לעדכן את תוכניות העבודה של התב"רים מידי רבעון בסטאטוס הביצוע ובנתוני הביצוע בפועל לכל משימה.

#### תגובת מנהל המחלקה

- **לגבי תב"ר "קרצוף וריבוד כבישים" -**  
 - סטאטוס הביצוע עודכן על ידי סגן המהנדס בהתאם לדיווחי המחלקה. בפועל, בוצעו 11 מתוך 12 משימות. ייתכן והיעדר עדכניות המסמך נובע מאי העברת עדכון לסגן המהנדס.

- מאחר והתקציב השנתי של התב"ר הסתיים במרץ 2014, ריכוז נתוני הביצוע לכל משימה נמצא בהליך הכנה נכון למועד ביצוע הביקורת.

• **לגבי תב"ר "סימון כבישים ומדרכות" -**

כלל האזורים המצוינים בתוכנית העבודה נצבעו. החל משנת 2012 בוצע סקר מדידה והערכה של כל כמויות הצביעה הנדרשות ברחבי העיר תוך הדגשה של כמויות בכל אזור בנפרד. כתוצאה, אנו יודעים היום את היקפי העבודה בצורה מדויקת תוך הערכת עלויות כספיות לכל אזור. תכנית עבודה מקושרת תקציב תבוא לידי ביטוי עם כתיבת הנהלים.

**ממצא (סעיף 3.4.3)**

הוצגה לביקורת תוכנית עבודה רב-שנתית לביצוע התב"רים.

**2.3. פניות ציבור בתחום עבודות ציבוריות -**

**ממצא (סעיף 3.5.1.2.1)**

כ- 5% מהפניות (315 מתוך 6,012) נותרו פתוחות, קרי הטיפול בהן טרם הסתיים למרות שעבר זמן רב ממועד קבלתן.

**המלצות הביקורת:**

- לסגור את הפניות הפתוחות, לרבות ניתוב פניות רלוונטיות בסטאטוס "בהקפאה" או "בטיפול" לסגן מהנדס העיר ו/או מחלקת תשתיות.
- מומלץ כי מזכירת המחלקה תפיק דוח שבועי בגין פניות חדשות שהוקפאו ונדחו ותעבירו למנהל המחלקה, שיאשר בכתב את תקינות הסטאטוסים.
- מומלץ כי מזכירת המחלקה תפיק דוח שבועי של כלל הפניות הפתוחות. מפקח המחלקה וסגן מנהל המחלקה יאשרו הוראות להמשך טיפול, אשר יעודכנו במערכת.

**תגובת מנהל המחלקה**

- יש צורך בהנחיות ברורות מצד ההנהלה כדי שהמוקד והמחלקות יפעלו בהתאם למדיניות הארגון בהתייחס לאופן הטיפול בפניות ציבור.
- המלצת הביקורת לגבי סגירת הפניות הפתוחות וניתוב פניות רלוונטיות לסגן מהנדס העיר ו/או מחלקת תשתיות - טופלה על ידי המחלקה.

- בתחילת שנת 2014 נפתח לסגן מהנדס העיר ממשק חדש למערכת המוקד העירוני, כך שבפועל מתחילת 2014 פניות הרלוונטיות לסגן המהנדס מופנות לנתיב זה ולא למחלקת עבודות ציבוריות.

#### ממצא (סעיף 3.5.4.2)

- במדגם אקראי של 10 פניות, משך הטיפול בפועל חרג בין 59 ל- 230 ימים ממשך הטיפול הנדרש לפי תאריכי הצפי לסיום הטיפול במערכת.
- לא קיים במחלקה תיעוד לאישור החריגות על ידי גורם ניהולי כלשהו.

#### המלצת הביקורת:

להגדיר "מדרג חריגות", קרי טווחי חריגות במשך זמן הטיפול, מהם ייגזר הגורם הנדרש לבדוק את החריגה, לאשרה ולהנחות לגבי המשך הטיפול.

#### תגובת מזכירת המחלקה

חלק מהפניות במדגם נסגרו בזמן, כאשר ייתכן והחריגות נובעות מ"באג" במערכת. יתר החריגות נובעות ממספר סיבות עיקריות, כגון: פניות שסווגו לסטאטוס "בטיפול" ו"שעון הטיפול" המשיך לרוץ, היעדר ממשק למערכת אצל סגן המהנדס אשר לא אפשר את העברת פניות אליו במערכת וכיו"ב.

#### ממצא (סעיף 3.5.5)

במדגם אקראי של 10 פניות ברמת סיכון גבוהה, משך הטיפול בפועל חרג עד 105 ימים ממשך הטיפול הנדרש, וזאת בניגוד לזמן התקן שהוגדר להן.

#### המלצות הביקורת:

- לפעול למציאת פתרון הולם לאופן הטיפול בפניות ברמת סיכון גבוהה בימים בהם המזכירה נעדרת.
- מומלץ כי המזכירה תפיק דוחות יומיים של פניות פתוחות ברמת סיכון גבוהה לבדיקת מנהל המחלקה, אשר ינחה לגבי המשך טיפול.

#### תגובת מזכירת המחלקה

החריגות נובעות ממספר סיבות עיקריות, כגון: פניות שהתקבלו בעת שהמזכירה שהתה בחופשה, טופלו מיידית ונסגרו לאחר חזרתה וכיו"ב.

## 2.4. ממשקי עבודה עם מחלקת גנים ונוף ותאגיד המים -

#### ממצא (סעיף 3.7.1)

שני הנהלים בנושא חדירת שורשים לוקים בחסר.

**המלצת הביקורת:**

לפעול בהקדם להתוויית נוהל עבודה שיאושר על ידי הנהלות העירייה ותאגיד המים, אשר יסדיר את אופן הטיפול בחדירת שורשי עצים לשטחים פרטיים ויבהיר בין היתר את הנושאים הבאים:

- א. הסדרה משפטית של מסגרת האחריות לטיפול בחדירת שורשים לצנרת ביוב פרטית.
- ב. מערך ממשקי העבודה ותחומי האחריות של כל מחלקה / גורם טיפול.
- ג. עדכון התושב באופן הטיפול בפנייתו/תביעתו.

**תגובת מנהל המחלקה**

*בימים אלה נכתב הסכם חדש המסדיר את אופן חלוקת העבודה והאחריות בין גורמי העירייה לבין תאגיד המים. פעילות זו תוסדר לאחר מכן באמצעות נוהל עבודה מחייב.*

### 3. פירוט הממצאים

#### 3.1. נהלי עבודה

הביקורת בחנה באם קיימים במחלקה נהלי עבודה, המנחים את עובדיה בביצוע עבודתם. ממצאי הביקורת עולה כדלקמן:

- **קיימים** במחלקה נהלי עבודה שאינם רשומים בספר נהלי העירייה.
  - נהלי העבודה מתייחסים לנושאים הבאים:
    1. חדירת שורשי עצים לשטח פרטי, מתאריך 26.06.11.
    2. נוהל לקבלנים בנושא טיפול בשורשי עצים, מתאריך 25.12.13.
    3. נוהל בקשה לביצוע פרויקט הנדסי, מתאריך 01.01.12.
    4. תיאום הנדסי לביצוע פרויקטים, מתאריך 12.12.11.
    5. פתיחת מקלטים ציבוריים, מתאריך 14.06.11.
    6. השאלת ציוד לאירועים, מתאריך 26.09.13.
    7. השאלת ציוד ל"שבעה", מתאריך 08.01.14.
- **לא קיימים** במחלקה נהלי עבודה בנושאים הבאים, בין היתר:
  8. אופן הטיפול בפניות ציבור המוזנות למערכת המוקד
  9. אופן הפיקוח אחר קבלנים העובדים עם המחלקה.
  10. אופן יישום החלטות ועדת תנועה.
  11. אופן תחזוקת תמרורים, מעקות בטיחות ועמודי חסימה.
  12. אופן הפיקוח אחר גורמי חוץ.
  13. אופן הטיפול בתביעות נזיקין.

הביקורת רואה חשיבות רבה בעבודה באמצעות נהלי עבודה המדריכים את העובדים לצורך מילוי תפקידם, כך שכל עובד מבין את המוטל עליו ואת הדרך לביצוע מטלותיו.

#### המלצות הביקורת:

- מומלץ כי מנהל המחלקה יתווה נהלי עבודה בהתייחס לכלל הנושאים לגביהם טרם נקבעו נהלים, אשר יאושרו על ידי הנהלת העירייה וינחו את עובדי המחלקה בעבודתם.

- **בהמשך לממצאים שעלו במסגרת בדיקת נושא פניות ציבור (ראה סעיף 3.5), מומלץ כי הנוהל בנושא הטיפול בפניות ציבור יתייחס בין היתר לנושאים הבאים:**
  - הגדרת תחומי אחריות של עובדי המחלקה וקשרי הגומלין ביניהם (גורם מנחה, מטפל, מתעד, מדווח, מאשר חריגות וכיו"ב).
  - לוי? לשלבי הטיפול השונים.
  - אופן פתיחת/סגירת פניות במערכת ועדכון סטאטוס הטיפול על ידי מזכירת המחלקה.
  - הגדרת "מדרג חריגות", קרי טווחי חריגות במשך זמן הטיפול, מהם ייגזר הגורם הנדרש לבדוק את החריגה, לאשרה בכתב ולהנחות לגבי המשך הטיפול.
  - הפקת דוחות מעקב שונים, לרבות דוח חריגות במשך הטיפול שיועבר לאישור הגורם הרלוונטי בהתאם ל"מדרג החריגות".
  - עדכון התושב בכתב/טלפונית על ידי מזכירת המחלקה לגבי אופן הטיפול בפנייתו ושמירת תיעוד לכך.
  - קיום תיעוד שוטף במערכת לסיבת החריגות ולהתקדמות הטיפול.

#### **תגובת מנהל המחלקה:**

- מקבל את ממצאי הביקורת.
- המחלקה תפעל לכתיבת נהלי עבודה המסדירים את אופן העבודה השוטפת של עובדי המחלקה.
- לדעת מנהל אגף הנדסה יש צורך בכתיבת נוהל עירוני ישים שממנו כל מחלקה תגזור את ההיבטים שלה.
- מנהל האגף רואה לנכון לקדם את כתיבת הנהלים: 8 ; 10 ; 13. סעיף 11 ייכנס לטיפול במסגרת סעיף 10.

#### **3.2. תקן כוח אדם במחלקה**

- הביקורת ביקשה לבחון באם מצבת כוח האדם במחלקה תואמת לתקן כוח האדם המאושר, בהתייחס לשנים 2010-2013.
- ממצאי הביקורת עולה כדלקמן:
- לא קיים באגף משאבי אנוש תקן כוח אדם עבור המחלקה.

- כפי שנמסר לביקורת על ידי סגנית מנהלת אגף משאבי אנוש, מחודש 09/2010 ואילך עלה מספר העובדים במחלקה מ- 8 ל- 9 בעקבות הצטרפות מפקח למחלקה.
- לדעת הביקורת, היעדר הגדרת תקן כוח אדם המבוסס על ניתוח משימות והעיסוקים הנגזרים מהן, אינו מאפשר לבדוק באם קיים צורך בשינוי מצבת כוח האדם במחלקה.

