

# קבלת תשלומים בשיקים

## 1. כללי

תושבי העיר משלמים תשלומים שונים לעירייה ; קיימים תשלומי חובה כגון- תשלומים עבור ארנונה, אגרות היטלים וכו'. כמו כן, קיימים תשלומי רשות המשולמים בגין רכישה של כרטיסים ו/או מנויים למופעי תרבות, הרשמה לחוגים לילדים ולמבוגרים וכו'. בנוסף, מקבלת העירייה תשלומים מיזמים ואחרים בגין הסכמי שכירות, הסכמי הפעלה, זכיינות וכו'.

תשלומים אלה ותשלומים אחרים ניתן לשלם באמצעי תשלום שונים - תשלומים במזומן, הוראות קבע, כרטיסי אשראי ושיקים. תשלומים בשיקים מתקבלים ביחידות עירייה שונות כפי שיפורט בפרק 2, להלן.

**חלק מהתשלומים המשולמים בשיקים, הן בגין תשלומי חובה והן בגין תשלומי רשות, לא מכובדים מסיבות שונות, על ידי הבנקים. (שיקים חוזרים).**

הקופאית הראשית של מחלקת הגבייה ו/או גורם עירוני אחר (גורם מחלקתי מפקיד), אוספים שיקים אלה מעת לעת מסניפי הבנקים איתם עובדת העירייה. לשיקים אלה, מצורפים מסמכים ובהם מצויינת סיבת החזרה.

במסגרת תוכנית העבודה השנתית, החליט מבקר העירייה לבדוק את נושא תשלומים בשיקים, בהיבטים שונים ובפרט את דרך קבלת השיקים בידי העירייה ואופן הטיפול בשיקים חוזרים.

הביקורת בחנה את נושא התשלום בשיקים לעירייה, בהיבטים של התהליכים הנהוגים ביחידות עירייה שונות בטיפול בגביית תשלומים בשיקים ואופן הטיפול בשיקים שלא כובדו (שיקים חוזרים).

הביקורת ערכה פגישות עם בעלי תפקידים שונים בעירייה העוסקים בגבייה ובטיפול בכספים ובשיקים. בנוסף, עיינה הביקורת במסמכים שונים הקשורים לעניין. הביקורת מתייחסת לשנים 2004 ו-2005.

הביקורת מציינת כי קיימים מספר חוקים, תקנות והנחיות שונות אשר העירייה יכולה להסתייע בהם בטיפול בהמחאות חוזרות כגון - חוק שירות נתוני אשראי, התשס"ב - 2002; תקנות שירות נתוני אשראי, התשס"ד - 2004; חוק שיקים ללא כיסוי, התשמ"א - 1981; תקנות שיקים ללא כיסוי, התשמ"א - 1981; תקנות שיקים ללא כיסוי (סדרי דין), התשמ"ב - 1981; כללי שיקים ללא כיסוי, התשנ"ב - 1992.

הביקורת העלתה כי העירייה לא שקלה קבלת תשלומים בהמחאות באמצעות חברות שונות המספקות שרותי שיקים ממוחשבים או שרותי סליקת שיקים. שרותים אלה מבטיחים כי התשלום בשיקים יכובד או לחלופין מתריעים בו במקום כי אין לקבל שיק מסויים עקב חשד להיעדר כיסוי. הביקורת ממליצה לבצע בחינה מקצועית - כדאיות מול תועלת - על אפשרות רכישת שרותים אלה.

הביקורת מצאה כי גורמי העירייה העוסקים בגביית תשלומים בשיקים אינם נעזרים במאגרי מידע הזמינים באינטרנט ללא תשלום, כגון קובץ מידע על חשבונות ולקוחות מוגבלים של בנק ישראל, המתנהל על פי חוק שיקים ללא כיסוי, התשמ"א - 1981. הביקורת ממליצה כי עוד בטרם תיבדק כדאיות שכירת שרותי חברות לסליקת שיקים, ישתמשו הגורמים העירוניים בקובצי מידע הזמינים לכל דורש ללא תשלום.

להלן, תגובת גזבר העירייה ומנהלת הכנסות העירייה לטיוטת ממצאי הביקורת, המאשרת את ממצאי הביקורת כי אין מערכת גבייה אחת מרכזית וכי מערכת המידע בדבר חייבים ומשלמים בעייתיים זמינה ומשמשת רק חלק מבעלי התפקידים המקבלים תשלומים:

"בסוף שנת 2006 הוקם אגף ההכנסות שמטרתו לרכז את כל הפעילות הכספית המוזכרת בדוח.

אותם שירותים הגובים כספים ומתנהלים במערכות מידע כספיות חוץ ממערכת אוטומציה (המערכת הנוכחית של אגף ההכנסות) לא ניתן לבצע חיוב גבייה ובקרה על תשלומים חוזרים.

הנושא יבחן במסגרת מיפי מערכות מיחשוב בעירייה.

מערכת הגבייה המרכזית הפועלת כיום מאפשרת בקרה על המשלם באמצעות צ'קים או באמצעות כרטיסי אשראי כאשר משלם הוא מוגבל או חשבונו מעוקל מערכת המג"ע מסננת את המשלם ומאפשרת קבלת התראה על מצבו של המשלם.

כל גורם חוץ גבייה הגובה תשלומים באמצעות צ'קים יכול לבדוק את המשלם באמצעות תוכנת בנק ישראל המאפשר קבלת מידע על המשלם. למיטב ידיעתי אסור לעירייה לפרסם רשימות שחורות של בעלי חשבונות מוגבלים או מעוקלים עקב העדר סמכות חוקית להגדיר מיהם אותם בעלי חשבונות. קיימים, כלים טכנולוגיים תומכי גבייה, היודעים ומסוגלים לתת למערכת הגבייה את המידע כאמור לעיל. לדוגמה דן אנד ברדסטרט.

במערך הגבייה קיימים דוחות חודשיים לגבי הצ'קים החוזרים. דיווח זה משקף את הצ'קים החוזרים מדי חודש באגפים השונים...ומהווה בסיס לעבודה מול חשבי האגפים ומול החייבים. ישנו נוהל עבודה הקובע כי כאשר צ'ק חוזר יותר מפעם אחת נמשכים כל הצ'קים המופקדים (בארנונה) ומועברים לאכיפה משפטית. צ'קים חוזרים ואופן ההתנהלות עמם מוגדרים ומופעלים עפ"י נוהל צ'קים חוזרים...ככלל אגף הכנסות הינו אגף שרות ללקוחות פנים וחוץ. תנאי למתן שרות איכותי תלוי בשימוש מושכל מערכת של בסיס המידע. דהיינו תוכנת ניהול מסוימת שאינה מתקשרת לתוכנת הניהול הכספי, לא תפיק מידע ותוצאות איכותיות ואפקטיביות. (לדוגמא תוכנת ניהול החוגים, וחיוב גבייה ובקרה אינם מתנהלים עפ"י תוכנת ניהול הגבייה).

## **2. היקף התשלומים בשיקים**

### **תשלומים בשיקים מתקבלים כמפורט להלן:**

- **מחלקת הגבייה:** במחלקת הגבייה ניתן לשלם בשיקים לתאריך מסירתם (שיק מזומן) וכן, תשלומים בשיקים דחויים.

