

## מבוא כללי

### 1. המסגרת החוקית לעבודת הביקורת

#### 1.1 תפקידו של מבקר העירייה

סעיף 167 (ב) לפקודת העיריות מחייב כל עירייה בישראל למנות מבקר עירייה.

פקודת העיריות מגדירה את תפקידו, סמכויותיו ודרכי עבודתו של מבקר העירייה, באופן המקנה לו מעמד עצמאי כדי להבטיח ביקורת יעילה ואפקטיבית (עיקרי החוק מובאים בנספח לדוח).

תפקידו של מבקר העירייה הוגדרו בסעיף 170 א לפקודת העיריות כדלקמן: לבדוק אם פעולות העירייה נעשו כדן, בידי המוסמך לעשותן, תוך שמירת טוהר המידות ועקרונות היעילות והחיסכון: לבדוק את פעולות עובדי העירייה: לבדוק אם סדרי הבוחן והוראות הנהל הנהוגים בעירייה מבטיחים קיום הוראות כל דין, טוהר המידות ועקרונות היעילות והחיסכון: לבקר את הנהלת חשבונות העירייה, ולבדוק אם דרכי החזקת כספי העירייה, ושמירה והחזקה של רכוש - מניחות את הדעת.

נוסף על התפקידים שנקבעו בפקודת העיריות, מבקר העירייה ממלא את תפקיד המורשה לטיפול בתלונות הציבור (אומבוצמן), מתוקף הוראות חוק הרשויות המקומיות (ממונה על תלונות הציבור), התשס"ח - 2008.

#### 1.2 הוועדה לענייני ביקורת

על פי סעיף 149 ג לפקודת העיריות, חובה על מועצת העירייה למנות מבין חבריה ועדה לענייני בקורת. הרכב הוועדה, תפקידיה וסמכויותיה מפורטים בסעיף זה.

במהלך שנת עבודה 2012 הוועדה לענייני ביקורת התכנסה פעמיים ובהם דנה בדוח מבקר העירייה, ובדוחות הכספיים המבוקרים לשנת עבודה 2012 מטעם משרד הפנים וכן בהצעתה לקיים ביקורת בנושא מכרזים ופרסומי העירייה.

על פי תיקון משנת 2005 לפקודת העיריות, הוסף לפקודה סעיף 170 ג 1 א, ולפיו, יוקם בעירייה צוות לתיקון ליקויים על פי המתכונת הקבועה בהוראת סעיף 21 א (ב) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח - 1958. לפי תיקון זה, הצוות ידון בדרכים ובמועדים לתיקון ליקויים שנמצאו בדוח שהגיש מבקר העירייה ושנדון במועצה, ובדרכים למניעת הישנותם של ליקויים בעתיד. החל משנת עבודה 2013 יושמה החלטת חוק זו בצורה מלאה בעירייה, מונג צוותים לטיפול ותיקון ליקויים שהגיש המבקר בדוח לשנת עבודה 2012.