### המלצות הביקורת:

- מומלץ לבצע סקר "ניתוח עיסוקים", במסגרתו יוגדרו משימות המחלקה ופרופיל המשרות הדרוש לביצוען.
- על בסיס תוצאות הסקר, מומלץ להגדיר תקן כוח אדם למחלקה שיאושר על ידי הנהלת העירייה.

### 3.3 תקציב המחלקה

#### רקע

- תקציב המחלקה מורכב מתקציב רגיל המיועד לביצוע עבודות תחזוקה וכן מתקציב בלתי רגיל המיועד לביצוע פרויקטים יזומים של פיתוח ושדרוג. לכל פרויקט תקציב נפרד רב-שנתי (להלן- תב"ר).
- מידי שנה, מאושר החלק השנתי היחסי של התב"רים, על פי תקופת ההתקשרות החוזית עם קבלני הביצוע. יתרת התקציב בתב"רים עוברת משנה לשנה עד למועד סיום הפרויקט.
- להלן טבלה המציגה את התקציב השנתי היחסי של ששת התב"רים, שסווגו בגזברות בתחום עבודות ציבוריות נכון לשנת 2013 ואת ביצועם בפועל נכון לסוף השנה, כפי שעולה מנתוני הנהלת חשבונות (להלן- הנה"ח) :

שם התב"ר	תקציב שנתי יחסי <sup>1</sup> (באלפי ש"ח)	ביצוע נכון ל- 31.12.13 (באלפי ש"ח)	שיעור הביצוע מהתקציב נכון ל- 31.12.13
קרצוף וריבוד כבישים	3,000	2,843	95%
שיפוץ כבישים ומדרכות	1,200	555	46%

<sup>1</sup> כפי שהוסבר לביקורת על ידי מנהל המחלקה, התקציב השנתי היחסי של התב"רים הינו עבור 04/2013-03/2014, למעט תב"ר "שיפוץ כבישים ומדרכות" אשר תקציבו השנתי היחסי הינו עבור 08/2013-07/2014.

שם התב"ר	תקציב שנתי יחסי <sup>1</sup> (באלפי ש"ח)	ביצוע נכון ל- 31.12.13 (באלפי ש"ח)	שיעור הביצוע מהתקציב נכון ל- 31.12.13
שדרוג מדרכות <sup>2</sup>	2,500	501	20%
סימון כבישים ומדרכות	1,000	846	85%
התקני בטיחות בדרכים	300	168	56%
תיקוני גרנוליט	50	23	46%

- להלן טבלה המציגה את חלקו היחסי של תקציב המחלקה מתוך תקציב אגף הנדסה בשנים 2011-2013, כפי שעולה מנתוני הנה"ח:

שנה	תקציב רגיל של המחלקה (באלפי ש"ח)	תקציב רגיל של אגף הנדסה (באלפי ש"ח)	שיעור התקציב הרגיל של ביחס לאגף הנדסה	תב"רים של אגף הנדסה (באלפי ש"ח)	שיעור התב"רים של המחלקה ביחס לאגף הנדסה
2013	1,451	26,623	5%	8,050	15%
2012	1,518	22,839	7%	7,130	9%
2011	886	20,504	4%	6,860	14%

- 3.3.1. הביקורת בחנה את שיעור הביצוע מהתקציב הרגיל של המחלקה לשנת 2013 בהשוואה לשנים 2010-2012, כפי שנרשם בנתוני הנה"ח ומופיע בטבלה להלן:

שנה	תקציב רגיל (באלפי ש"ח)	ביצוע (באלפי ש"ח)	הפרש (באלפי ש"ח)	שיעור הביצוע מהתקציב
2013	1,451	1,176	275	81%
2012	1,518	1,528	-10	101%
2011	886	872	14	98%

- 3.3.1.1. מניתוח ממצאי הטבלה לעיל עולה כי, בשנת 2013 שיעור הביצוע מהתקציב היה קטן ב- 17%-20% משיעור הביצוע מהתקציב בשנים 2011-2012.

- 3.3.2. הביקורת בחנה את אופן הביצוע בפועל של התקציב הרגיל של המחלקה לשנת 2013, כפי שנרשם בנתוני הנה"ח ומופיע בטבלה להלן:

<sup>2</sup> כפי שהוסבר לביקורת על ידי מנהל תקציבי פיתוח בגזברות, נתוני הביצוע של תב"ר "שדרוג מדרכות" משקפים את פעילות אגף הנדסה והמחלקה יחדיו. זאת מאחר ובפועל, התב"ר מנוהל על ידי סגן מהנדס העיר כאשר רק חלק ממנו מבוצע על ידי המחלקה בהתאם לדרישת האגף.

שם סעיף	תקציב (באלפי ש"ח)	ביצוע (באלפי ש"ח)	הפרש (באלפי ש"ח)	שיעור הביצוע מהתקציב
עבודות קבלניות דרכים ומדרכות	985	780	205	79%
חומרים - דרכים ומדרכות	100	92	8	92%
ציוד מיוחד	6	2	4	33%
עבודות קבלניות בטיחות בדרכים	60	53	7	88%
עבודות קבלניות ניקוז	300	249	51	83%
<b>סה"כ</b>	<b>1,451</b>	<b>1,176</b>	<b>275</b>	<b>81%</b>

3.3.2.1. מניתוח ממצאי הטבלה לעיל עולה כי, בשנת 2013 שיעור הביצוע מהתקציב הרגיל של המחלקה עמד על כ- 81%, וזאת בניגוד לניצול תקציבי מלא אותו ציפתה הביקורת למצוא.

לדעת הביקורת, תכנון תקציבי אשר נערך בקפידה והוגש לאישור הנהלת העירייה, נועד לניצולו עד תום בתקופת הדיווח והרי לשם כך נועד.

#### **תגובת מזכירת המחלקה:**

סעיף "עבודות קבלניות דרכים ומדרכות" לא נוצל עד תום בשל שריון תקציבי של הגזברות בסך 200 אלפי ש"ח. יתר הסעיפים נוצלו בהתאם לצרכים בפועל.

#### **המלצת הביקורת:**

להגדיר קריטריונים ברורים לאופן התכנון והביצוע של תקציב המחלקה ולהימנע מאי ניצול תקציבי מלא, תוך הצמדות לתכנון ככל שניתן.

3.3.3. הביקורת בחנה את שיעור השינוי בתקציב הרגיל של המחלקה בשנים 2011-2013, כפי שנרשם בנתוני הנה"ח ומופיע בטבלה להלן:

שנה	תקציב רגיל (באלפי ש"ח)	שיעור הגידול/הקיטון ביחס לשנה קודמת
2013	1,451	-5%
2012	1,518	+71%
2011	886	-

### 3.3.3.1. מנייתוח ממצאי הטבלה לעיל עולה כדלקמן:

- בשנת 2012 חל גידול בשיעור של 71% בתקציב הרגיל בהשוואה לשנת 2011.
- בשנת 2013 חל קיטון בשיעור של 5% בתקציב הרגיל בהשוואה לשנת 2012.

#### **תגובת מנהל המחלקה:**

*הגידול בשנת 2012 נבע משתי סיבות עיקריות: הגדלת התקציב בגין עבודות ניקוז, אשר עד אז בוצעו בעיקר במסגרת תב"ר אגף הנדסה, וכן תוספת עובד קבלן לטיפול בפניות למערכת המוקד. הקיטון בשנת 2013 נבע מהחלטת הגזברות.*

### 3.4. תכנית עבודה שנתית

3.4.1. להלן הליך העבודה המתבצע במחלקה לצורך הכנת תוכנית עבודה

לביצוע התקציב הבלתי רגיל של המחלקה, כפי שתואר לביקורת על ידי מנהל המחלקה בשל היעדר נוהל עבודה בכתב בנושא:

- במהלך ספטמבר מנהל המחלקה מקיים ישיבות עבודה וסיורי שטח עם סגנו ומפקחי המחלקה, לצורך הגדרת משימות המחלקה במסגרת התקציב הבלתי רגיל.
- מתבצע ניתוח של פעילות המחלקה, צרכים משתנים/חדשים לקראת השנה הבאה, מצב התשתיות בעיר ודרישות תושבים.
- בתום שלב הדיונים, מוגשת לאישור מהנדס העיר והגזבר הצעה לתוכנית עבודה לתקציב הבלתי רגיל, הכוללת משימות, סקיצות ואומדן תקציבי.

3.4.2. הביקורת בחנה באם קיימות במחלקה תוכניות עבודה מקושרות

תקציב לחמשת התב"רים שנוהלו על ידה בשנת 2013<sup>3</sup>, הכוללות משימות ותקציב מול ביצוע לכל משימה.

#### **ממצאי הביקורת עולה כדלקמן:**

<sup>3</sup> כפי שצוין בסעיף 3.3 לעיל, תב"ר "שדרוג מדרכות" (2470082751) אינו מנוהל על ידי המחלקה אלא על ידי סגן מהנדס העיר. אי לכך, בשנת 2013 נהלו על ידי המחלקה 5 תב"רים בלבד.

- (1) 4 מתוך 5 התב"רים אינם מקושרים לתוכנית עבודה, כמקובל בסדרי מנהל תקין.  
מבדיקת הביקורת עולה כי, תב"רים אלה מיועדים לביצוע משימות שאינן ניתנות לתכנון מראש, כמפורט להלן:
- תב"ר "שיפוץ כבישים ומדרכות" מיועד לעבודות תחזוקה שוטפות בעקבות פניות ציבור.
  - תב"ר "התקני בטיחות" מיועד ליישום החלטות ועדת תנועה וטיפול שוטף במעקות בטיחות ותמרורים ובנוקי תאונות דרכים.
  - תב"ר "תיקוני גרנוליט" מיועד לתיקוני שבר.
- כתוצאה, לא ניתן להתוות תוכנית עבודה לניצול תב"רים אלו. ממצאי הביקורת תקינים. לביקורת אין הערות.

## (2) תב"ר "קרצוף וריבוד כבישים"

- קיימת תוכנית הכוללת תקציב לכל משימה. ממצא הביקורת תקין. לביקורת אין הערות.
  - כפי שנרשם בתוכנית, בוצעו 4 מתוך 12 משימות בלבד.
  - לא רשומים נתוני ביצוע מהתקציב לכל משימה.
- לדעת הביקורת, היעדר מעקב אחר נתוני הביצוע מהתקציב לכל משימה, פוגע בהליך מדידת התפוקות הרצויות במחלקה ובהערכת יעילות ונכונות התכנון.
- תגובת מנהל המחלקה:**
- מסמך התוכנית נערך על ידי סגן מהנדס העיר, כאשר סטאטוס הביצוע עודכן על ידו בהתאם לדיווחי המחלקה. בפועל, בוצעו 11 מתוך 12 משימות. ייתכן והיעדר עדכניות המסמך נובע מאי העברת עדכון לסגן המהנדס.
  - מאחר והתקציב השנתי של התב"ר הסתיים במרץ 2014, ריכוז נתוני הביצוע מהתקציב לכל משימה נמצא בהליך הכנה נכון למועד ביצוע הביקורת.