- **חברת גבייה קבלנית:** במשרדי חברת גבייה קבלנית, אותה שכרה העירייה לבצע עבודות גבייה ואכיפת גבייה, ניתן לשלם בשיקים לתאריך מסירתם (שיק מזומן) וכן, תשלומים בשיקים דחויים.
- **יחידות עירייה שונות:** ביחידות עירייה שונות כגון אגף תרבות, נוער וספורט, אגף איכות הסביבה ועוד, ניתן לשלם בשיקים לתאריך מסירתם (שיק מזומן) וכן, תשלומים בשיקים דחויים.
- **אגף החינוך:** במשרדי אגף החינוך, בבתי ספר ובגני ילדים ניתן לשלם בשיקים לתאריך מסירתם (שיק מזומן) וכן, תשלומים בשיקים דחויים.
- **בנקים מסחריים שונים:** בסניפי בנקים, כולל בנק הדואר ניתן לשלם בשיק לתאריך ביצוע התשלום בלבד (שיק מזומן).

פירוט תהליך קבלת התשלומים בשיקים במחלקות, מפורט בפרק 3, להלן.

2.1 שיקים המתקבלים במחלקות השונות, מאנשים פרטיים מופקדים על ידי הגורם המקבל, בסניפי בנקים מקומיים שונים, בהם מתנהלים חשבונות בנק של העירייה.

שיקים של יזמים ושוכרים מרוכזים במחלקות ומובאים לרישום והפקדה במחלקת הגבייה, אחת לכמה ימים בהתאם להיקפי התשלומים.

**ממצאי הביקורת המפורטים בדוח זה מעידים כי בגזברות העירייה לא קיים מידע מרוכז על היקף התשלום בשיקים הן בהיבט כמות השיקים ששולמו לעירייה והן בהיבט ההיקף הכספי. בנוסף, הביקורת מצאה כי לא קיים מידע מרוכז על היקף כל השיקים שלא כובדו. השיקים, כאמור לעיל, מופקדים במקומות שונים על ידי מספר גורמים.**

**הגורמים השונים העוסקים בגביית תשלומים בשיקים אינם עובדים עם אותה מערכת ממוחשבת וישנם אף גורמים שלא עובדים עם מערכת**

ממוחשבת כלל. לאור כך, הנתונים שיוצגו להלן, הינם חלקיים ולביקורת לא נמסר כל נתון על ידי מחלקת הנוער ואגף החינוך.

**להלן נתונים אודות היקף התשלום בשיקים אותם ריכזה הביקורת:**

שנת 2005		שנת 2004		
סה"כ סכום ב- ₪	כמות שיקים שנפרעו	סה"כ סכום ב- ₪	כמות שיקים שנפרעו	
₪ 53,216,839	16,183	₪ 33,473,325	15,623	מחלקת גבייה*
₪ 754,003	2,476	₪ 986,247	3,712	תרבות**
₪ 1,559,742	2,950***	₪ 1,928,540	4,704	ספורט
לא התקבלו נתונים****				נוער
התקבלו נתונים לא רלבנטיים****				חינוך
₪ 52,267	160	₪ 173,583	512	איכות הסביבה

\* הנתונים של מחלקת הגבייה כוללים גם נתונים של מחלקות שונות בעירייה הרושמות ומפקידות שיקים במחלקה כגון שיקים של יזמים, אמרגנים, שוכרים וכו'.

\*\* המידע של אגף תרבות חלקי ולא מקיף. המידע המוצג התקבל ממנהלת מחלקת כספים ובקרה (פירוט להלן).

\*\*\* הירידה בכמות השיקים במחלקת הספורט החלה לאחר תחילת גביית תשלום בכרטיסי אשראי מהנרשמים לחוגי מחלקת הספורט.

\*\*\*\* מ"מ מנהל המחלקה לנוער וקהילה מסר לביקורת כי עקב היעדר מחשוב בבתי נוער

לא ניתן למסור לביקורת נתונים אודות תשלום בשיקים כולל כמות והיקף שיקים

חוזרים (פירוט ראה בפרק 3 להלן).

\*\*\*\*\* התקבלו נתונים חלקיים לגבי 16 בתי ספר בהם הופקדו 42,808 שיקים, מתוכם 136

שיקים חוזרים ללא פירוט של סך כל הסכומים.

## 2.2 היקף שיקים חוזרים וחייבים גדולים (מעל 20,000 ₪)

להלן נתונים בדבר היקף שיקים חוזרים וחייבים בהתאם לנתונים הרשומים בהנהלת החשבונות של מחלקת הגבייה:

בשנת 2004 נפרעו 15,623 שיקים בסכום כולל בסך 33,473,325 ₪ מתוכם חזרו כ - 660 שיקים על סך של כ - 800,000 ₪.

בשנת 2005 נפרעו 16,183 שיקים בסכום כולל בסך 53,216,839 ₪ מתוכם חזרו כ - 780 שיקים על סך של כ - 960,000 ₪.

בשנת 2004 אחוז השיקים החוזרים עומד על 4% כשהיקף החוב עומד על 2.3%

מהיקף הסכום המשולם. בשנת 2005 אחוז השיקים החוזרים עומד על 4.8%

כשהיקף החוב עומד על 1.7% מהיקף הסכום המשולם.

נכון לסוף חודש מאי 2006 קיים חוב במחלקת הגבייה עקב שיקים חוזרים העומד על סך של 2,050,286 ₪ של 324 חייבים.

הביקורת מציינת כי הנתונים בדבר היקף השיקים החוזרים והנתונים אודות חייבים גדולים המוצגים פה, אינם מקיפים את כלל החובות והחייבים ומאפיינים רק את הנתונים המטופלים על ידי מחלקת הגבייה.

בתגובתה, המוצגת להלן, לטיוטת ממצאי הביקורת, מחזקת מנהלת הכנסות העירייה באופן כללי, את ממצאי הביקורת המפורטים בדוח זה, ממצאים המחייבים נקיטת פעולות שונות המפורטות בגוף הדוח, לתיקון הליקויים: "ההתייחסות של אגף ההכנסות להערות המבקר גרמה לצוות לבחון את דרכי ההתנהלות. עצם הדיון בהערות האיר את הצורך הקיים במקרים מסויימים לשנות, להוסיף ולבקר הליכי עבודה קיימים.

קיימת בעיה מרכזית הגורמת לפי מיטב שיקול דעתנו את מירב הבעיות העולות מן הדו"ח. אין מערכת גבייה מרכזית המטפלת בגבייה בגין כל השירותים ואו המיסים והאגרות המתנהלים בעיריית כפר סבא.

אותם שרותים הגובים כספים ומתנהלים במערכות מידע כספיות חוץ ממערכת אוטומציה (המערכת הנוכחית של אגף הגבייה) לא ניתן לבצע חיוב גבייה ובקרה על תשלומים חוזרים. לדוגמא: מערכת החוגים שהינה מערכת של החב' למתנסים, אינה מקושרת למערכת הגבייה ואף לא למערכת הנה"ח העירונית עד למועד כתיבת התגובה. גם הכספים הנגבים באגף הרווחה מתנהלים במערכת אחרת כאשר רק מתקיים מעקב ודיווח לגבי הצ'קים החוזרים."

**להלן טבלה של חייבים גדולים (עקב שיקים חוזרים-מעל 20,000 ₪) נכון ל-5/06:**

<u>מספר חייבים</u>	<u>סכום החוב</u>	<u>אחוז החוב</u>	<u>אחוז מהחייבים</u>	
1	₪ 260,530	13%	0.3%	מעל 250,000 ₪
4	₪ 278,291	14%	1.2%	מעל 50,000 ₪
8	₪ 317,569	15%	2.5%	מעל 30,000 ₪
13	₪ 314,642	15%	4%	מעל 20,000 ₪
<u>26</u>	<u>₪ 1,171,032</u>	<u>57%</u>	<u>8%</u>	<u>סה"כ</u>
324	₪ 2,050,286	100%	100%	סה"כ חוב 5/06

מטבלה זו ניתן ללמוד כי 26 מתוך 324 חייבים, המהווים פחות מ-10% מהחייבים, חייבים מעל 1,150,000 ₪ יחד, היינו כ-57% מסך כל החוב.