## 2. כללים לעבודת הביקורת

- 2.1 אחד המאפיינים של תכנון עבודת הביקורת הוא הקושי לקבוע בדיוקנות את היקף העבודה, שכן לעתים מתברר במהלך עריכת הביקורת כי יש להוסיף ולהעמיק את הבדיקה, כדי להשיב על השאלות הבאות:
- מהו היקף הליקוי על כל שורשיו ושלוחותיו? ; מה הסיבה להיווצרות הפגם ומי נושא באחריות לכך? ; האם יש בעירייה פונקציות דומות או זהות שבהן עלול להימצא הליקוי שאותר? ; מהן האפשרויות של העירייה לתבוע ולקבל פיצוי על הנזקים שנגרמו לה בעקבות פגיעה בזכויותיה?
- 2.2 גם השנה, כבעבר פעלה הביקורת על פי התקנים המקצועיים המחייבים, ובכלל זה:
- בחינת הממצאים למול "התקן לביקורת" - לפני כל ממצא מפורטים הכללים המחייבים שלאורם נבחנו הממצאים, ובכלל זה: חוק, תקן, נוהל, הנחייה מקצועית, שיטת עבודה שנלמדה מדרכי הפעולה המקובלות של המקצוע.
  - הקפדה על דיוק העובדות והממצאים - באמצעות איסוף ראיות ביקורת, וליבון העובדות עם היחידות המבוקרות ובדיקות חוזרות ונשנות של כל פרט ופרט.
  - ניתוח המסקנות וההשלכות הנובעות מהממצאים בפרק נפרד.
  - גיבוש המלצות אפקטיביות ומעשיות, ככל שניתן, כולל הצבעה על הגורם הארגוני האחראי ליישומן וגיבוש לוחות זמנים ליישומן. גיבוש ההמלצות נערך, ככל הניתן, בתהליך של דיון משותף בין הביקורת ובין היחידה המבוקרת.
- 2.3 דוחות הביקורת מחייבים מעצם טבעם, לפרט את הליקויים ואת ההמלצות לתיקונם. עם זאת, על מנת שדוחות הביקורת ייתנו תמונה מלאה ויוכלו לתרום לשיפור תהליכי העבודה והבקרה, הביקורת מפרטת בפרק המבוא של כל דוח ביקורת, סקירה מקיפה של המערכת המבוקרת ולא רק בהיבט של הליקוי המסוים.
- 2.4 נוסף על הנושאים הכלולים בתכנית העבודה השנתית, הביקורת מטפלת בסוגיות הקשורות לתפקידו הנוסף של מבקר העירייה כמורשה לטיפול בתלונות.
- היו מקרים שבעקבות בירורה של תלונה התעורר צורך בעריכת ביקורת מקיפה על ההליך שהוביל לתקלה הנקודתית, שבגינה הוגשה התלונה.

ביקורת העירייה והמורשה לטיפול בתלונות, בדומה למשרד מבקר המדינה, פועלים ככלים שלובים, שהדדיות ביניהם מסייעת לאזרח בהסדרת ענייניו ותורמת לתיקון ליקויים מערכתיים ולחשיפתם באמצעות דוחות הביקורת.

### 3. מועד קיום הביקורת

3.1 ב"עולם הביקורת" הדעות חלוקות לגבי השאלה אם דינה של הביקורת להיעשות בדיעבד או בד בבד עם הפעילות הנבדקת.

מבקר העירייה אינו תמים דעים עם אלה הסבורים כי תפקידה של הביקורת מתמצה בחשיפת ליקויים רק לאחר מעשה.

אדרבא, משנה חשיבות יש לאותה ביקורת אשר אינה מתירה לליקויים להתממש ומשכילה למנוע אותם מראש. יש לזכור כי הביקורת היא גורם המזדהה עם התפקידים והסמכויות של העירייה. ביקורת מבקשת להביא את תשומותיה להפעלת תהליכי עשייה בהתאם לכללים ולנהלים, מתוך שמירה על האיזון העדין שבין התערבות לשם מניעת הליקוי ובין התערבות לא רצויה במערכת הניהול.

3.2 יש להדגיש כי לעיתים מושמעת הטענה כי נוכחות המבקר בדיון בנושא מסוים, כמוה כראיה שהנושא תקין. הביקורת דוחה טענה זו ומדגישה כי אין לראות בנוכחותה משום מתן "הכשר" להחלטות שמתקבלות.

### 4. הנושאים שבדקה הביקורת

4.1 בדוח שנתי זה נבדקו נושאים הנמצאים בתחומי אחריותם של גורמים עירוניים מבוקרים, לרבות: ביקורת בטיחות במוסדות חינוך, ביקורת במועצה דתית, ביקורת על מדור למניעת דלקות באיגוד ערים לכבאות, ביקורת פינני אשפה ושינועה לתחנת המעבר, נוכחות חברי המועצה, מעקב איכות תיקון הליקויים על דוח בטיחות באולמות ספורט משנת עבודה 2008.