(3) **תב"ר "סימון כבישים ומדרכות"**

- קיימת תוכנית המכמתת את הסימונים הדורשים צביעה באזורים השונים בעיר, כגון:

רחוב	פס 0.15 מ"א	פס 0.30 מ"א	מ"ר	חיצים	אבני שפה
ויצמן	5,200	708	1,315	283	11,350
סוקולוב	450	90	250	65	1,550

- כפי שהוסבר לביקורת על ידי מנהל המחלקה, הנתונים הכמותיים בתוכנית מתבססים על מדידות שבוצעו על ידי מפקח המחלקה.
  - מנגד, התוכנית אינה כוללת סטאטוס ביצוע וכן תקציב מול ביצוע לכל רובע/משימה.
- לדעת הביקורת, תוכנית עבודה מקושרת תקציב, המשמשת כלי למדידת התפוקות הרצויות בארגון, הינה חלק בלתי נפרד מסדרי מנהל תקין.

**תגובת מנהל המחלקה:**

*כלל האזורים המצוינים בתוכנית העבודה נצבעו. החל משנת 2012 בוצע סקר מדידה והערכה של כל כמויות הצביעה הנדרשות ברחבי העיר תוך הדגשה של כמויות בכל אזור בנפרד. כתוצאה, אנו יודעים היום את היקפי העבודה בצורה מדויקת תוך הערכת עלויות כספיות לכל אזור. תכנית עבודה מקושרת תקציב תבוא לידי ביטוי עם כתיבת הנהלים.*

**המלצות הביקורת:**

- להתוות ולהטמיע נהלי עבודה לאופן הכנת תוכניות העבודה והצעות התקציב של המחלקה, אשר יתייחסו בין היתר לנושאים הבאים:
14. מדדים (תקציביים וכמותיים) על בסיסם יש להגדיר את הצעת התקציב.

15. סקרים מקצועיים שיש לבצע כשלב מקדים להגדרת משימות וצרכים.

16. אופן תעדוף המשימות.

17. אופן קביעת האומדן התקציבי.

- לעדכן את תוכניות העבודה של התב"רים מידי רבעון בסטאטוס הביצוע ובנתוני הביצוע בפועל לכל משימה.

### **תגובת מנהל המחלקה:**

*המלצת הביקורת בהתייחס לעדכון תוכנית העבודה מבוצעות בפועל.*

3.4.3. הביקורת בחנה באם קיימת במחלקה תוכנית עבודה רב-שנתית, לביצוע התב"רים.

מממצאי הביקורת עולה כי, קיימת במחלקה תוכנית עבודה רב-שנתית לביצוע התב"רים אשר תחת מוטת אחריותה. לדעת הביקורת, קיום תוכנית עבודה רב שנתית מסייעת בייעול התכנון ופריסת התקציב לאורך חיי כל תב"ר.

3.4.4. מבדיקת הביקורת עולה כי, לא קיימת תוכנית עבודה עבור התקציב הרגיל של המחלקה. הביקורת בחנה באם סעיפי התקציב הרגיל של המחלקה ניתנים לקישור לתוכנית עבודה שנתית.

### **ממצאי הביקורת עולה כדלקמן:**

- 4 מתוך 5 סעיפים מיועדים לביצוע משימות שאינן ניתנות לתכנון מראש, כמפורט להלן:
  - סעיפי "עבודות קבלניות דרכים ומדרכות", "חומרים" ו-" ציוד " מיועדים לביצוע עבודות תחזוקה בעקבות פניות ציבור ובקשות ממחלקות העירייה השונות.
  - סעיף "עבודות קבלניות בטיחות בדרכים" מיועד לטיפול בנוזקי תאונות דרכים. כתוצאה, לא ניתן להתוות מראש תוכנית עבודה לניצול סעיפים אלו. ממצאי הביקורת תקינים. לביקורת אין הערות.

- בגין סעיף "עבודות קבלניות ניקוז" קיימת תוכנית המפרטת אזורים ורחובות בהם יש לבצע עבודות ניקוז. מנגד, התוכנית אינה כוללת סטאטוס ביצוע וכן תקציב מול ביצוע לכל משימה. כפי שנמסר לביקורת על ידי מנהל המחלקה, תוכנית העבודה בנושא ניקוז מבוצעת במלואה בפרק זמן של כשלושה שבועות לפני תחילת הגשמים, כתוצאה אין צורך ברישום סטאטוס ביצוע לכל משימה. ממצאי הביקורת תקינים. לביקורת אין הערות.

### **3.5. פניות ציבור בתחום עבודות ציבוריות**

להלן הליך העבודה המתבצע במחלקה לצורך טיפול בפניות ציבור המתקבלות במערכת המוקד. הליך זה תואר לביקורת על ידי מזכירת המחלקה המרכזת את המעקב אחר הפניות בשל היעדר נוהל עבודה בכתב בנושא:

- פניות מוזנות למערכת המוקד באמצעות האתר העירוני ו/או פנייה טלפונית למוקד או למחלקה.
- בהתאם לנושא הפנייה, הנבחר מתוך רשימה מוגדרת במערכת, הפנייה מועברת לאחד מגורמי הטיפול הבאים:
  18. שני צוותים של עובדי המחלקה, בפקוחו של סגן מנהל המחלקה.
  19. צוות עובדי חברת "סמסוס אחזקות ובניה בע"מ (להלן- הקבלן), שזכתה במכרז מס' 6/2012 לביצוע עבודות תחזוקה לטיפול בקריאות מוקד. צוות זה הינו בפקוחו של מפקח במחלקה.
- מידי יום, המזכירה מפיקה לסגן מנהל המחלקה ולמפקח את הפניות החדשות שהתקבלו במערכת (לקבלן אין ממשק למערכת).
- מידי יום-יומיים, המזכירה מקבלת דיווח ידני מהצוותים לגבי אופן הטיפול ומעדכנת את סטאטוס הטיפול מתוך רשימה מוגדרת במערכת.
- מידי שבוע, המזכירה מפיקה לסגן מנהל המחלקה ולמפקח דוחות של פניות חדשות ובסטאטוס "בטיפול" (כפי שיוסבר להלן בסעיף 3.5.1).

- מידי מספר חודשים, המזכירה מפיקה למנהל המחלקה דוח מרכז של הפניות בסטאטוס "בהקפאה" (כפי שיוסבר להלן בסעיף 3.5.1).

לצורך בחינת אופן הטיפול בפניות, הביקורת ביצעה ביקורת עני"א. לצורך ביצוע ביקורת כאמור, בתאריך 05.03.14 הועברו לביקורת על ידי מזכירת המחלקה שני קבצי אקסל (להלן - הדוח הממוכן) שנשלפו מתוך המערכת על ידי סגנית מנהלת אגף מחשוב וכוללים את כלל נתוני הפניות שהתקבלו במערכת המוקד בשנת 2013 והועברו לטיפול עובדי המחלקה או הקבלן. להלן ממצאי הביקורת כפי שעלו מניתוח קבצים אלו:

### 3.5.1. סטאטוס הטיפול בפניות

כל פנייה נרשמת על ידי מזכירת המחלקה תחת סטאטוס טיפול מסוים, המוצג ב"תיבת אפשרויות" מוגדרת במערכת. מניתוח הדוח הממוכן עולה כי, בשנת 2013 היו קיימים במערכת 12 סטאטוסים, כפי שהוסברו לביקורת על ידי מזכירת המחלקה:

- **"סגורה וטופלה ע"י המחלקה"** - פניות שטופלו על ידי המחלקה ו/או הקבלן ונסגרו במערכת.
- **"בטיפול"** - פנייה שהועברו לטיפול המחלקה ו/או הקבלן והטיפול טרם הסתיים.
- **"בהקפאה"** - קיימים שני סוגי פניות המסווגות לסטאטוס זה:
  20. פניות הדורשות עבודות שדרוג, הכרוכות בהליך ממושך הכולל אישור תוכנית עבודה ושריון תקציבי על ידי גורמי הנהלה, התקשרות עם קבלנים וכיו"ב.
  21. פניות שהופנו למחלקה ובפועל הינן באחריות סגן מהנדס העיר ו/או מחלקת תשתיות. מאחר ובשנת 2013 לא היה ברשות גורמים אלה ממשק למערכת, הפניות סווגו בסטאטוס "בהקפאה", כאשר אחת לשבוע מנהל המחלקה העביר לגורמים אלה ריכוז של הפניות לטיפולם. בשנת 2014 הוטמע אצל גורמים אלה ממשק למערכת.
- **"כפולה - סגורה"** - פניה שנסגרה במערכת מאחר וכבר התקבלה לפניה פנייה דומה מתושב אחר לגבי אותו המקום.

- **"כפולה - פתוחה"** - פנייה שלאחריה התקבלה פנייה דומה מתושב אחר לגבי אותו מקום.
- **"פתוחה חוזרת"** - פנייה של תושב אשר פנה יותר מפעם אחת לגבי אותה מקום.
- **"חדשה חוזרת"** - זהה לסטאטוס "פתוחה חוזרת".
- **"סגירה והעברה לטיפול מחלקה אחרת"** - פניות שסווגו בטעות במוקד כפניות באחריות המחלקה ו/או הקבלן ומועברות על ידי מזכירת המחלקה למחלקה האחראית הרלוונטית.
- **"בטיפול מוקד"** - פניות שסווגו בטעות במוקד כפניות באחריות המחלקה ו/או הקבלן ומזכירת המחלקה מחזירה אותן למוקד מאחר ואינה יודעת מי המחלקה האחראית.
- **"בבדיקת סייר"** - פניות הנבדקות על ידי סייר המוקד בשעות שלאחר תום יום העבודה של עובדי המחלקה ו/או הקבלן.
- **"דחייה - לא נמצאה בעיה במקום"** - המחלקה ו/או הקבלן הגיעו למקום אך בפועל לא קיימת בעיה.
- **"דחייה - לא בטיפול הרשות"** - פניות שהינן באחריות חברת "נתיבי ישראל", החברה הלאומית לתשתיות תחבורה.

3.5.1.1 הביקורת בחנה באם מערך הסטאטוסים במערכת המוקד מכיל סטאטוסים "כפולים", בעלי משמעות זהה. מממצאי הביקורת עולה כי, סטאטוס "חדשה חוזרת" הינו בעל משמעות זהה לסטאטוס "פתוחה חוזרת". לכן, יש לדעת הביקורת צורך בסטאטוס אחד בלבד. קיומם של שני סטאטוסים שונים בעלי אותה משמעות אף יכול להטעות בעת ניתוח נתוני הפניות.

#### **תגובת מזכירת המחלקה:**

**הסטאטוסים לעיל לא הוטמעו במערכת על ידי המחלקה. אכן מדובר בסטאטוסים בעלי משמעות זהה.**

**המלצת הביקורת:**

**לבטל במערכת את סטאטוס "חדשה חוזרת", בשל קיומו של סטאטוס אחר בעל משמעות זהה ("פתוחה חוזרת").**

3.5.1.2. הביקורת בחנה את שיעור הטיפול בפניות בפועל על ידי

המחלקה ו/או הקבלן, מתוך סך הפניות שהתקבלו במערכת המוקד בשנת 2013.

לצורך ביצוע הבדיקה, הביקורת סיווגה את

הסטאטוסים במערכת ל- 3 קבוצות כדלהלן:

(1) פניות שדרשו טיפול ונסגרו במערכת.