להלן, תגובתה של מנהלת הכנסות העירייה לטיטת ממצאי הביקורת: "...באשר

לאותם חייבים אשר מספרם מועט אך היקף חובותיהם גדולים אנו מטפלים באמצעים

משפטיים ואחרים למימוש החובות. יש לציין כי ברוב מוחלט של מיקרים אלה הם נישומים

גדולים שהיקף החיוב גבוה ומטבע הדברים תשלומי פריסת החובות גבוהים..."

### **3. תהליך קבלת תשלומים בשיקים**

שיקים במזומן ושיקים דחויים משולמים לעירייה במחלקות שונות, לרבות במחלקת הגבייה.

סגן גזבר העירייה ענה לשאלת הביקורת ומסר שגזברות העירייה פרסמה הנחיות

שונות לקבלת תשלומים, טיפול ושמירת כסף והמחאות לכל יחידות העירייה.

הביקורת מצאה כי נהלים אלה מתויקים בתיק נהלים בלשכת גזבר העירייה.

הביקורת מציינת כי אחת ההנחיות שהוצאו על ידי סגן גזבר העירייה מורה על

החובה להפקיד שיקים ובפרט שיקים מעותדים (דחויים) באופן מיידי ואסר על

החזקתם במחלקות עד להגיע מועד פירעונם.

הנחייה זו נועדה לדבריו למנוע ככל הניתן "הסתובבות" של שיקים במחלקות. הנחייה זו כרוכה בתשלום עמלות "דמי משמורת" לבנקים. הביקורת העלתה בבדיקתה כי סגן גזבר העירייה הגיע להסדר הנחות עם הבנקים הנע בין 50% ל - 70% הנחה בעמלות האמורות. מנתונים שאספה הביקורת עולה כי היקף התשלום השנתי בגין עמלה זו נאמדת בכ- 40,000 ₪.

הביקורת מציינת כי מהממצאים כפי שיפורטו בדוח זה עולה כי הסדר זה לא נעשה עם כל הבנקים עימם עובדת העירייה ולפיכך, הביקורת ממליצה כי גזברות העירייה תנסה להגיע להסדר מיטבי עם כל הבנקים עימם העירייה עובדת.

**להלן יוצג תהליך קבלת התשלומים בשיקים והטיפול בהם, במחלקות שונות:**

למרות שבוצע כבר איחוד ארגוני של מחלקת ספורט, נוער בתוך אגף תרבות הנקרא אגף תרבות, נוער וספורט. השוני בשיטות קבלת התשלומים בשיקים והטיפול בהם מראה כי בעצם אין איחוד של גביית התשלומים ברמה אגפית אלא ישנה הפרדה בין היחידות השונות באגף.

מנהלת מחלקת כספים ובקרה של אגף תרבות, נוער וספורט מסרה בתגובתה לטיוטת ממצאי הביקורת, כלהלן: "האגף לתרבות נוער וספורט, אכן עבר שינוי ארגוני לפני כשנה. השינוי, מטבע הדברים, אינו מתבטא עדיין בכל התחומים, בין היתר בהטמעת נהלי עבודה זהים בתחום הכספי בכל יחידות האגף. הנושא נמצא בתהליך, ועם כניסתה של עובדת נוספת למחלקת הכספים, אתפנה לתת לנושא זה עדיפות עליונה."

### 3.1 מחלקת ספורט

במחלקת הספורט מקבלים תשלומים בשיקים משני מקורות עיקריים, בנפרד, כפי שיפורט להלן:

#### 3.1.1 גבייה מיזמים

מחלקת הספורט מפעילה חוגים שונים, הן באופן מחלקתי (עצמאי) והן באמצעות יזמים פרטיים שונים, המפעילים חוגים במתקני העירייה.

#### ממצאי הביקורת בנוגע להתנהלות מחלקת הספורט מול יזמים:

א. מנהלת מדור חוגי ספורט, מסרה בעקבות שאלת הביקורת כי לא ידוע לה ולא קיבלה הוראות לגבי אבטחת כסף ו/או ליווי נדרש בעת העברת הכסף מהמחלקה לבנק.

כמו לדוגמא - במרוץ כפר סבא הנערך מדי שנה, נאסף כסף במזומן מהמשתתפים. כסף זה מועבר בסיום ההרשמה למרוץ בליווי מאבטח לכספת במחלקת הספורט. אולם היות והמרוץ נערך בסופי שבוע הכסף נלקח רק בתחילת השבוע לאחר מכן, להפקדה בבנק, ללא ליווי.

בדיקת הביקורת העלתה כי השיקים מהיזמים, מועברים ממנהלי מרכזי הספורט למחלקת הספורט וממחלקת הספורט למחלקת הגבייה, על ידי מי מעובדי המחלקה, באופן עצמאי ללא כל סידורי אבטחה נדרשים.

על אף שפורסמו בעבר, הוראות גזברות בנוגע לכספים, הביקורת ממליצה, כי ההוראות הקיימות תיבחנה ותעודכנה ותרוכזנה בנוהל עירייה מפורט לגבי הטיפול ואבטחת הכספים, ההמחאות אשר יחייב את כל הגורמים בעירייה העוסקים בקבלת תשלומים.

**הביקורת אף ממליצה כי תישקל החתמה, לאחר קריאה, של כל העוסקים בטיפול בכספים, על הנהלים המחייבים, באופן שוטף בעת רענונם.**

ב. ממצאי הביקורת מעידים כי מרבית היזמים חותמים על חוזה עם העירייה מול מנהלי מרכזי הספורט. חוזים אלו מועברים יחד עם התשלומים לביקורת במחלקת הספורט שממשיכה את הטיפול בהם (טיפול בהפקדת שיקים במחלקת הגבייה, החתמת גורמים נוספים על החוזה וכו'). לאור כך, מנהלת מדור חוגי ספורט עורכת מעקב מול טבלה ממוחשבת בה מוזנים על ידה כל הנתונים של היזמים.

לשאלת הביקורת בדבר אבטחת הנתונים שהוזנו על ידה, בטבלה זו, ענתה מנהלת המדור כי לכל מי שיש גישה למדור הספורט במערכת המחשוב העירונית, ישנה אפשרות לצפייה ואף לשנות את הנתונים בטבלה.

**לאור כך שטבלה זו משמשת למעקב שוטף אודות ההסכמים עם כל היזמים (כ- 45 בשנה, בממוצע) הביקורת ממליצה כי ימצא פתרון ממוחשב בדבר הרשאות צפייה והרשאות עריכה של טבלה זו.**

ג. הביקורת מצאה כי למנהלת מדור חוגי ספורט, המטפלת כאמור בקשר עם היזמים, אין חותמת "למוטב בלבד לא סחיר" ולדבריה, גם למנהלי מרכזי הספורט, אין חותמת זו להטבעה על השיקים המשולמים להם לפקודת העירייה.

הביקורת מצאה כי בתחילת שנת 2005 יצאה הנחייה מטעם גזבר העירייה בהתאם לחוזר מנכ"ל משרד הפנים מחודש ינואר 2001, כי על כל המחלקות העוסקות באיסוף כספים להזמין חותמות כאלה באמצעות מחלקת הרכש של העירייה. עוד מצאה הביקורת כי על פי הרישומים במחלקת הרכש, לקראת סוף חודש מרץ 2005 הזמינה מחלקת הספורט 5 חותמות - "למוטב בלבד לא סחיר".