4.2 הביקורת רואה חשיבות בהפצת דוח השנתי, הן כדי להביא לידיעת הציבור את מכלול הנושאים שנבדקו והן כדי להביא את הדבר לידיעת עובדי העירייה ונבחריה, כדי שיוכלו להיעזר בדוחות הביקורת לביצוע תפקידם ולמנוע ליקויים שהביקורת כבר התריעה עליהם בעבר.

4.3 לא כל עבודת הביקורת מקבלת ביטוי בדוחות הביקורת.

מתוקף החובה הקיימת בסעיף 170 ב (ה) לפקודת העיריות, מוזמן המבקר ויהיה רשאי להיות נוכח לצורך ביצוע תפקידו "לכל ישיבה של מועצת העירייה או כל וועדה מוועדותיה או כל ועדה מוועדותיו של גוף עירוני מבוקר". בהתאם לכך, ועל פי שיקול דעת מבקר העירייה, נוכחים מבקר העירייה ו/או נציגיו בוועדות השונות.

בנוסף, בשל איחוד תפקידים של מבקר העירייה עם המורשה לטיפול בתלונות הציבור, נדרשים לעיתים מבקר העירייה ועוזריו לטפל גם בתלונות התושבים. במסגרת כל אלה נעשית עבודת ביקורת שוטפת בזמן אמת, ומתנהלת התכתבות עניפה עם הגורמים הרלוואנטיים שבחלקה אינה מוצאת את ביטויה בדוחות הביקורת.

## **5. תכנית עבודת הביקורת**

### **5.1 בקשות לבדיקה**

תכנית עבודת הביקורת של מבקר העירייה אינה מצריכה אישור מאיש, אך על המבקר לערוך ביקורת בכל נושא על פי דרישת ראש העיר. המחוקק העניק סמכות לוועדה לענייני ביקורת לדרוש מהמבקר לבדוק עד שני נושאים בשנה, על פי המלצתה. יחד עם זאת, המבקר הנכנס מצא לנכון גם לפנות אל ההנהלה הבכירה על מנת שהאחרונה תצביע על נושאים שכואבים לה ושמן הראוי לבדוקם.

כדי שלא ייווצר מצב שמפאת העומס לא תצא תכנית העבודה אל הפועל כלל, הביקורת נאלצת לדחות נושאים המגיעים אל שולחנה, בהפעילה שיקול דעת תוך יצירת האיזון הראוי בין נושאים הנקבעים בתחילת שנת העבודה לבין הנושאים המתעוררים במהלך שנת העבודה השוטפת.

### **5.2 עקרונות לגיבוש תכנית העבודה**

כוח העבודה והאמצעים הכספיים העומדים לרשות מבקר העירייה מצומצמים. לפיכך הוא חייב להפעיל שיקול דעת קפדני בהכנת תוכניות העבודה השנתיות שלו ולקבוע סדר עדיפות המתייחס לסוג הפעולות הנבדקות והרגישות בהפעלתן.

הכנת תכנית העבודה של מבקר העירייה ועוזריו מונחים על ידי שני עקרונות יסוד:

- א. העירייה כמערכת ציבורית חייבת להתנהל בעילות ובניקיון כפיים, באפשרה לציבור תושבי העיר לקבל מידע על פעולותיה ולעקוב אחריהן מקרוב;
- ב. הביקורת חייבת להיות עצמאית, בלתי תלויה ואפקטיבית.

התבונה ושיקול הדעת של מבקר העירייה נדרשים לא רק לגבי קביעת הנושאים שייכללו בתכנית עבודתו השנתית, אלא גם לגבי הדרכים לביצוע ביקורתו. בעניין זה סמכותו ואחריותו של המבקר היא בלעדית, ושום גורם בעירייה אינו רשאי להתערב ולהשפיע על הדרך שבה בחר לבצע את הביקורת.

## 5.3 מתודולוגיה לגיבוש תכנית העבודה לשנת 2013

### "ניהול סיכונים" בארגון

בעשור האחרון התפתחה גישה ניהולית העוסקת ב"ניהול סיכונים" - (RISK MANAGEMENT), ומטרתה לתרום לשיפור התהליך הניהולי באמצעות מזעור חשיפתה לתקלות ולנזקים. גישה זו הוטמעה במגזר הפיננסי כרגולציה מחייבת לפני יותר מעשור, ועקב הצלחתה הרבה אומצה על ידי ארגונים עסקיים רבים ברחבי העולם. באופן טבעי גישות ניהוליות מוצלחות כדוגמת גישת "ניהול הסיכונים" מוצאות את דרכן גם למגזר הציבורי.