(2) פניות שדרשו טיפול ונותרו פתוחות במערכת.

(3) פניות שלא דרשו טיפול.

להלן פירוט סך הפניות שהתקבלו בשנת 2013, בחלוקה

לסטאטוסים שנרשמו בדוח הממוכן וכן לפי 3 קבוצות

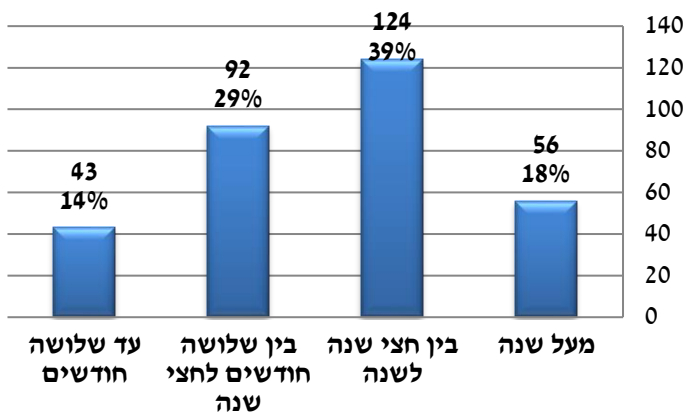
הסטאטוס שהוגדרו על ידי הביקורת:

שיעור הפניות מתוך הסה"כ	מספר פניות	סטאטוס טיפול כפי שרשום בדוח הממוכן	קבוצת סטאטוס שהוגדרה על ידי הביקורת
71.17%	4,279	סגורה וטופלה ע"י המחלקה	פניות שדרשו טיפול ונסגרו במערכת
2.89%	174	בהקפאה	פניות שדרשו טיפול ונותרו פתוחות במערכת
1.60%	96	בטיפול	
0.55%	33	פתוחה חוזרת	
0.10%	6	חדשה חוזרת	
0.07%	4	בבדיקת סייר	
0.03%	2	כפולה-פתוחה	
5.24%	315	סה"כ פניות שדרשו טיפול ונותרו פתוחות במערכת	
13.94%	838	סגירה והעברה לטיפול מחלקה אחרת	פניות שלא דרשו טיפול
6.65%	400	דחייה-לא נמצאה בעיה במקום	
0.93%	56	דחייה-לא בטיפול הרשות	
2.03%	122	כפולה-סגורה	
0.03%	2	בטיפול מוקד	
23.59%	1,418	סה"כ פניות שלא דרשו טיפול	
100%	6,012	סה"כ	

### 3.5.1.2.1 מניתוח ממצאי הטבלה לעיל עולה כדלקמן:

- כ- 71% מהפניות (4,279 מתוך 6,012) טופלו ונסגרו במערכת.
- כ- 24% מהפניות (1,418 מתוך 6,012) לא דרשו טיפול, מתוכן כ- 8% נדחו בשל היעדר בעיה ו/או בעיה שאינה בטיפול העירייה.
- כ- 5% מהפניות (315 מתוך 6,012) נותרו פתוחות, קרי הטיפול בהן טרם הסתיים למרות שעבר זמן רב ממועד קבלתן, כפי שיפורט בגרף הבא:

פילוח הפניות הפתוחות לפי משך הזמן ממועד פתיחתן ועד למועד העברת הדוח הממוכן לביקורת (05.03.14)



### **תגובת מזכירת המחלקה (לגבי 315 הפניות הפתוחות):**

*הפניות הפתוחות נובעות ממספר סיבות, ביניהן:*

- עומס העבודה על המזכירה אינו מאפשר להקדיש את מירב הזמן הדרוש למעקב אחר הפניות.
- בשנת 2014 הוטמעה מערכת מוקד חדשה. יש לבדוק באם העברת הנתונים בין המערכות גרמה ל"באג" ולקיום פניות פתוחות שבפועל נסגרו בעבר.

- פניות "בהקפאה" נובעות בעיקר מעבודות שדרוג ממושכות ו/או פניות שלא היה ניתן לנתב במערכת לסגן מהנדס העיר ומחלקת תשתיות.
- במהלך שנת 2013 התקבלה הנחייה מסמנכ"ל העירייה שלא להקפיא פניות. כתוצאה, חלק מהפניות "בטיפול" הינן למעשה פניות מוקפאות.
- מאחר והמעקב אחר פניות פתוחות התבצע לגבי פניות "בטיפול" ו"בהקפאה" בלבד, ייתכן והפניות ביתר הסטאטוסים לא אותרו.

### הביקורת סבורה כי,

- קיומן של פניות פתוחות מעל חצי שנה, יוצר עומס על המערכת ועלול להצביע על היעדר טיפול ו/או טיפול חלקי.
- במתכונת הנוכחית, לא ניתן לבדוק באמצעות הדוח הממוכן את הפער בין משך הטיפול הנדרש לבין משך הטיפול בפועל (כפי שיפורט בסעיף 3.5.4.1).
- מחד, קרוב לשליש מהפניות נותרו פתוחות ו/או סווגו כלא דורשות טיפול. מאידך, לא קיימים נהלי עבודה המסדירים את אופן הטיפול בפניות. מצב זה אינו עולה בקנה אחד עם כללי מנהל תקין.

### המלצות הביקורת:

- להתוות ולהטמיע נוהל עבודה בנושא הטיפול בפניות ציבור, בהתאם להמלצה בסעיף 3.1 לעיל.
- לסגור את הפניות הפתוחות, לרבות ניתוב פניות רלוונטיות בסטאטוס "בהקפאה" או "בטיפול" לסגן מהנדס העיר ו/או מחלקת תשתיות.
- מומלץ כי מזכירת המחלקה תפיק דוח שבועי בגין פניות חדשות שהוקפאו ונדחו ותעבירו למנהל המחלקה, שיאשר בכתב את תקינות הסטאטוסים.

- מומלץ כי מזכירת המחלקה תפיק דוח שבועי של כלל הפניות הפתוחות. מפקח המחלקה וסגן מנהל המחלקה יאשרו הוראות להמשך טיפול, אשר יעודכנו במערכת.
- במידה ויש לדחות פנייה בשל אי קיום תקלה, מומלץ כי הגורם המטפל לא יעזוב את המקום בטרם יודיע על כך למוקד ויוודא כי הפנייה נסגרה.
- לבצע במחלקה סקר "ניתוח עיסוקים" לצורך בדיקת התאמה בין מצבת המשרות לפעילות המחלקה.

### **תגובת מנהל המחלקה:**

- יש צורך בהנחיות ברורות מצד ההנהלה כדי שהמוקד העירוני והמחלקות יפעלו בהתאם למדיניות הארגון בהתייחס לאופן הטיפול בפניות ציבור.
- המלצת הביקורת לגבי סגירת הפניות הפתוחות וניתוב פניות רלוונטיות לסגן מהנדס העיר ו/או מחלקת תשתיות - טופלה על ידי המחלקה.
- בתחילת שנת 2014 נפתח לסגן מהנדס העיר ממשק חדש למערכת המוקד העירוני, כך שבפועל מתחילת 2014 פניות הרלוונטיות לסגן המהנדס מופנות לנתיב זה ולא למחלקת עבודות ציבוריות.

### **נושאי הפניות** 3.5.2

- להלן פירוט מספר הפניות שהתקבלו בשנת 2013, בחלוקה לשתי קטגוריות כדלהלן:
- נושאי הפניות כפי שנרשמו בדוח הממוכן.
  - קבוצות סטאטוס הטיפול כפי שהוגדרו בסעיף 3.5.1.2 לעיל.

פניות שהועברו לטיפול הקבלן - 2013								
נושא	דרשו טיפול ונסגרו במערכת		דרשו טיפול ונותרו פתוחות		לא דרשו טיפול		סה"כ	אחוז מסה"כ
	מספר	אחוז מהנושא	מספר	אחוז מהנושא	מספר	אחוז מהנושא		
בעיות במדרכה - לא מסוכן	1,395	72%	148	8%	398	21%	1,941	68.88%
בעיות בכביש - לא מסוכן	509	72%	39	6%	160	23%	708	25.12%
בעיות במדרכה - מסוכן	88	73%	5	4%	28	23%	121	4.29%
בעיות בכביש - מסוכן	36	88%	2	5%	3	7%	41	1.45%
מכסים/פתחי ניקוז	5	83%	0	0%	1	17%	6	0.21%
עבודת שדרוג מדרכה מעל 2 מ'	0	0%	0	0%	1	100%	1	0.04%

## פניות שהועברו לטיפול המחלקה - 2013

נושא	דרשו טיפול ונסגרו במערכת		דרשו טיפול ונותרו פתוחות		לא דרשו טיפול		סה"כ	אחוז מסה"כ
	מספר	אחוז מהנושא	מספר	אחוז מהנושא	מספר	אחוז מהנושא		
עבודות ציבוריות - כללי	629	59%	92	9%	348	32%	1,069	33.47%
תמרורים	411	84%	5	1%	72	15%	488	15.28%
עמודי חסימה/כיפות/מעקות	224	70%	0	0%	94	30%	318	9.96%
חידוש צביעת מעטפה	220	86%	0	0%	37	14%	257	8.05%
הצפות	114	75%	0	0%	38	25%	152	4.76%
אירועים	61	44%	15	11%	64	45%	140	4.38%
מערכת ניקוז	103	78%	0	0%	29	22%	132	4.13%
הקמת סוכת אבלים	99	97%	0	0%	3	3%	102	3.19%
ללא נושא	76	76%	1	1%	23	23%	100	3.13%
חידוש סימון חניית נכה	84	88%	0	0%	12	12%	96	3.01%
בעיות מדרכה מסוכן	50	60%	2	2%	32	38%	84	2.63%
צביעת אבני שפה וחידוש סימונים	54	79%	1	1%	14	20%	69	2.16%
שילוט רחוב מפח/תמרור - לא מסוכן	22	44%	0	0%	28	56%	50	1.57%
צביעת עמודי תאורה/מעקה בטיחות	35	88%	4	10%	1	2%	40	1.25%

פניות שהועברו לטיפול הקבלן - 2013								
אחוז מסה"כ	סה"כ	לא דרשו טיפול		דרשו טיפול ונותרו פתוחות		דרשו טיפול ונסגרו במערכת		נושא
		אחוז מהנושא	מספר	אחוז מהנושא	מספר	אחוז מהנושא	מספר	
3.03%	97	33%	32	0%	1	66%	64	נושאים שונים <sup>4</sup>
100%	3,194	26%	827	4%	121	70%	2,246	סה"כ

### 3.5.2.1. מניתוח נתוני הטבלאות לעיל עולה כדלקמן:

- כ- 7% מהפניות שהועברו לטיפול הקבלן (194 מתוך 2,818) וכ- 4% מהפניות שהועברו לטיפול המחלקה (121 מתוך 3,194) נותרו פתוחות במערכת.
- רוב הפניות הפתוחות הינן 187 פניות בטיפול הקבלן בנושאי בעיות במדרכה ובעיות בכביש וכן 92 פניות בטיפול המחלקה בנושא "עבודות ציבוריות כללי".
- כ- 34% מהפניות שהועברו לטיפול המחלקה (1,069 מתוך 3,194) סווגו כ"עבודות ציבוריות - כללי", נושא אשר לדעת הביקורת עלול להקשות על למידת סוגי התקלות העיקריות וההיערכות הנדרשת לטיפולן.
- כ- 3% מהפניות שהועברו לטיפול המחלקה (100 מתוך 3,194) לא סווגו לנושא. לדעת הביקורת, אי סיווג פניות לנושא עלול להוביל לאי איתור במועד של פניות ברמת סיכון גבוהה.