הביקורת תמהה כי על אף שהוזמנו 5 חותמות למחלקת הספורט, מנהלת מדור חוגי ספורט המטפלת בתשלומי היזמים מסרה לביקורת כי אין ברשותה חותמת זו ואף למנהלי מרכזי הספורט לדבריה, הגובים תשלומים מיזמים ומחניכים אין חותמת כזו. העברת השיקים אשר לא נחתמו בחותמת כמתחייב, למחלקת הספורט וממנה למחלקת הגבייה מהווה סיכון ועל כן, מומלץ להקפיד באופן מיידי על שימוש בחותמות כמתחייב.

ד. מנהלת מדור חוגי ספורט מסרה לביקורת כי לא קיבלה הדרכה בנושא טיפול בכספים בכלל ובנושא הגבלת סחירות שיקים בפרט. לדעת הביקורת, אי הכרת ההנחיות שבחוזרי מנכ"ל משרד הפנים בנדון, על ידי עובד העוסק בכספים, חמורה.

**הביקורת ממליצה כי מעת לעת תיערך הדרכה, רענון נהלים והוראות לכל עובדי המחלקות השונות העוסקים בגביית כספים.**

ה. הביקורת מצאה כי הפקדת השיקים של היזמים הקשורים בחוזי הפעלה מבוצעת על ידי מחלקת הספורט במחלקת הגבייה, בעת הפקדת השיקים במחלקת הגבייה, נפתחים סעיפי תנועה לכל ספק תחת סוג השרות המתאים.

סעיפי חיוב אלה, במחשב מחלקת הגבייה נפתחים כאמור, על פי השיקים המופקדים מבלי שבידי מחלקת הגבייה יימצא העתק החוזה עם היזם וללא שיוך של הסכומים המופקדים, לחוזים, בהתאם. בצורת הפקדה זו ובהיעדר בקרה מול החוזה שנחתם עלולות ליפול אי התאמות בין ההפקדות לבין הסכומים שבחוזים.

ממצאי הביקורת מעלים כי גזברות העירייה לא עורכת כל מעקב ובדיקה של תשלומי היזמים פרט לטיפול בהיבטי מע"מ במידה ונדרש, כך שהנהלת החשבונות מנוהלת באופן בלבדי במחלקה עצמה ללא בקרה נוספת.

לאור הממצאים שפורטו לעיל, לדעת הביקורת על גזבר העירייה לבחון מחדש את תהליך גביית הכספים, הרישום והבקורות ולהורות על תהליך בו יונהגו בקרות נאותות.

להלן תגובת מנהלת הכנסות העירייה וגזבר העירייה לטיוטת ממצאי הביקורת, המאשרת את ממצאי הביקורת: "באשר לאפשרות מעקב ובקרה אחר יזמים החותמים על חוזים עם העירייה לשימוש בנכסי ספורט עירוניים מחלקת המיחשוב בתיכנון העבודה תישם פתרון ממוחשב עד סוף השנה, האמור לתעד מערכת ניהול חוזים הכולל ניהול תהליך מרכז הן בהכנסות והן בהוצאות (כקבלני שרות). במסגרת זו ינתן מידע על חוזה ירשם במערכת הגבייה העירונית ונוכל לבקר אותו."

### 3.1.2 גבייה מלקוחות

מחלקת הספורט מפעילה כאמור, כ- 70 חוגי ספורט באופן עצמאי. חוגים אלה מופעלים במתקני ספורט עירוניים על ידי מדריכי ספורט המועסקים על ידי העירייה.

ההרשמה לחוגי הספורט מתאפשרת הן במרכזי הספורט והן במרכז מידע לרישום חוגים. מנהלת המרכז אחראית על הרישום לחוגי הספורט ולכ- 14 חוגי העשרה בבתי התלמיד של מחלקת הנוער ומרכזת את כל הטיפול בנושא רישום לחוגי הספורט ולחוגי העשרה ובגביית הכספים המתקבלים בעירייה מהנרשמים.

#### ממצאי הביקורת בנוגע להתנהלות מחלקת הספורט לגבי הגבייה מלקוחות:

א. בחלק ממרכזי הספורט קיים מחשב אחד והמחשב הקיים אינו מחובר לרשת המחשבים של העירייה. עקב כך, כל מהלך הרישום הממוחשב כולל רישום וטיפול בכספים, מבוצע במרכז למידע ורישום חוגים. בפועל הרישום הידני וקבלת התשלום במזומן, בשיקים ופרטי כרטיסי האשראי מועברים עקב כך, ממרכזי הספורט למחלקת הספורט במעטפה פנימית, יחד עם העתק טופס ההרשמה.

עוד העלתה הביקורת כי מעטפות אלה המכילות כספים מועברות למחלקת הספורט ללא רשימה מרכזת. לדעת הביקורת קיימים ליקויים מובנים בתהליך שתואר לעיל, בהיבט של אי רישום ממוחשב של הכספים במערך החשבונאי הממוחשב העירוני וכן בהעברת כספים בצורה לא מאובטחת ללא טופס מרכז, לאחר רישום ידני לחוגים.

הביקורת ממליצה כי תישקל האפשרות שמרכזי הספורט יחווירו לרשת המחשוב העירונית ובפרט שמרכזי ספורט אלה נמצאים במבנים של בתי ספר שבלאו-הכי מחוברים לרשת המחשוב העירונית.

ב. הביקורת העלתה כי בעת קליטת הנתונים בתוכנת החוגים, ניתן "לפספס" את התשלום לתלמיד שנרשם, כיוון שהתהליך בתוכנה לקליטת נתוני התשלום הוא לא שדה חובה.

תוך כדי הביקורת ובעקבות הערת הביקורת, פנתה מנהלת מרכז מידע ורישום חוגים למחלקת מחשוב ומערכות מידע ובעקבות פנייה זו תוקן המצב כך שלא ניתן לבצע רישום ללא מילוי כל פרטי התשלום הנדרשים.

ג. קבלות על תשלומים במזומן ובשיקים נשלחות בדואר לכל משלם. המשלמים בהוראות קבע ובכרטיסי אשראי אינם מקבלים קבלות משום שמחלקת הספורט פורסת את העסקה לתשלומים ובכל חודש משדרים לחברת האשראי את החלק היחסי של התשלום. התוכנה אינה מוציאה קבלות לכל תשלום וגם לא קבלה מרכזת לעסקה.

לפיכך, תושבים המשלמים באמצעי תשלום אלה, המהווים את מרבית המשלמים, אינם מקבלים קבלה מקורית ורק משלם שדורש קבלה, מקבלה כהעתק נאמן למקור. קיימת חובה להנפיק קבלה, לכל משלם, בכל אמצעי תשלום ויש לדעת הביקורת, לבחון משפטית האם ההסדר הקיים תקין.

לדעת הביקורת קיים ליקוי בתהליך שתואר לעיל ולפיכך, הביקורת ממליצה כי נושא הנפקת קבלות לכל המשלמים ייבדק ויוסדר בהקדם כך שכל משלם יקבל קבלה עם ביצוע התשלום. כך גם תימנע העבודה הכרוכה באיסוף ומשלוח הקבלות למשלמים בדואר וייחסכו עלויות המשלוח. עוד מציינת הביקורת כי קיימות בשוק תוכנות המאפשרות חיוב בהוראת קבע לכרטיסי אשראי. תוכנות אלה מפיקות חשבוניות וקבלות באופן אוטומטי ללקוח.