"סיכון" פירושו: כל אירוע או פעילות אשר עלולים להשפיע על יכולת הארגון לממש את האסטרטגיה שלו ולעמוד ביעדיו בהצלחה.

"ניהול סיכונים" הוא היכולת לזהות, להעריך ולטפל בצורה יזומה בסיכונים המאיימים על השגת יעדים מתוכננים, כמו גם היכולת לנתח אירועים, להסיק מסקנות, לצמצם נזקים ולנקוט פעולות למניעת הישנותם.

"ניהול סיכונים" הינו אחריות המנהלים והעובדים, כל אחד בתחום עיסוקו ואחריותו. מכאן שהשאיפה היא לנהל סיכונים באופן שוטף, כחלק משגרת העבודה היומית, ולאורך זמן. לצורך כך, רצוי שכל אירוע של התממשות סיכון ינותח כבשגרה - ויופקו לקחים.

כל ארגון ובכלל זה ארגון ציבורי, עלול להיחשף במהלך ניהול התפעול, הנכסים וההתחייבויות שלו למגוון סיכונים, בהתאם לאופי הארגון ושטחי פעילותו.

נהוג לסווג את הסיכונים על פי קבוצות, כגון: סיכונים תפעוליים, סיכונים אסטרטגיים, סיכונים פיננסיים (סיכונים אשראי, סיכונים שוק, סיכונים נזילות), וסיכונים משפטיים הנובעים מאי ציות לדרישות החוק או מחשיפה לתביעות אזרחיות.

הדגש בניהול הסיכונים אינו על הימנעות מסיכון ומתוך כך הימנעות מניצול הזדמנויות, אלא על ניהול הסיכון, דהיינו: זיהוי הסיכונים, הערכתם, וקביעת היקף המשאבים הנדרש להקטנתם לרמת סיכון המקובלת על ההנהלה.

### סקר סיכונים בעבודת הביקורת

בחוזר מנכ"ל משרד הפנים ממאי 2004 נקבע כי לשם הגברת יעילות העבודה ולשם יישום המתחייב מהוראות החוק לגבי דרך עבודתו, על מבקר הפנימי לערוך סקר סיכונים אשר יאפשר לו להכין תכנית עבודה ולקבוע סדרי קדימויות נכונים, אשר יתמקדו בנושאים בהם חשיפת הרשות המקומית לסיכונים

מחייבת טיפול נכון. הדברים אמורים במיוחד לגבי סיכונים הנובעים מפעילויות כלכליות מהותיות, מהתחייבויות והתקשרויות, מליקויים בבקרה הפנימית, מאי-ציות לחוק ולרגולציה וכדומה.

גם התקנים המקצועיים לעבודת הביקורת, שמקורם בארגון ה- IIA העולמי (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS) מתייחסים לנושא של ניהול הסיכונים. התקנים המקצועיים קובעים שעל הביקורת הפנימית לסייע לארגון על ידי זיהוי והערכה של חשיפות מהותיות לסיכונים, ולתרום לשיפור ניהול הסיכונים ומערכת הבקרה.

### **גיבוש תכנית עבודה של מבקר העירייה**

לאור התקנים המקצועיים ולשם גיבוש תכנית עבודת ביקורת שנתית, תרכז הביקורת בשנת 2013 את המידע בתחום חשיפת העירייה לסיכונים פוטנציאליים, בתהליכים מרכזיים ביחידות העירוניות. השנה, בשנת העבודה 2013, בסיוע ראש העיר והמנכ"ל, מבוצע סקר סיכונים בכלל מחלקות העירייה ואשר ממצאיו יבואו לידי ביטוי בתוכניות העבודה של העירייה ושל המבקר בשנת עבודה 2014 ואילך, הן בבחירת נושאי הביקורת והן בטיפול מנהלים ועובדי הארגון.