### תגובת מזכירת המחלקה:

- נושאי הפניות הוכתבו על ידי סמנכ"ל העירייה ויועצת חיצונית לעירייה בנושא השירות לתושב.
- סיווג לנושא "עבודות ציבוריות - כללי" מתבצע רק כאשר לא קיימים נושאי פנייה מדויקים יותר.
- לא ברור מדוע קיימות פניות ללא סיווג לנושא.

<sup>4</sup> במסגרת "נושאים שונים" הביקורת כללה נושאי פניות שהגיעו לפחות מאחוז מסך הפניות בטיפול המחלקה.

### המלצות הביקורת:

- לשקול את ביטולו של נושא "עבודות ציבוריות - כללי" והקמה במערכת של נושאי פניות ממוקדים יותר, בהתאם לנושאי הפניות בפועל.
- להטמיע במערכת הגדרה שלא תאפשר לסייס הליך פתיחת פנייה במערכת ללא בחירת נושא פנייה.
- מומלץ כי מזכירת המחלקה תפיק דוח שבועי של כלל הפניות הפתוחות. מפקח המחלקה וסגן מנהל המחלקה יאשרו הוראות להמשך טיפול, אשר יעודכנו במערכת.

### 3.5.3. זמני תקן לטיפול בפניות

בחירת נושא הפנייה במערכת מגדירה אוטומטית את זמן התקן לטיפול כפי שהוטמע במערכת עבור אותו נושא. זמן התקן מהווה את מספר ימי העבודה שעד לסיומם יש לטפל בפנייה ולסגור אותה במערכת (ראה נספח א').

#### 3.5.3.1 הביקורת בחנה באם זמני התקן לטיפול בפניות, כפי

שהוגדרו במערכת בשנת 2013 מבוססים על הנחיה בכתב. **ממצאי הביקורת עולה כדלקמן:**

- זמני התקן בשנת 2013 לא היו מעוגנים בהנחיה מאושרת בכתב של מנהל המחלקה ו/או הנהלת העירייה.
- זמני התקן בשנת 2013 בהתייחס לפניות באחריות הקבלן לא עוגנו בחוזה ההתקשרות עימו. לדעת הביקורת, מתוקף היותם של זמני התקן "אמנת שירות" כלפי התושבים, עיגונם בהנחיה מאושרת בכתב וכן בחוזה ההתקשרות עם הקבלן הינם חלק מסדרי מנהל תקין.

### תגובת מנהל המחלקה:

- **זמני התקן הוטמעו לפי הנחיית סמנכ"ל העירייה.**

- עובדי המחלקה והקבלן מונחים לפעול על פי זמני התקן. בפועל, מלבד הטיפול בפניות המחלקה אחראית על ביצוע משימות שוטפות הכרוכות בזמן ממושך, אליהן מגויסים גם עובדי הקבלן, כגון: יישום החלטות ועדת תנועה, סיוע לוגיסטי באירועים, הקמת סוכות אבלים ועוד. היחס בין היקף המשימות הרחב לבין משאבי הזמן וכוח האדם הנתון, פוגע ביכולת העמידה בזמני התקן.

#### המלצות הביקורת:

- לקיים ישיבה בהשתתפות מנהל המחלקה, מהנדס העיר וסמנכ"ל העירייה לצורך בחינת:
  22. סבירות זמני התקן ואישורם בכתב.
  23. התאמת תקן כוח האדם להיקף העבודה בפועל.
- לעגן בחוזה ההתקשרות עם הקבלן את זמני התקן.

#### 3.5.4. חריגה מתאריך הצפי לסיום הטיפול בפניות

להלן הליך קבלת פניות מוקד בנושא עבודות ציבוריות, כפי שהוא מתבצע בפועל בעירייה ונמסר לביקורת על ידי מזכירת המחלקה:

- בחירת נושא הפנייה במערכת על ידי המוקדן מגדירה אוטומטית את זמן התקן לטיפול, כפי שהוטמע לאותו נושא במערכת ומבטא את מספר ימי העבודה שעד לסיומם יש לטפל בפנייה ולסגור אותה במערכת.
- המערכת מחשבת את תאריך הצפי לסיום הטיפול בפנייה, באמצעות הוספת ימי העבודה הנגזרים מזמן התקן לתאריך קבלת הפנייה.
- המערכת אינה לוקחת בחשבון את ימי שישי-שבת כימי עבודה לצורך חישוב הצפי לסיום הטיפול בפנייה.

3.5.4.1. הביקורת ביקשה לבצע ביקורת עני"א לגבי מידת העמידה של המחלקה והקבלן בתאריכי הצפי לסיום הטיפול בפניות, בהתייחס לשנת 2013.

מניתוח הדוח הממוכן על ידי הביקורת עולה כי, תאריכי הצפי לסיום הטיפול בפניות, כפי שחושבו במערכת, אינם נגזרים באופן קבוע מזמני התקן, וזאת בניגוד לתהליך העבודה הנדרש. משמע, לא ניתן לבצע את ניתוח העני"א המבוקש באמצעות הדוח הממוכן.

להלן טבלה המציגה שתי דוגמאות לפניות, שהינן בעלות זמני תקן זהים ומנגד תאריך הצפי לסיום הטיפול בהן חושב באופן שונה ואף בלתי סביר בחלק מהפניות, ללא כל קשר לזמן התקן:

דוגמה	מס' פניה	תיאור הפנייה	זמן תקן שהוגדר במערכת	תאריך קבלת הפניה	תאריך צפי לסיום הטיפול בפניה שחושב במערכת	פער בימים	תקין/לא תקין
1	2013089304	פינת דרך המוביל - מעברי החצייה מאוד דהויים. ילדים עוברים לביה"ס ולא רואים אותם.	20	27/8/13	31/12/13	126	לא תקין
	2013010058	צביעת 4 עמודי תאורה ו-2 עמודי תמרורים.		1/1/13	3/1/13	2	לא תקין
	2013120086	שלט זהירות בדרכים נפל בכיכר.		1/12/13	21/12/13	20	תקין
2	2013020884	בקשה להציב מראה פנורמית ברח' הצבעוני פינת המעפילים.	10	5/2/13	15/2/13	10	תקין
	2013024097	פינת רוטשילד - נפל בכיכר חץ הכוונה.		19/2/13	26/2/13	7	לא תקין
	2013061155	בקשה להתקנת מראה פנורמית שאושרה בוועדת תנועה בשנת 2011 ליציאה מרח' חניתה לז'בוטינסקי.		4/6/13	11/9/13	99	לא תקין

### **תגובת מנהל המחלקה:**

הבעיה שהוצגה לעיל לא הייתה ידועה למחלקה בטרם הביקורת. מערכת המוקד נמצאת בתהליך שדרוג. בשנת 2014 בוצע מעבר בין מערכת מוקד אחת לשנייה. ייתכן והבעיה נובעת בחלקה מ"באג" במערכת כתוצאה מהליך השדרוג.

### **המלצות הביקורת:**

- מומלץ כי מנהל המחלקה יפנה לסגנית מנהלת אגף מחשוב לצורך איתור הבעיה בדוח הממוכן ובדיקת נכונות תאריכי הצפי לסיום הטיפול.
  - מומלץ להפיק דוח פניות שבועיות שלא טופלו ולהציג למנהל המחלקה לשם מתן הנחיות לאופן הטיפול.
- 3.5.4.2. הביקורת בחנה את אופן הטיפול בפניות, שמשך הטיפול בהן בפועל חרג בצורה משמעותית ממשך הטיפול, כפי שהוא נדרש על פי תאריכי הצפי לסיום הטיפול שחושבו במערכת. בדיקת הביקורת התייחסה למדגם אקראי של 10 פניות, כפי שמופיע בטבלה להלן:

גורם מטפל	מס"ד	מספר פנייה במערכת	משך הטיפול הנדרש עפ"י תאריך הצפי לסיום הטיפול (בימים)	משך טיפול בפועל (בימים)	פער (בימים)
המחלקה	1	2013095314	3	169	166
	2	2013105345	5	137	132
	3	2013111573	9	121	112
	4	2013062478	1	77	76
	5	2013093564	5	64	59
הקבלן	6	2013074148	7	237	230
	7	2013074357	7	237	230
	8	2013087296	6	126	120
	9	2013106145	6	74	68
	10	2013085096	6	70	64

3.5.4.2.1. מניתוח ממצאי הטבלה לעיל עולה כי, משך הטיפול בפועל ב- 10 הפניות שנדגמו לעיל,

חרג בין 59 ל- 230 ימים ממשך הטיפול, כפי שנדרש על פי תאריכי הצפי לסיום הטיפול במערכת.

### **תגובת מזכירת המחלקה:**

- מס"ד 1, 4 ו- 5 - הפניות נסגרו בזמן. ייתכן והחריגה נובעת מ"באג" במערכת.
- מס"ד 2 ו- 3 - פניות שסווגו לסטאטוס "בבדיקת סייר", שלא נבדק במסגרת המעקב אחר פניות פתוחות. כתוצאה, "שעון הטיפול" במערכת המשיך לרוץ. הפניות נסגרו לקראת הביקורת.
- מס"ד 6 - פנייה שדווחה לסגן מהנדס העיר ודורשת שדרוג. בשל הנחיית סמנכ"ל העירייה שלא להקפיא, בוצע סיווג לסטאטוס "בטיפול". כתוצאה, "שעון הטיפול" במערכת המשיך לרוץ.
- מס"ד 7 - פנייה באחריות סגן מהנדס העיר שלא היה ברשותו ממשק למערכת בשנת 2013. בשל הנחיית סמנכ"ל העירייה שלא להקפיא פניות, הפנייה סווגה לסטאטוס "בטיפול". כתוצאה, "שעון הטיפול" המשיך לרוץ.
- מס"ד 8 - הטיפול התעכב בשל המתנה לאספקת אספלט חם. ממצאי הביקורת תקינים. לביקורת אין הערות.
- מס"ד 9 - הפנייה דווחה לסגן מהנדס העיר ודורשת עבודת שדרוג. מאחר והשדרוג טרם בוצע, הוחלט כי הקבלן יבצע טיפול חלקי והפנייה תיסגר. כתוצאה, משך הטיפול התארך. נכון למועד ביצוע הביקורת, הפנייה טופלה במלואה.
- מס"ד 10 - פנייה הדורשת עבודת שדרוג. בעקבות סיור של מנהל המחלקה ומהנדס העיר הוחלט כי תטופל במסגרת התוכנית לשנת 2014. לאחר הסיור,

**סגרה המזכירה את הפנייה במערכת. כתוצאה, משך הטיפול התארך.**

3.5.4.3. הביקורת בחנה לגבי מדגם 10 הפניות לעיל, באם קיים תיעוד לאישור החריגות במשך הטיפול וכן לעדכון התושבים לגבי עיכוב הטיפול בפנייה.