**להלן תגובת מנהלת מחלקת כספים ובקרה באגף תרבות, המחזקת את ממצאי הביקורת: "קבלות על תשלומים בכרטיסי אשראי – הנושא תמוהה, יש לבדוק הנושא מול חב' המתנסים מהם נקנתה התוכנה. נתנה הוראה מפורשת לכל המרכזים שאין לקבל כספים ללא הקלדתם והפקת קבלות. במרכזי הספורט נמסר לי שהם נותנים לנרשמים עותק מטופס ההרשמה."**

ד. הביקורת מצאה כי עקב ריכוז רישום וטיפול בכל הכספים רק במרכז מידע ורישום חוגים, בעת תקופות ההרשמה נשמרים כספים אשר לא הוקלדו במחשב, בכספת.

**הביקורת שבה וממליצה כי כל עוד נמשכת גבייה במרכזי הספורט יותקנו בהם מסופי אשראי ויחד עם קבלת תשלומים גם בשיקים הם יהיו אחראים גם להפקיד מדי יום את הכספים בסניף הבנק לחשבון העירייה וכך ימנע הנוהג בהעברת כספים בצורה לא מאובטחת ותימנע שמירת כספים שלא הוקלדו במחשב.**

ה. על פי דברי מנהלת מרכז מידע ורישום חוגים היא לא קיבלה כל תדרוך לגבי אופן אבטחת הכספים, אותם אחת לכמה ימים היא הולכת להפקיד בסניף הבנק. סגן גזבר העירייה הציג בפני הביקורת הוראות שונות אשר הופצו על ידי גזברות העירייה בנושא למנהלי היחידות, אשר אחראים לדבריו על הפצת הנהלים באופן פנימי, ביחידותיהם.

הביקורת ממליצה כי הנחיות מסוג זה יופצו לכל העוסקים בתחום הכספים. ובנוסף, ממליצה הביקורת כי הנחיות האבטחה ייבחנו וירועננו אחת לתקופה ואף תבחן האפשרות להחתמת העוסקים בגבייה וטיפול בכספים על נהלי אבטחת כספים.

1. במהלך בדיקתה מצאה הביקורת כי באתר האינטרנט של העירייה בקישור "שרותים מקוונים ותשלומים - רישום לחוגים" רשום: "מערכת להצגת החוגים בעיר (בקרוב תתאפשר הרשמה דרך האתר)".

הביקורת העלתה כי כיתוב זה נכתב ללא בדיקה וטיפול ביישומו בידי אף גורם. מנהלת מחשוב ומערכות מידע ענתה לשאלת הביקורת כי "לגבי רישום חוגים דרך האינטרנט זוהי החלטת הנהלה הדורשת תשלום חד פעמי של \$6000 ותשלום שנתי של \$6000 סך הכול בשנה ראשונה \$12,000... לגבי שאלה, מתי יש לפנות למנהל אגף התרבות כיוון שההערכות מבחינת הרישום דורשת אישור תקציב והחלטת הנהלה."

מהנהלת אגף תרבות נמסר לשאלת הביקורת כי "במחירי העלות הנ"ל אין הצדקה לרכישת השירות של הרשמה באמצעות האינטרנט... את נושא התשלום דרך האינטרנט בדקה יחידת המחשב." הביקורת מסיקה מתשובת הנהלת האגף, כי נושא זה לא נבדק על ידם באופן ייזום אלא רק לאחר פניית הביקורת.

לאור פניית הביקורת בשאלות בנושא, הנוסח באתר האינטרנט של העירייה, שונה ונמחק הכיתוב כי בקרוב תתאפשר הרשמה דרך האתר.

התנהלות מעין זו, כפי שתוארה לעיל, מצביעה על היעדר תכנון וחוסר טיפול ראוי מצד אגף תרבות והן מצד מחלקת מחשוב ומערכות מידע.

הביקורת ממליצה כי נושא השימוש האינטראקטיבי באתר האינטרנט של העירייה בכלל ובנושא רישום לחוגים בפרט ייבחנו על ידי גורם מקצועי ותקבל החלטה על המדיניות הכוללת שתונהג באתר האינטרנט העירוני, כאשר בנוסף לשיקול הכספי/תקציבי תישקל התועלת של שיפור השרות לתושב.

ז. הביקורת מצאה כי הטיפול בתשלום חובות בשל שיקים שלא כובדו מבוצעים במקביל הן במחלקת הגבייה והן במחלקת הספורט. בנוסף מצאה הביקורת כי המידע בגין תוצאות טיפול זה לא מועבר בזמן אמת במערכת הממוחשבת אלא בדואר הפנימי, כך שקורים מצבים שמחלקת הגבייה פונה לחייב על אף שהחייב כבר שילם את חובו במחלקת הספורט או להיפך.

**הביקורת ממליצה כי ירוענן נוהל הטיפול בשיקים חוזרים במחלקות העירייה המקצועיות ובכל מקרה ייקבע תהליך של דיווח ועדכון הדדי בין המחלקות המקצועיות לבין מחלקת הגבייה.**

**להלן תגובת מנהלת הכנסות העירייה לטיטוט ממצאי הביקורת:** "באותם מקרים שבהם מובא לידיעת תושבים כי צ'ק חזר אמליץ בפני הגזבר על שינוי נוהל צ'קים חוזרים וקביעה כי הגבייה בגין צ'ק חוזר תתבצע רק במערכת הגבייה. החזר לתושב של הצ'ק שחזר, יהיה במקביל לפירעון במזומן. בכך תמנע כפילות של טיפול בחייבים שעשוי להיות לא מדויק ומביך."

ח. הביקורת מצאה כי בתוכנת החוגים עימה עובדת מנהלת מרכז מידע ורישום לחוגים לא ניתן למיין בין שיקים שלא כובדו (שיקים חוזרים) לבין שיקים שבוטלו. לפיכך, התקשתה הביקורת לקבל מידע מהימן על היקף השיקים שלא כובדו.

**הביקורת ממליצה כי תישקל פנייה לחברה המפתחת את תוכנת החוגים לצורך מציאת פתרון אשר יאפשר את מיון השיקים שלא כובדו אל מול שיקים שבוטלו על מנת לאפשר טיפול יעיל בשיקים חוזרים ועל מנת לאפשר בקרה נאותה ואמינה.**

### **3.2 מחלקת נוער**

מחלקת הנוער מפעילה מספר בתי נוער ברחבי העיר. בנוסף, פועלים בתי תלמיד ב- 8 בתי ספר יסודיים, בהם מתקיימת פעילות לימודית/חברתית לילדים, בתום יום הלימודים.

בעת עריכת הביקורת, פועלים בבתי הנוער כ- 40 חוגים עירוניים המודרכים על ידי מדריכים המועסקים על ידי מחלקת הנוער. בנוסף לחוגים אלה בחלק מבתי הנוער, מופעלים חוגים בידי יזמים חיצוניים. בבתי התלמיד הפועלים ב- 8 בתי ספר יסודיים כאמור, פועלים כ-14 חוגי העשרה עירוניים המודרכים על ידי מדריכים המועסקים על ידי מחלקת הנוער. הביקורת מציינת כי חוגי ההעשרה בבתי התלמיד הופעלו בעבר על ידי מחלקת הנוער ובעקבות הקמת האגף לתרבות נוער וספורט ואיחוד המחלקות עקב כך בשנת 2005, חוגים אלה הם באחריות חטיבת הפנאי החדשה באגף תרבות. לכל בית נוער יש מנהל האחראי על תפעול כולל של בית הנוער.

**הביקורת נפגשה עם מנהלת מחלקת הנוער וממלא מקומה והעלתה את הממצאים הבאים:**

- א. התשלום לחוגים בבתי הנוער משולם למנהל בית הנוער.
- ב. קיים טופס בקשה להנחה, הממלא על ידי המעוניין לקבל הנחה, אשר מועבר לקבלת חוות דעת, מעובדת זכאות באגף הרווחה.