ריכוז המידע ייעשה בשיתוף פעולה עם ראשי המחלקות והאגפים בעירייה, בהתבסס על דעתם המקצועית וניסיונם העשיר. שיתוף הפעולה בין הביקורת בעירייה ובין הנהלת העירייה, הוא מטרה שהביקורת שואפת לה במהלך עבודתה השוטפת. התנעת תהליך סקר הסיכונים החל ב- 2013.

## **6. המצאת מידע ומסמכים לביקורת**

הביקורת מבקשת לחזור ולציין את החובה המוטלת על כל מי שכפוף לביקורתו של מבקר העירייה למסור לביקורת כל מסמך, מידע או הסבר שיתבקש. חובה זו חלה על ראש העירייה, סגניו, על חברי מועצה ועל גופים מבוקרים אחרים. נוסף על חובה זו, נקבע כי המבקר מוסמך גם לקצוב את הזמן והאופן למתן התגובה (סעיף 170 ב א לפקודת העיריות).

## **7. תגובת המבוקרים**

7.1 תגובת המבוקרים במהלך הכנת דוח ביקורת וגם לאחריו הן חלק בלתי נפרד מעבודת הביקורת. מלאכת הביקורת אינה משימה קלה מעצם הגדרתה. לעיתים תוצאת הביקורת אינה קלה וגם למבוקרים. ראוי על כן, שהכללים המנחים את עבודת הביקורת בקביעת העובדות והמסקנות יהיו גלויים לעין כל וידועים למבוקרים.

סדר הדברים של מהלך הכנת דוח ביקורת נחלק לשלבים אחדים: **השלב הראשון** הוא בירור עובדתי, במהלכו נתונה למבוקר האפשרות להמציא לביקורת את הסבריו בלויית התכתבויות ומסמכים התומכים בהם. **בשלב השני** מקבל המבוקר טיוטת דוח ראשונה לצורך אימות הממצאים ומתן התייחסות להמלצת הביקורת, ועליה הוא מתבקש להגיב בכתב. לעיתים הביקורת מזמנת את המבוקר להבהרת נקודות עובדתיות ולבירור פרטים שנראה לביקורת כי טרם הובררו סופית.

לאחר מכן מגיע **השלב השלישי**, שלב הכנת הדוח הסופי ומסירתו למבוקרים. במידת הצורך על פי העניין, הביקורת מאפשרת למבוקר להעיר את הערותיו גם לאחר שקיבל את הדוח הסופי. בכל מקרה ניתנת למבוקר הזכות לעיין במסמכים עליהם ביססה הביקורת את ממצאיה.

עם השלמתו של הדוח הסופי, העובדות, מנקודת ראותה של הביקורת, הן מוחלטות.

שקיפות הליך הביקורת והידיעה כי עבודת הביקורת נעשית ללא משוא פנים, מחייבת גם את המבוקרים בתגובותיהם.

**7.2** מחובתה של הביקורת לנהוג כבוד באדם, וראוי שהמבוקרים ישיבו לביקורת ולעובדיה באותו אופן. אלה אינם אלא ממלאים את חובתם, ועושים כן באמונה, בחריצות, בניקיון דעת ובניקיון כפיים. הביקורת מצפה מהמבוקרים כי תשובותיהם תהיינה לגופו של עניין.

**7.3** על הגופים המבוקרים להעמיק את המודעות שלהם בקרבם לכך שהביקורת אינה פעולה עוינת, אלא מקור חשוב למידע על תפוקות הארגון ועל דרכי פעולתו, וניתן להפיק ממנה לקחים ולהיעזר בה לשיפור התפקוד.

## **8. שמירה על סודיות**

סעיף 170 ג (ו) לפקודת העיריות קובע איסור פרסום של כל דוח או חלק ממנו, לפני שחלף המועד שנקבע להגשתו למועצה. על פי סעיף 334 א לפקודה: המפרסם דוח ביקורת או כל חלק ממנו לפני שהדבר הותר כדין, עובר עבירה פלילית אשר העונש בגינה הוא שנת מאסר.