#### **ממצאי הביקורת עולה כדלקמן:**

- לא קיים במחלקה תיעוד לאישור החריגות על ידי גורם ניהולי כלשהו.
- לא קיים במחלקה תיעוד לעדכון התושבים בסיבת העיכוב בטיפול, למעט פנייה מס"ד 10.

#### **תגובת מזכירת המחלקה:**

**עדכון התושבים נעשה טלפונית באופן מדגמי בלבד.**

#### **הביקורת סבורה (בהתייחס לממצאים בסעיפים**

**3.5.4.2.1 ו- 3.5.4.3) כי,**

- אי סגירת פניות בסמיכות לסיום הטיפול, מקשה על הערכת הטיפול בפועל ועל אופן העמידה בזמני התקן.
- קיום חריגות במשך הטיפול, מוצדקות ככל שתהיינה, ללא נוהל המסדיר את אופן אישורן, פוגע ביכולת הבקרה אחר יעילות תפקוד המחלקה.

#### **המלצות הביקורת:**

- מומלץ כי מנהל המחלקה יפנה לסגנית מנהלת אגף מחשוב לצורך בדיקת טענותיו לגבי פגיעה באמינות הנתונים בעקבות שינויי מערכות.
- להתוות ולהטמיע נוהל עבודה בנושא הטיפול בפניות ציבור, בהתאם להמלצה בסעיף 3.1 לעיל.
- להגדיר "מדרג חריגות", קרי טווחי חריגות במשך זמן הטיפול, מהם ייגזר הגורם הנדרש לבדוק את החריגה, לאשרה ולהנחות לגבי המשך הטיפול.

### 3.5.5. פניות ברמת סיכון גבוהה

זמן התקן שהוטמע במערכת עבור פניות שהנושא שלהן כולל את ההגדרה "מסוכן", הינו יום אחד (ראה נספח א').  
 הביקורת בחנה את משך הטיפול בפועל לגבי פניות שהנושא שהוגדר להן במערכת כולל את ההגדרה "מסוכן". בדיקת הביקורת התייחסה למדגם אקראי של 10 פניות, כפי שמופיע בטבלה להלן:

תיאור הפנייה	פער (בימים)	משך טיפול בפועל (בימים)	משך הטיפול הנדרש עפ"י תאריך הצפי לסיום הטיפול (בימים)	מספר פניה במערכת	מס"ד	הגורם המטפל
מהמורות במרצפות, התושב טוען שנפל.	12	13	1	2013096266	1	המחלקה
מרצפות שבורות ובלטות ליד גן ילדים, התושבת נפלה.	8	9	1	2013096417	2	
ליד הגינה הציבורית בלטות בולטות, כמעט נפלה.	10	11	1	2013096298	3	
לפני שער ביה"ס אבנים יצאו, התושבת נפלה.	4	5	1	2013110034	4	
בלטות במדרכה מתנדנדות ושבורות. התושבת נפלה.	2	3	1	2013067002	5	
ליד הכניסה לאולם ספורט אבנים שקעו לאחר הגשם, אנשים נופלים.	1	2	1	2013126705	6	הקבלן
במתחם שעשועים מול מעון נעמת אספלט בולט ושבור, ילדים נופלים.	105	106	1	2013116493	7	
אבני המדרכה זזו וחלקן שקעו, קיימים בורות במדרכה. התושב נפל.	4	5	1	2013125364	8	
ליד בית ספר גורדון עד פינת הכרמל יש בורות בכביש.	3	4	1	2013125677	9	
מדרכה שקועה ושבורה, מסוכן.	10	11	1	2013095961	10	

3.5.5.1. מניתוח ממצאי הטבלה לעיל עולה כי, משך הטיפול בפועל ב- 10 הפניות שנדגמו לעיל, חרג עד 105 ימים ממשך הטיפול הנדרש, וזאת בניגוד לזמן התקן שהוגדר לפניות אלה מתוקף סיווגן לרמת סיכון גבוהה.

לדעת הביקורת, אי עמידה בזמני התקן לגבי פניות שהוגדרו ברמת סיכון גבוהה, עלולה להוביל לפגיעה בבטיחות התושבים ולהגשת תביעות כנגד העירייה.

### **תגובת מזכירת המחלקה:**

- מס"ד 1 - 5 ו- 10- פניות שהתקבלו כאשר המזכירה הייתה בחופשה. על פי נוהג, בימים אלה מפקחי המחלקה עוקבים אחר פניות חדשות ואחראים על טיפולן. לאחר חזרתה לעבודה, המזכירה סוגרת את הפניות בהתאם לדיווח הצוות המטפל.
- פניות מס"ד 1-5 ו- 10 טופלו בו במקום ונסגרו במערכת לאחר חזרת המזכירה מהחופשה.
- מס"ד 6 - פנייה שהתקבלה לאחר סיום יום העבודה במחלקה. הנוהג לגבי פניות מסוכנות המתקבלות בשעות אלה הינו דיווח של המוקד למנהל המחלקה או למפקח, הדואגים לניתוב הפנייה לטיפול עובדי הקבלן או כונן המחלקה. ייתכן והפנייה טופלה בזמן, אך לא נסגרה בזמן.
- מס"ד 7 - המפגע הנקודתי טופל בו במקום. בנוסף, הפנייה דווחה לסגן המהנדס לצורך ביצוע עבודת שדרוג בהתאם לתוכנית העבודה, כאשר נכון למועד ביצוע הביקורת השדרוג בוצע. החריגה במשך זמן הטיפול נבעה מהיעדר ממשק ממוכן למערכת אצל סגן המהנדס, מה שלא אפשר את העברת הפנייה אליו דרך המערכת. נכון להיום, בעיית הממשק תוקנה.

**הערות הביקורת:**

הקפאת הפנייה ורישום הסיבה לעיכוב הטיפול (שדרוג), בוצעו 84 ימים לאחר קבלת הפנייה.

- מס"ד 8 - פנייה שהתקבלה במהלך סופת גשמים, אשר לא אפשרה לבצע טיפול הנדרש. לאחר הסופה הצטברו פניות רבות, מה שעיכב את משך הטיפול.

**הערות הביקורת:**

סיבת עיכוב הטיפול בפנייה לא תועדה במערכת.

- מס"ד 9 - הפנייה טופלה במסגרת קרצוף כבישים נרחב שבוצע מספר ימים לאחר קבלת הפנייה. ממצא הביקורת תקין. לביקורת אין הערות.

**המלצות הביקורת:**

- להתוות ולהטמיע נוהל עבודה בנושא הטיפול בפניות ציבור, בהתאם להמלצה בסעיף 3.1 לעיל.
- לפעול למציאת פתרון הולם לאופן הטיפול בפניות ברמת סיכון גבוהה בימים בהם המזכירה נעדרת.
- מומלץ כי המזכירה תפיק דוחות יומיים של פניות פתוחות ברמת סיכון גבוהה לבדיקת מנהל המחלקה, אשר ינחה לגבי המשך טיפול.

**פניות "חוזרות" 3.5.6**

הביקורת בחנה את אופן המעקב והבקרה של המחלקה אחר פניות בסטאטוס "פתוחה חוזרת" או "חדשה חוזרת", משמע פניות שהתקבלו מאותו תושב לגבי תקלה באותו המקום וטרם נסגרו במערכת. בדיקת הביקורת התייחסה למדגם אקראי של 5 פניות חוזרות, כפי שמופיע בטבלה להלן:

מס'ד מספר פנייה במערכת	תאריך קבלת הפניה	תיאור פניה	משך הזמן בו הפנייה פתוחה במערכת (בימים) <sup>5</sup>	גורם מטפל
428	01/01/13	ישנו מעבר חצייה שלטענת הפונה מיקומו מסוכן וילדים חוצים אך לא מבחינים בו מאחר והוא מחוק.		המחלקה
416	13/01/13	במעלה המדרגות לכיוון בתי הכנסת אין נגישות לנכים.		
424	05/01/13	פסי האטה שהניחו במקום לפני שנה גורמים להצטברות מים בגשמים ולהצפות, לא ניתן לעבור במקום.		
281	28/05/13	מדרכה שקועה, מבקש שמנהל יחזור אליו בנושא.		הקבלן
253	25/06/13	טוען שיש מדרגות שבורות בירידה מרחוב הגפן לרחוב השקמה. טוען שנפל ונחבל.		

### 3.5.6.1. מניתוח ממצאי הטבלה לעיל עולה כי, 5 הפניות

החוזרות שנדגמו לעיל, נותרו פתוחות במערכת בין 253 ל- 428 ימים ממועד קבלתן.

לדעת הביקורת, עיכוב ממושך בטיפול בפניות חוזרות עלול להוביל לפגיעה בבטיחות תושבי העיר ולהגשת תביעות כנגד העירייה.

#### **תגובת מנהל המחלקה:**

- פניות מס'ד 1,2,4 ו- 5 - באחריות אגף הנדסה. החריגה במשך זמן הטיפול נבעה מהיעדר ממשק ממוכן למערכת אצל סגן המהנדס, מה שלא אפשר את העברת הפנייה אליו דרך המערכת. נכון להיום, בעיית הממשק תוקנה.
- פנייה מס'ד 3 - נבדק בשטח ונמצא כי בשל הצבת פס האטה נוצרה שלולית מים בין אבן השפה לכביש. ההחלטה הינה להשאיר את המצב על כנו.

#### **המלצות הביקורת:**

- להתוות ולהטמיע נוהל עבודה בנושא הטיפול בפניות ציבור, בהתאם להמלצה בסעיף 3.1 לעיל.

<sup>5</sup> נכון לתאריך 05.03.14, בו הועבר הדוח הממוכן לידי הביקורת.

- להעביר פניות חוזרות לטיפולו הבלעדי של מנהל המחלקה, אשר יבדוק את המצב בשטח ויאשר בכתב את סטאטוס הטיפול בפנייה.
- במידה ונמצא כי יש לדחות פנייה חוזרת, מומלץ כי הגורם המטפל לא יעזוב את השטח עד שיעדכן את המוקד ויוודא כי הפנייה נסגרה במערכת.

### 3.5.7. משך טיפול - "0" דקות

מניתוח הדוח הממוכן על ידי הביקורת עולה כי, קיימות במערכת 46 פניות בסטאטוס "סגורה וטופלה על ידי המחלקה", לגביהן רשום משך טיפול של 0 דקות, המהווה זמן טיפול בלתי סביר. הביקורת בחנה את הסיבה לסגירת פניות אלה לאחר 0 דקות. בדיקת הביקורת התייחסה למדגם אקראי של 2 פניות, כפי שמופיע בטבלה להלן:

מס"ד	מס' פניה	גורם מטפל	נושא הפנייה	משך טיפול (בדקות)
1	2013062887	המחלקה	בטיחות בדרכים-כללי	0
2	2013011913	הקבלן	בעיות בכביש-לא מסוכן	0

#### תגובת מזכירת המחלקה:

שתי הפניות לעיל דווחו ישירות למפקח במחלקה וטופלו על ידו באותו היום. לאחר גמר הטיפול, המפקח דיווח למזכירה על קבלת הפנייה ועל הטיפול בה. כתוצאה, המזכירה פתחה וסגרה את הפנייה מייד לאחר מכן.

#### הערת הביקורת:

לא קיים במערכת תיעוד לסיבת משך הטיפול של "0 דקות".