**על אף, המלצת אגף הרווחה בדבר גובה ההנחה במידה והמבקש זכאי לה, מ"מ מנהל מחלקת הנוער מסר לביקורת כי הוא נוהג להתרשם מהמבקש ולהחליט על גובה ההנחה בעצמו ולא תמיד בהתאם להמלצות עובדת הזכאות מאגף הרווחה. ההתרשמות האישית של עובד עירייה אינה מספיקה והביקורת תמהה שלא נקבעו קריטריונים ברורים למתן הנחות.**

**הביקורת מצאה כי במועד עריכת הביקורת, לא קיים במחלקת הנוער נוהל הנחות ואף לא קיימת ועדת הנחות.**

הביקורת רואה ממצאים אלה בחומרה. אין זה תקין לדעת הביקורת, כי מ"מ מנהלת מחלקת הנוער יחליט על דעת עצמו על גובה ההנחה אם בכלל, ללא קריטריונים כתובים, ברורים ומאושרים, תוך התעלמות מהמלצות אגף הרווחה.

בתגובתה של מנהלת מחלקת נוער וקהילה לטיוטת ממצאי הביקורת אישרה כי אכן בעבר נקבע גובה ההנחה על פי שיקול דעת של הנהלת המחלקה (מנהל המחלקה הקודם ומ"מ מנהל המחלקה המכהן בעת עריכת הביקורת). בנוסף, הוצג לביקורת מכתב מיום 07/09/2004, למרכזי בתי הנוער, מטעם מנהל מחלקת נוער הקודם, בו פורטו דמי השתתפות בחוגים לשנת לימודים תשס"ד (2004-2005) בהתאם להנחיות שהתקבלו ממנכ"ל העירייה וכן מערכת הנחות למשתתפי החוגים העירוניים שהוצאה על ידי מנכ"ל העירייה. הביקורת תמהה לפיכך, על מידע שפורט לעיל, אותו קיבלה ממנהלת מחלקת הנוער ומממלא מקומה. לפיכך, הביקורת ממליצה כי נוהל דמי ההשתתפות בחוגים ונוהל הנחות אשר יהיה שקוף לכל יופץ בהקדם ויופעל באופן מלא. מנהלת מחלקת כספים ובקרה של אגף תרבות מסרה בתגובתה לטיוטת ממצאי הביקורת כי: "יצא נוהל הנחות והועבר לכל מנהלי היחידות ומנהלי המרכזים."

ג. מרבית התשלומים מבוצעים בשיקים דחויים ושאלת הביקורת בנושא נענתה כי אין ביקוש מצד המשלמים, לשלם בכרטיסי אשראי. מנהלת מחלקת נוער וקהילה אישרה בתגובתה לטיוטת ממצאי הביקורת, ממצא זה: "הגנו לאשר כי הביקוש לתשלום באמצעות כרטיסי אשראי לחוגים בבתי הנוער היה נמוך מאוד וכן לא נמצאה בידינו הטכנולוגיה המאפשרת תשלום באמצעות כרטיסי אשראי"

על אף זאת, הביקורת ממליצה כי תינתן אפשרות לתשלום באמצעות כרטיסי אשראי לחוגים בבתי נוער.

ד. מ"מ מנהל המחלקה ענה לשאלת הביקורת כי זכור לו שהוא הוציא בעבר הוראות כתובות בנוגע לטיפול בכספים, אולם הוא לא הצליח להמציא לביקורת העתק מהוראות אלה. בנוסף, מסר לביקורת כי זכור לו כי יצאו הוראות מהגזבר בנושא אך גם עותק מהם לא הצליח להמציא לביקורת.

ממצאים אלה מצביעים על פגמים בתהליך העברת הנחיות למחלקת הנוער ובתוך המחלקה, בנוסף לשמירה לקוייה של נהלים. יש לדעת הביקורת לרענן נהלים שהופצו בעבר ולקבוע את דרכי הפצתם, שמירתם והעברתם לעובדים חדשים.

להלן תגובתה של מנהלת מחלקת נוער וקהילה לטיוטת ממצאי הביקורת: "בסוף שנת הפעילות, מגישים מנהלי בתי הנוער את מאזן הגבייה בחוגים. הדוחות הללו מתקבלים בסוף שנה. השאיפה שלנו עם איחוד האגף לקבל שירותי ביקורת גבייה חודשיים, על ידי מחלקת הכספים."

הביקורת מציינת כי יחד עם תגובתה של מנהלת מחלקת נוער וקהילה הוצגו לביקורת נהלים ומכתבים שונים שהוציא בעבר מ"מ מנהלת מחלקת נוער וקהילה. עיון במכתבים אלה מצביע על אי יישום הנחיותיו והמשך קיום הליקויים כפי שפורטו בגוף הדוח כגון: התראות על אי רישום פרטי המוסד והחוג על גב השיק, ליקויים בקבלת דיווחים שנתיים ממנהלי בתי הנוער, אי הפקדת שיקים דחויים בניגוד להנחיות הגזברות ועוד. לפיכך, הביקורת שבה וממליצה לתקן את הליקויים בהתנהלות מחלקת הנוער כמפורט בגוף הדוח.

ה. בכל בתי הנוער קיימות כספות והשיקים נשמרים בתוכן. הביקורת מצאה כי שיקים מזומן, מופקדים על ידי מנהל הבית בבנק אשר, לאחר הפקדה, מביא את טופס ההפקדה יחד עם העתקים של פנקסי הקבלות לעובדת מחלקת הנוער העוסקת בכספים.

**לביקורת נמסר כי שיקים דחויים נשמרים בכספות ומופקדים רק בהגיע תאריך פירעונם וזאת בניגוד להנחיות גזבר העירייה.**

הביקורת התרשמה על אף, קיומם של יומן מדריך, כרטיס עבודה של המדריך ודוח נוכחות משתתפים, כי המעקב על התשלומים לוקה בחסר. לדעת הביקורת אין מעקב מסודר אחר גביית הכספים.

הביקורת ממליצה לאור הממצאים שפורטו לעיל כי אופן גביית תשלומים מחניכים תיבדק ותיבחן ויוכנו נהלי עבודה מסודרים ומחייבים, בשיתוף עם גזברות העירייה.

ו. עקב שיטת גביית התשלומים והניהול הכספי במחלקת הנוער כפי שתואר לעיל, הביקורת לא קיבלה מהנהלת מחלקת הנוער מהו היקף הכספים המשולם על ידי חניכים של חוגים ומהו היקף ההכנסות מפעילויות אחרות של המחלקה. מ"מ מנהלת המחלקה מסר לביקורת כי להערכתו היקף התשלומים עומד על כ- 100,000 ₪ לשנה. **תגובתה של מנהלת מחלקת נוער וקהילה לטיטת ממצאי הביקורת כי "מתקיים רישום ידני של הכנסות בתי הנוער, ובכל רגע נתון יש לנו בקרה על כך.", סותרת את המידע והתשובות אותן קיבלה הביקורת בעת עריכתה, ממנהלת המחלקה לנוער וקהילה וממלא מקומה, מה עוד שגם בתגובתה לדוח לא צויין היקף הכספים המשולם על ידי החניכים בחוגים.**

ז. במחלקת הנוער קיימות בשימוש על פי הוראת גזבר העירייה חותמות  
 "– למוטב בלבד - לא סחיר". על אף השימוש בחותמת זו, מ"מ מנהל  
 המחלקה לא היה בטוח בתשובתו לביקורת אם רושמים במחלקה על  
 גב השיקים את שם המחלקה/חוג וכו', להקלת הזיהוי במידה ושיק  
 לא מכובד.