איסור זה חל במידה שווה על המבקרים ועל המבוקרים. דא עקע, הליך הביקורת מחייב העברת טיוטה של כל דוח לגורמים הנוגעים בדבר, פקידים ונבחרים כאחד, כדי לקבל את התייחסותם לעובדות. לא אחת קרה, כי פרטים על אודות הנכתב בטיוטת דוח נמסרו לידיעת מי שלא היה אמור לקבל את המידע בשלב המדובר. לעיתים אף פורסמו פרטי טיוטת דוח. כך נפגם, במקרים לא מעטים, מעטה הסודיות וכן שמות המבוקרים, עובדות וממצאים הנחשפים לעיתים בטרם עת.

תופעה זו פסולה משלושה היבטים: האחד - היא עלולה לפגוע במבוקרים שעניינם נחשף בטרם ניתנה להם הזדמנות נאותה להגיב על טיוטת הדוח ולהעמיד עובדות על דיוקן; השני - בפגיעה האפשרית בעיקרון של אי תלותו של המבקר. פרסום מוקדם עלול להזמין השפעות חיצוניות על המבקר, דבר הפסול מעיקרו; השלישי - פרסום בטרם עת עלול גם לסכל את עבודת הביקורת בבירור העובדות ולהביא לשיבוש הליך הביקורת.

הביקורת קבעה לעצמה להחמיר בנושא שמירת הסודיות ולמצות את הדין עם אלה שיפרו חובה סטטוטורית זו.

## 9. מעקב אחר תיקון הליקויים

- 9.1 המעקב אחר תיקון הליקויים נעשה על ידי עובדי הביקורת כדרך של שגרה במהלך כל שנת העבודה, ומקבל אף ביטוי בדוחות רבים שבהם חוזרת הביקורת ובודקת נושאים שעליהם כתבה בעבר, כדי לבדוק אם יושמו הלקחים.
- 9.2 השנה בשונה משנים עברו, הביקורת בדקה את אופן הטיפול בתיקון הליקויים, והנושא שנבדק הינו: "דוח בטיחות במגרשים ובאולמות ספורט" שהוגש במהלך שנת העבודה 2008.
- 9.3 בנוסף, מתבצע מעקב אחר תיקון הליקויים על ידי צוות לתיקון ליקויים בראשות מנכ"ל העירייה ובהשתתפות הנהלת העירייה הבכירה הרלוואנטית. ההוראות המסדירות את עבודת הצוות ודוחות הביקורת נכתבו ונערכו בשיתוף פעולה בין המבקר, מנכ"ל העירייה ועובדיו.
- 9.4 בחוות דעת משפטית שניתנה בתאריך 29 ינואר 2007 התייחס היועץ המשפטי לממשלה לשאלה: מה המצב המשפטי כאשר הוועדה לענייני ביקורת או מועצת העירייה אין מאשרות את דוח הביקורת ו/או את המלצותיו, כולן או חלקן? לעניין זה מסר היועץ כי כללי המשפט המנהלי קובעים כי כאשר מדובר בהמלצה או בדוח של גורם מקצועי, הרי דחייתם חייבת להישקל בכובד ראש ולהתבסס על נימוקים כבדי משקל, שיפורטו בכתב.
- אשר להמלצה להעמדה לדין משמעתי, בחן היועץ המשפטי לממשלה את הוראות החוק של הרשויות המקומיות (משמעת), התשל"ח - 1978, ובהסתמך עליהן קבע כי למועצת העירייה אין סמכות לדחות את המלצת הביקורת להעמיד עובד לדין משמעתי. הסמכות היא בידי התובע בלבד, והוא אשר ישקול את ההמלצה לאחר הגשת קובלנה על ידי הקובל, כפי שהוגדר בחוק זה, היינו, ראש העירייה, מנכ"ל העירייה, ראש אגף משאבי אנוש. הקובל מצדו חייב להגיש את הקובלנה כל אימת שבדוח הביקורת יש המלצה על העמדה לדין משמעתי.