#### המלצת הביקורת:

להקפיד על תיעוד במערכת לגבי הסיבה לסגירת פניות מייד לאחר פתיחתן במערכת, באם ישנה.

#### תגובת מנהל המחלקה:

במקרה דנן, הקבלן היה במקום וראה מפגע נוסף שטיפל בו ובסוף היום העביר למזכירה את הדיווח על הטיפול. כתוצאה, המזכירה ביצעה פתיחה וסגירה של קריאת המוקד בו זמנית.

**באופן כללי, תצא הנחייה לרשום את הפנייה לקבלן עם קבלתה ולסגור אותה עם סיומה בפועל.**

### **3.6. פיקוח אחר קבלנים<sup>6</sup>**

#### **3.6.1. הטלת קנסות - קבלן עבודות תחזוקה לטיפול בפניות מוקד**

- אחת לכמה שנים העירייה יוצאת למכרז פומבי לצורך התקשרות עם קבלן חיצוני בתחום ביצוע עבודות תחזוקה לטיפול בפניות מוקד. התקשרות העירייה עם הקבלן ("סמסום אחזקות ובניה בע"מ) בוצעה במסגרת מכרז מס' 6/2012 (להלן- המכרז), אשר בעקבות הזכייה בו נחתם עם הקבלן חוזה התקשרות מס' 334/12 לתקופה 15.11.13-16.11.12. לאחר תום החוזה, בוצעה הארכה לשנה נוספת.
- סעיף 11 למכרז מפרט את סוגי הפיצויים והקנסות אותם רשאית העירייה להטיל על הקבלן במקרים שונים של הפרות החוזה או היעדר עמידה בהתחייבויות הקבלן, כדלהלן:
  - א. אי העמדת צוות לביצוע עבודה - 1,000 ש"ח ליום.
  - ב. אי התייצבות כונן לילה - 1,000 ש"ח ליום.
  - ג. ביצוע העבודה שלא לפי דרישת המנהל - 1,000 ש"ח ליום.
  - ד. עבודה ללא אמצעי בטיחות - 1,000 ש"ח ליום.

#### **3.6.1.1 הביקורת בחנה באם במהלך שנת 2013 המחלקה ביצעה**

מעקב אחר אופן עמידת הקבלן בהתחייבויות שהוגדרו במכרז, אשר הפרתן אמורה לגרור הטלת קנס.

#### **ממצאי הביקורת עולה כדלקמן:**

- בהתייחס למעקב אחר עמידה בסעיפים 11(א)-11(ב) ו-11(ד) - לביקורת נמסר על ידי מנהל המחלקה כי מפקח המחלקה בודק ומאשר את החשבוניות המוגשות על ידי הקבלן וכוללות פירוט של הצוות והציוד שהועמד לרשות המחלקה.

<sup>6</sup>בביקורת לא נבחנה חוקיות המכרזים, לרבות קבלת הצעות מחיר נוספות והליך בחירת ההצעה הזוכה.

מבדיקת מדגם אקראי של 5 חשבונות שהוגשו על ידי הקבלן בגין החודשים 08-12/2013 עולה כדלקמן:

- על גבי 5 מתוך 5 החשבונות שנבדקו (100%) קיימת חתימת המפקח.

- על גבי 1 מתוך 5 החשבונות שנבדקו ונשלחו בגין חודש 08/2013 (20%), לא קיימת חתימת המפקח וזאת בניגוד להליך העבודה הנדרש.

- בהתייחס למעקב אחר עמידה בסעיף 11(ג) - מבדיקת נתוני כרטיס הנה"ח על ידי הביקורת עולה כי, בשנת 2013 לא הוטלו על הקבלן קנסות כלל. לביקורת נמסר על ידי מנהל המחלקה כי מפקח המחלקה עורך מעקב שוטף אחד אופן הטיפול של הקבלן בפניות המוקד. בעיני הביקורת לא סביר כי במהלך השנה לא אותר על ידי המפקח מקרה אחד לפחות של אי עמידת הקבלן בדרישות הטיפול.

### **תגובת מנהל המחלקה:**

המחלקה אינה דוגלת בהטלת קנסות אלא בהתקשרות עם קבלנים העומדים בדרישות המחלקה או לחלופין הפסקת עבודה עם כאלה שאינם עומדים בכך. במקרה דנן, מדובר בקבלן המבצע תיקונים שוטפים בלבד, על פי מפרטים טכניים ברורים, כאשר המפקח מבצע בקרה אחר אופן הביצוע. במידת הצורך, המפקח דורש מהקבלן לבצע תיקון חוזר עד להשלמת הטיפול. יחד עם זאת, המחלקה מבצעת קיזוזים כספיים והפחתות כספיות מהקבלן מאופן שוטף כתוצאה מאי עמידה בסטנדרטים הגבוהים של המחלקה. לדוגמה: קבלן פיתוח ותחזוקה של המחלקה שלא עמד בדרישות המחלקה - הופסקה עבודתו וההתקשרות עמו.

### הביקורת סבורה כי,

אי הטלת קנסות בגין היעדר עמידה של הקבלן בדרישות מנהל המחלקה, הינה בניגוד למוגדר במכרז ועומדת בניגוד לכללי מנהל תקין, כל עוד לא קיימת הנחייה המורה אחרת.

### המלצת הביקורת:

מומלץ כי הנהלת העירייה תתווה נוהל עבודה שינחה את המחלקה באופן המעקב אחר עמידת הקבלן בדרישות מנהל המחלקה ובמקרים בהם יש להטיל עליו קנסות, או לחלופין לשנות את תנאי החוזה.

### 3.6.2. אישור תשלום לקבלנים נוספים<sup>7</sup>

כפי שנמסר לביקורת על ידי מנהל המחלקה, כל חשבונית הנשלחת מטעם קבלן מועברת לבדיקה ואישור של הגורמים הבאים:

- מנהל המחלקה והמפקח הרלוונטי האחראי על הקבלן - במקרים בהם בוצעה עבודה קבלנית.
- מנהל המחלקה וסגנו - במידה ובוצע רכש ציוד ו/או חומרים.

#### 3.6.2.1 הביקורת בחנה באם התשלום לקבלנים שעבדו עם

המחלקה בשנת 2013 אושר על ידי כלל הגורמים הרלוונטיים. בדיקת הביקורת התייחסה למדגם אקראי של 10 חשבוניות, כפי שמופיע בטבלה להלן:

מס"ד	שם הספק	מספר חשבונית	סכום חשבונית (בש"ח)	מאשרי חשבונית	תקין/ לא תקין
1	ד. ג.	1732	21,240	1. מנהל 2. מפקח	תקין
2	ד. ח.	53191	34,788	1. מנהל 2. מפקח	תקין
3	צ. א.	2229	83,216	1. מנהל 2. מפקח	תקין
4	י. א.	1	537,928	1. מנהל 2. מפקח	תקין
5	ב. ע.	22+23	930,618	1. מנהל 2. מפקח	תקין
6	ב. ע.	6	242,526	1. מנהל 2. מפקח	תקין
7	ע.	1006530	23,600	1. מנהל 2. מפקח	תקין

<sup>7</sup> סעיף זה מתייחס לקבלנים נוספים מלבד הקבלן "סמסום", אשר נושא הפיקוח עליו נבדק בסעיף 3.5.1.1 לעיל.

מס"ד	שם הספק	מספר חשבונית	סכום חשבונית (בש"ח)	מאשרי חשבונית	תקין/ לא תקין
8	ע.	1006491	29,854	1. מנהל 2. מפקח	תקין
9	ע.	1006264	1,888	1. מנהל 2. מפקח	תקין
10	ט. ט.	1005153	28,320	1. מנהל 2. סגן	תקין

### 3.6.2.1.1 מניתוח ממצאי הטבלה לעיל עולה כדלקמן:

- 10 מתוך 10 החשבוניות (100%) נחתמו על ידי כלל הגורמים הרלוונטיים. ממצאי הביקורת תקינים. לביקורת אין הערות.

### 3.7 ממשקי עבודה עם מחלקת גנים ונוף ותאגיד המים

#### רקע

- בשטח המוניציפאלי של כפר סבא פזורים עצי פיקוס. שורשי עץ זה עלולים להיות אגרסיביים ולחדור דרך אספלט ובטון וכן דרך צנרת הביוב. כתוצאה, במהלך השנים התקבלו בעירייה פניות ותביעות של תושבים, ששורשי העץ חדרו לשטח נכסיהם.
- מניתוח הדוח הממוכן של פניות הציבור על ידי הביקורת עולה כי, בשנת 2013 התקבלו במערכת המוקד 81 פניות בנושא שורשי עצים, מתוכן 67 פניות בנושא חדירת שורשים דרך מדרכות/מרפסות וכיו"ב ו-14 פניות נוספות בנושא חדירת שורשים לצנרת הביוב.
- בשנת 2009 התווה על ידי מנכ"ל העירייה נוהל בנושא חדירת שורשים. נוהל נוסף בנושא התווה בשנת 2011 באגף איכות הסביבה.
- במסגרת הטיפול בפניות תושבים, התקיימו בשנת 2014 דיונים בין נציגי העירייה לבין נציגי תאגיד המים "פלגי שרון" (להלן- תאגיד המים) בשאלת הגורם האחראי לטיפול בחדירת שורשים לביוב פרטי. מחד, מדובר בעצים שניטעו על ידי העירייה. מאידך, סעיף 10 לחוק תאגידי מים וביוב, התשס"א-2001 קובע כי כלל הסמכויות והחובות בנושא הפעלת מערכות הביוב מהרשות המקומית לתאגיד. קרי, קיימת אי בהירות בהגדרת מסגרת האחריות לטיפול בחדירת שורשים לביוב פרטי ולממשק העבודה בין העירייה לתאגיד המים.

- כפי שנמסר לביקורת על ידי מנהל המחלקה, במסגרת קבלת פניות/תביעות תושבים בנושא חדירת שורשי עצים, מתקיים ממשק עבודה בין המחלקה לבין מחלקת גנים ונוף ותאגיד המים, כדלהלן:
    - פניות מתקבלות במחלקה או במחלקת גנים ונוף, הפועלת במסגרת אגף איכות הסביבה.
    - במידה ופנייה מתקבלת במחלקה, המנהל מזמן את מנהלי מחלקת גנים ונוף ותאגיד המים לסיור בשטח הפרטי בתיאום עם התושב.
    - במסגרת הסיור, מנהל מחלקת גנים ונוף מאבחן באם הנזק נגרם כתוצאה משורשי עצים שמקורם בשטח המוניציפאלי. במידת הצורך, מוזמן אגרונום לצורך סיוע בבדיקה.
    - ממצאי הבדיקה בשטח מתועדים בכתב ובצילומים.
    - במידה ומקור הנזק הינו מהשטח המוניציפאלי, מנהל המחלקה אחראי על קבלת היתר חפירה ממחלקת תשתיות וחיתוך השורשים.
    - תיקון הנזק בשטח הפרטי מבוצע על ידי בעל מקצוע מטעם התושב. האחרון מגיש קבלות מקור לאישור מחלקת ביטוחים בעירייה.
    - גובה השתתפות העירייה (אם בכלל) מאושר בכפוף לחוות דעת של מנהל המחלקה, המעריך את הנזק והיקף העבודות שבוצעו בפועל.
    - במידה והשורשים גרמו לנזקים/סתימות בצנרת הביוב הפרטית, מנהל המחלקה פונה למנהל תאגיד המים לצורך בחינת האפשרות לפתיחתן על ידי התאגיד.
- 3.7.1 הביקורת בחנה באם שני נהלי העבודה הקיימים בעירייה בנושא חדירת שורשי עצים לשטח פרטי, מסדירים באופן ברור את ממשקי העבודה בין המחלקה לבין מחלקת גנים ונוף ותאגיד המים במסגרת הטיפול בנושא ואת הקשר מול התושב.
- ממצאי הביקורת עולה כי, שני הנהלים אינם משקפים את הנושאים הבאים:**

הסדרה משפטית של מסגרת האחריות בין העירייה לבין תאגיד המים בנושא חדירת שורשים מהשטח המוניציפאלי לצנרת ביוב פרטית.