במידה ושיק חוזר מתקבלת הודעה במחלקת הנוער ממחלקת הגבייה.  
 מ"מ מנהל המחלקה מסר לביקורת כי הוא מעביר את הטיפול  
 בגביית החוב למנהל בית הנוער, אולם בפועל הוא לא עוקב ולא יודע  
 מה קורה עם זה.

לדברי מ"מ מנהלת מחלקת הנוער ניתנה על ידו הוראה בעל פה  
 למנהלי בתי הנוער לדבר עם ההורים על מנת להעמיק את הגבייה,  
 אולם בפועל, לדעתו הטיפול שנעשה על ידי מנהלי בתי הנוער אינו  
 יעיל. עוד מסר לביקורת כי בטיפול השוטף מחלקת הנוער לא מקבלת  
 הודעה ממחלקת הגבייה אם השיק שלא כובד, אכן שולם בסופו של  
 דבר.

הממצאים שפורטו לעיל, מצביעים על התנהלות לקוייה באופן גביית  
 התשלומים בכלל ובטיפול בשיקים שלא כובדו בפרט. לדעת הביקורת על  
 גזבר העירייה ומנהל אגף תרבות לבחון את התהליכים ולרענן את ההנחיות  
 המקצועיות לפיהן יש לפעול במחלקת הנוער.

בנוסף, הרישום החשבונאי של החוגים במחלקת הנוער נעשה במרוכז.  
 עובדה זו יוצרת בקרה חלקית ולקויה מאד על ההכנסות וההוצאות  
 המתבצעות בפועל בחוגים אלה לעומת הרישום בספרי הנהלת החשבונות  
 בגזברות.

הביקורת ממליצה כי בהנהלת החשבונות של מחלקת הנוער ינוהל חשבון  
 נפרד לכל חוג שמתקיים במסגרת המחלקה לצורך טיפול יעיל, כפי  
 שהמליצה הביקורת בדוח על ניהול חוגים ביחידות תרבות נוער וספורט  
 (ראה דוח שנתי של מבקר העירייה מס' 28 לשנת 2004).

### 3.3. אגף תרבות

מחלקות תרבות, נוער וספורט עברו שינוי ארגוני זמן קצר לפני עריכת דוח זה ואוחדו לאגף אחד - אגף תרבות נוער וספורט.

#### הבדיקות אותן ערכה הביקורת מול מנהלת מחלקת כספים ובקרה, העלו את הממצאים הבאים:

א. נערך מעקב הכנסות של בתי תרבות ואירועי התרבות. לעומת זאת ולמרות האיחוד האירגוני ברמה של אגף אחד, הביקורת מצאה כי **לא נערך מעקב** ברמה אגפית על הכנסות מחלקת הנוער ומחלקת הספורט אשר עורכות את המעקב לחוד, ללא קיום מעקב ברמה אגפית.

**לדעת הביקורת למרות האיחוד האירגוני של שלוש מחלקות במסגרת אגף אחד לא אוחדו הפעולות השונות במסגרת ניהול כספי אגפי כולל ובעצם כל מחלקה ממשיכה להתנהל מבחינה כספית בנפרד.**

**הביקורת ממליצה על איחוד הפעולות הכספיות, כולל הפיקוח בנושאים כספיים ברמה אגפית מרוכזת, דבר שיוכל לסייע לניהול יעיל ותכנון של פעולות האגף. להלן תגובתה של מנהלת מחלקת כספים ובקרה באגף תרבות לטיוטת ממצאי הביקורת, המאשרת את ממצאי הביקורת:** "הפקדות מיזמים שוכרי כתות ו/או אולמות ספורט: ...הן במחלקת הספורט והן במחלקה שלי, נערך מעקב אחר קבלת התשלומים. לצערי, עד היום לא הצלחנו לקבל דוחות חודשיים ממחלקת הגביה שאכן הכספים נרשמו בסעיפי התקציב הרלוונטיים. דבר המקשה עלינו לערוך מעקב אחר הכנסות אלו."

**בתגובה זו של מנהלת מחלקת כספים ובקרה של אגף תרבות אין התייחסות להמלצת הביקורת על מעקב מרוכז ברמה אגפית על כל הכנסות של מחלקות האגף.**

ב. הטיפול במערכות החוגים של בתי התרבות מבוצע בתוכנת המתנ"סים. בעת עריכת הביקורת לא קיים ממשק מחשובי עם גזברות העירייה, מצב הגורם להעברת מידע באופן ידני ובאיחור של כ- 3 חודשים לערך. מצב זה גורם להיעדר מידע מהימן, מלא ועדכני של הכנסות האגף בגזברות העירייה.

**הביקורת ממליצה כי נושא הממשק המחשובי ייבחן ויוסדר בהקדם. להלן תגובתה של מנהלת מחלקת כספים ובקרה של אגף תרבות לטיוטת ממצאי הביקורת, המאשרת את ממצאי הביקורת: "ממשק מתוכנת החוגים לספר התקציב: הנושא נמצא בהילוך גבוה. עד אשר יצא לפועל, אנו משתדלים לצמצם את זמן הדווח לגזברות."**

ג. הביקורת מצאה כי בעבר נמכרו למופעי אמרגנים כרטיסים רק במזומן ו/או בשיקים לפקודת האמרגן.

כיום, לאחר שינוי אותו יזמה מנהלת מחלקת כספים ובקרה, כרטיסים לכל המופעים, כולל מופעי אמרגנים, נמכרים באמצעות מערכת ממוחשבת והשיקים נרשמים לפקודת עיריית כפר סבא.

שרות מכירת הכרטיסים בצורה הזאת ניתן לאמרגנים, תמורת עמלה בגובה של 3.5% מסך המכירות, בנוסף לדמי שכירות האולם. לצורך כך הוכן הסכם חדש עליו חותם אגף תרבות עם האמרגנים.

**הביקורת מציינת כי אם חלק מהתשלומים לא ניגבה, עקב אי כיבוד שיקים, העירייה נאלצת לשלם לאמרגן את כל הסכום על פי כמות הכרטיסים שנמכרה. הביקורת ממליצה לשקול את האפשרות של תשלום עבור כרטיסים בקופה אך ורק במזומן או בכרטיס אשראי ובכל מקרה לא בשיקים.**

ד. בכל בית תרבות גובים את דמי ההרשמה ודמי ההשתתפות לחוגים מהנרשמים. הביקורת מצאה כי הרישום בכל בתי התרבות פרט לבית ספר תהילה מבוצע באמצעים ממוחשבים. הביקורת העלתה כי בשני בתי תרבות ובבית ספר תהילה לא ניתן לשלם בכרטיסי אשראי היות ולא קיימים מסופונים לחיוב כרטיסי אשראי. תוך כדי הביקורת התגלתה מחלוקת לגבי כדאיות השימוש בכרטיסי אשראי לצורך גביית התשלומים עבור דמי השתתפות בחוגים. סוגיית הכדאיות של השימוש בכרטיסי אשראי מועלית על ידי גורמים בגזברות העירייה מהיבט של עלות המסופון ביחס להיקף השימוש בו מבלי התייחסות כלשהי ליעילות הגבייה באמצעות כרטיס אשראי.

הגבייה בכרטיס אשראי מהנרשם מבטיחה כי התשלום יבוצע בהתאם לתנאי ההתקשרות שנקבעו כתנאי להרשמה לחוגים. תשלומים בשיקים במוסר התשלומים הקיים גורם לתופעה של שיקים חוזרים. עלות המסופון, כולל העמלה הנגבית בגין השימוש בו מצד חברת האשראי צריכה להיבדק מול העלות של דמי המחאות חוזרות ושל עלות פעולות הגבייה.