- הסדרת ממשקי העבודה בין מחלקת עבודות ציבוריות ומחלקת גנים ונוף במסגרת הטיפול בנושא.

- מינוי גורם בעירייה שירכז את הטיפול בפניות ו/או בתביעות מתחילתו ועד סופו ויהיה אחראי על קישור ותיאום בין כלל גורמי הטיפול הרלוונטיים.

- אופן עדכון התושב בהליך הטיפול ושמירת תיעוד לכך.

לדעת הביקורת, אי הסדרת נושאים אלה במסגרת נוהל הינה חיונית ל מזעור הסיכון הגלום בתביעה משפטית של העירייה.

הסדרה משפטית של הגורם האחראי לטיפול בנזקי שורשים לצנרת הביוב הפרטית תסייע לעירייה במניעת הפסד כספי בשל ביצוע עבודות שאינן באחריותה מחד, ובהקפדה על מילוי חובותיה המשפטיות כלפי התושבים במקרים בהם האחריות מוטלת עליה מאידך.

#### **המלצת הביקורת:**

**לפעול בהקדם להתוויית נוהל עבודה שיאפשר על ידי הנהלות העירייה ותאגיד המים, אשר יסדיר את אופן הטיפול בחדירת שורשי עצים לשטחים פרטיים ויבהיר בין היתר את הנושאים הבאים:**

- הסדרה משפטית של מסגרת האחריות לטיפול בחדירת שורשים לצנרת ביוב פרטית.
- מערך ממשקי העבודה ותחומי האחריות של כל מחלקה / גורם טיפול.
- עדכון התושב באופן הטיפול בפנייתו / תביעתו.

#### **תגובת מנהל המחלקה:**

*בימים אלה נכתב הסכם חדש המסדיר את אופן חלוקת העבודה והאחריות בין גורמי העירייה לבין תאגיד המים. פעילות זו תוסדר לאחר מכן באמצעות נוהל עבודה מחייב.*

#### **4. ריכוז המלצות**

- להקפיד על קיומו של מבנה ארגוני מעודכן במחלקה.
- מומלץ כי מנהל המחלקה יתווה נהלי עבודה בהתייחס לכלל הנושאים לגביהם טרם נקבעו נהלים, אשר יאושרו על ידי הנהלת העירייה וינחו את עובדי המחלקה בעבודתם.
- מומלץ כי הנוהל בנושא הטיפול בפניות ציבור יתייחס בין היתר לנושאים הבאים (ייתכן כתיבת נוהל לכלל העירייה, שכל מחלקה תגזור את החלק הרלבנטי שלה):
  - הגדרת תחומי אחריות של עובדי המחלקה וקשרי הגומלין ביניהם (גורם מנחה, מטפל, מתעד, מדווח, מאשר חריגות וכיו"ב).
  - לוי"ז לשלבי הטיפול השונים.
  - אופן פתיחת/סגירת פניות במערכת ועדכון סטאטוס הטיפול על ידי מזכירת המחלקה.
  - הגדרת "מדרג חריגות", קרי טווחי חריגות במשך זמן הטיפול, מהם ייגזר הגורם הנדרש לבדוק את החריגה, לאשרה ולהנחות לגבי המשך הטיפול.
  - הפקת דוחות מעקב שונים, לרבות דוח חריגות במשך הטיפול שיועבר לאישור הגורם הרלוונטי בהתאם ל"מדרג החריגות".
  - עדכון התושב בכתב/טלפונית על ידי מזכירת המחלקה לגבי אופן הטיפול בפנייתו ושמירת תיעוד לכך.
  - קיום תיעוד שוטף במערכת לסיבת החריגות ולהתקדמות הטיפול.
- מומלץ לבצע סקר "ניתוח עיסוקים", במסגרתו יוגדרו משימות המחלקה ופרופיל המשרות הדרוש לביצוען.
- על בסיס תוצאות הסקר, מומלץ להגדיר תקן כוח אדם למחלקה שיאושר על ידי הנהלת העירייה.
- להגדיר קריטריונים ברורים לאופן התכנון והביצוע של תקציב המחלקה ולהימנע מאי ניצול תקציבי מלא, תוך הצמדות לתכנון ככל שניתן.

- להתוות ולהטמיע אופן הכנת תוכניות העבודה והצעות התקציב של המחלקה, בנוהל עבודה, אשר יתייחסו בין היתר ללוחות זמנים; דיווחים; אחריות; מדדים תקציביים וכמותיים להגדרת הצעת התקציב; סקרים ועוד.
- לעדכן את תוכניות העבודה של התב"רים מידי רבעון בסטאטוס הביצוע ובנתוני הביצוע בפועל לכל משימה.
- לבטל במערכת את סטאטוס "חדשה חוזרת", בשל קיומו של סטאטוס אחר בעל משמעות זהה ("פתוחה חוזרת").
- לסגור את הפניות הפתוחות, לרבות ניתוב פניות רלוונטיות בסטאטוס "בהקפאה" או "בטיפול" לסגן מהנדס העיר ו/או מחלקת תשתיות.
- מומלץ כי מזכירת המחלקה תפיק דוח שבועי בגין פניות חדשות שהוקפאו ונדחו ותעבירו למנהל המחלקה, שיאשר בכתב את תקינות הסטאטוסים.
- מומלץ כי מזכירת המחלקה תפיק דוח שבועי של כלל הפניות הפתוחות. מפקח המחלקה וסגן מנהל המחלקה יאשרו הוראות להמשך טיפול, אשר יעודכנו במערכת.
- מומלץ כי המזכירה תפיק דוחות יומיים של פניות פתוחות ברמת סיכון גבוהה לבדיקת מנהל המחלקה, אשר ינחה לגבי המשך טיפול.
- במידה ויש לדחות פנייה בשל אי קיום תקלה, מומלץ כי הגורם המטפל לא יעזוב את המקום בטרם יודיע על כך למוקד ויוודא כי הפנייה נסגרה.
- לשקול את ביטולו של נושא "עבודות ציבוריות - כללי" והקמה במערכת של נושאי פניות ממוקדים יותר, בהתאם לנושאי הפניות בפועל.
- להטמיע במערכת הגדרה שלא תאפשר לסיים הליך פתיחת פנייה במערכת ללא בחירת נושא פנייה.
- לקיים ישיבה בהשתתפות מנהל המחלקה, מהנדס העיר וסמנכ"ל העירייה לצורך בחינת:
  - סבירות זמני התקן ואישורם בכתב.
  - התאמת תקן כוח האדם להיקף העבודה בפועל.
- לעגן בחוזה ההתקשרות עם הקבלן את זמני התקן.
- מומלץ כי מנהל המחלקה יפנה לאגף מחשוב לצורך איתור הבעיה בדוח הממוכן ובדיקת נכונות תאריכי הצפי לסיום הטיפול.

- מומלץ כי מנהל המחלקה יפנה לאגף מחשוב לצורך בדיקת טענותיו לגבי פגיעה באמינות נתוני פניות הציבור בעקבות שינויי מערכות.
- להגדיר "מדרג חריגות", קרי טווחי חריגות במשך זמן הטיפול, מהם ייגזר הגורם הנדרש לבדוק את החריגה, לאשרה ולהנחות לגבי המשך הטיפול.
- לפעול למציאת פתרון הולם לאופן הטיפול בפניות ברמת סיכון גבוהה בימים בהם המזכירה נעדרת.
- להעביר פניות חוזרות לטיפולו הבלעדי של מנהל המחלקה, אשר יבדוק את המצב בשטח ויאשר בכתב את סטאטוס הטיפול בפנייה.
- במידה ונמצא כי יש לדחות פנייה חוזרת, מומלץ כי הגורם המטפל לא יעזוב את השטח עד שיעדכן את המוקד ויוודא כי הפנייה נסגרה במערכת.
- להקפיד על תיעוד במערכת לגבי הסיבה לסגירת פניות מיד לאחר פתיחתן במערכת, באם ישנה.
- מומלץ כי הנהלת העירייה תתווה נוהל עבודה שינחה את המחלקה באופן המעקב והפיקוח אחר עמידת הקבלן בדרישות מנהל המחלקה ובמקרים בהם יש להטיל עליו קנסות, או לחלופין לשנות את תנאי החוזה.
- לפעול בהקדם להתוויית נוהל עבודה שיאושר על ידי הנהלות העירייה ותאגיד המים, אשר יסדיר את אופן הטיפול בחדירת שורשי עצים לשטחים פרטיים ויבהיר בין היתר את הנושאים הבאים:
  - הסדרה משפטית של מסגרת האחריות לטיפול בחדירת שורשים לצנרת ביוב פרטית.
  - מערך ממשקי העבודה ותחומי האחריות של כל מחלקה / גורם טיפול.
  - עדכון התושב באופן הטיפול בפנייתו / תביעתו.

זמני תקן לטיפול בפניות – 2013			
זמן תקן כפי שהוגדר במערכת (בימים)	נושא	גורם טיפול אחראי	
12 שעות	שילוט רחובות מתכת - עמודים (עקום, לא יציב, צבע)	המחלקה	
1	שילוט רחוב מפח/תמרור על עמוד - מסוכן		
1	בעיות במדרכה מסוכן		
1	הצפות		
1	סתימות מערכת ניקוז		
1	סתימת ביוב		
1	בעיות בכביש מסוכן		
1	הקמת סוכת אבלים		
3	תמרורים		
3	שלט רחוב עמוד עקום		
3	בטיחות בדרכים-כללי		
4	בעיות בכביש לא מסוכן		
10	אירועים – כללי		
10	עבודות ציבוריות – כללי		
10	שלט בנושא גנים ציבוריים		
15	עמודי חסימה/כיפות/ מעקות		
20	צביעת אבני שפה וחידוש סימונים, מעברי חצייה		
20	שילוט רחוב מפח/תמרור על עמוד - לא מסוכן		
20	צביעת עמודי תאורה/מעקה בטיחות		
30	חידוש צביעת מעטפה		
30	חידוש סימון חניית נכה		
1	בעיות בכביש – מסוכן		הקבלן
1	בעיות במדרכה – מסוכן		
1	מכסים/פתחי ניקוז		
4	בעיות בכביש - לא מסוכן		
7	בעיות במדרכה - לא מסוכן		
12	עבודת שדרוג מדרכה מעל 2 מטר		