הביקורת בספק שמהיבט זה התשלום בשיקים (שגם חוזרים) לא גבוהה יותר מאשר עלות השימוש במסופוני כרטיס אשראי.

**אי לכך, מומלץ כי נושא השימוש בכרטיסי אשראי יישקל על ידי גזבר העירייה מהיבטים שונים על מנת לצמצם ככל שניתן את הטיפול בשיקים חוזרים. להלן תגובתה של מנהלת מחלקת כספים ובקרה של אגף תרבות לטיוטת ממצאי הביקורת:** "עלי לציין שבמרכז אלי כהן ובמרכז גלר התחלנו השנה בגבייה באמצעות כרטיסי אשראי. המרכז להשכלת מבוגרים אמור להצטרף לתוכנת החוגים וגם שם תיבדק האפשרות לצרפם לגבייה בכרטיסי אשראי. קופת ההיכל - ...מרבית המכירות הן באמצעות כרטיסי אשראי...עד היום לא נתקלנו בהמחאות חוזרות."

ה. על גבי השיקים המתקבלים באגף תרבות מיזמים מוטבעת על פי הוראת גזבר העירייה, בהתאם לחוזר מנכ"ל משרד הפנים מחודש ינואר 2001, חותמת "למוטב בלבד - לא סחיר" ובנוסף על גב השיק מוטבעת חותמת של היחידה המקבלת, יחד עם ציון עבור איזה חודש התשלום. תשלומי היזמים מועברים יחד עם החוזים למנהלת מחלקת כספים ובקרה לבדיקה. יחד עם הבדיקה מכינה מנהלת המחלקה "טופס טיולים" לחתימת מורשי החתימה בעירייה (מנכ"ל, גזבר, מנהל האגף, יועץ משפטי, ממונה ביטוח). השיקים מרוכזים במחלקה ומועברים להפקדה במחלקת הגבייה.

**הביקורת שבה ומציינת כי השיקים נקלטים במחלקת הגבייה רק על פי הדיווח מאגף תרבות. למחלקת הגבייה לא מועבר עותק מהחווה לצורך ביצוע בקרה.**

עוד מצאה הביקורת כי גם בגזברות העירייה לא נערכת כל בדיקה/בקרה/מעקב על התאמת התשלומים לחוזים.

הביקורת פנתה למנהלת החשבונות הראשית של גזברות העירייה בשאלה אודות בדיקת תשלומי היזמים אל מול החוזים ונענתה: "התשלומים מבוצעים במחלקת הגבייה, כאשר המשלם מביא את החוזה, מבחינתנו זה כמו כל תשלום שעובר במערכת הגבייה שנמשך אלינו אוטומטית במישק".

תשובתה של מנהלת החשבונות הראשית מעידה על היעדר בקרה מרכזית ברמת גזברות העירייה על תהליך הגבייה מיזמים.

לדעת הביקורת, היעדר בקרה מצד גזברות העירייה מהווה ליקוי.

הביקורת שבה וממליצה כי כל תהליך חתימה על חוזים עם יזמים במחלקות יחד עם היעדר פעולות בקרה על התהליך ועל התשלומים, ייבחן על ידי גזבר העירייה.

להלן תגובת מנהלת הכנסות העירייה לטיטת ממצאי הביקורת, המאשרת את ממצאי הביקורת: "הגבייה כגורם נותן שרות ללקוח פנימי פועל על פי המידע המוצג לפניו. בשונה מחוזים המועברים ע"י מח' נכסים הרי שאגף התרבות אינו מעביר עותק חוזה לגבייה לצורך בקרה ומעקב.

טענה מנה"ח ראשית בהנחת העובדה כפי שהוגדרה בתשובה, בטוחני כי כוונתה היתה לשוכרים של הנכסים העירוניים ולא לשוכרי הנכסים בתרבות.

לסיכום כל הנחייה תיקבע ע"י גזבר העירייה ותידרש להתאמת כלי העבודה / נוהלי העבודה ע"י הגבייה, תקבל התייחסות מיידית.

במסגרת התפקיד החדש של אגף הכנסות, כל החוזים שקשורים להכנסה יועבר עותק לאגף."

1. בקופת ההיכל ובבתי התרבות מתקבלים תשלומים בשיקים מלקוחות. בכל המקומות שצויינו לעיל, קיימות כספות. בנוסף, קיימת הנחייה מצד גזבר העירייה להפקיד באופן שוטף את כל השיקים כולל השיקים הדחויים בבנק.

הביקורת העלתה כי בתי התרבות, קופת ההיכל ובית ספר תהילה מפקידים באופן עצמאי בסניפי בנקים שונים בעיר את השיקים, אולם הביקורת מצאה כי פרט לקופת ההיכל ולבית תרבות אחד, שאר בתי התרבות ובית ספר תהילה שומרים את השיקים בכספות ומפקידים את השיקים לפי מועד הפירעון, בניגוד להוראת גזבר העירייה והנוהל הקיים בנושא.

הביקורת רואה את ההתנהלות שתוארה לעיל, כלא תקינה וממליצה כי גזבר העירייה ישוב ויוציא הנחיות חד משמעיות ומחייבות בנוגע להפקדת המחאות בבנק.

להלן תגובתה של מנהלת מחלקת כספים ובקרה של אגף תרבות לטיטת ממצאי הביקורת: "הפקדת המחאות דחויות: מספר יחידות באגף המפקדות כספים בבנק..., אינן מפקידות המחאות דחויות מאחר ולעירייה אין סידור עם הבנק לעמלות מוזלות. אם נקבל הנחייה מפורשת להפקיד ההמחאות הדחויות בבנק..., נבצע זאת מיידית. מחלקת הספורט, הקתדרה העממית וקופת ההיכל - מפקידים בבנקים את ההמחאות הדחויות. ממח' הגביה נמסר לנו לא להפקיד בשלב זה את ההמחאות הדחויות במחלקה מאחר וקיימת תקלה במערכת וההמחאות אינן נרשמות בסעיפי התקציב הרלוונטיים."

לדעת הביקורת תגובה זו מעידה כי הוראת גזבר העירייה והנוהל הקיים בנושא אינן מיושמות והן אינן נתפשות כהנחיות מפורשות דיון, שרק על פיהן יש לפעול ואגב, על פי הידוע לביקורת היעדר הסדר עמלות מוזלות נכון אך ורק לגבי אחד מתוך כל הבנקים עימם עובדת העירייה.

ז. הפסקת מתן שרות ו/או מתן אפשרות השתתפות ללקוחות אשר חייבים תשלומים לבתי התרבות נתונה להחלטתו של מנהל הבית, על אף שמנהלת מחלקת כספים ובקרה העבירה לדבריה, הנחייה בעבר להשעיית חייבים מפעילות עד הסדרת חוב. עוד הוסיפה, כי בפועל המדיניות היא "סלחנית" בנושא וכי קיימת גם תופעה שאנשים משתתפים בפעילויות שונות "לתקופת ניסיון" ולא מסדירים את ההרשמה והתשלום, מלכתחילה.

**לדעת הביקורת על מנהל אגף תרבות לקבוע כללים ברורים בעניין המדיניות שיש לנקוט מול חייבים וכן לקבוע מקסימום מפגשים לניסיון בטרם הסדרת התשלום.**

ט. הטיפול בשיקים חוזרים שלא כובדו על ידי הבנקים מטופלים באופן הבא :  
חלק מהשיקים החוזרים נמשכים מהבנקים על ידי מחלקת הגבייה ומועברים למחלקת כספים ובקרה באגף התרבות בצירוף מכתב ממחלקת הגבייה. על פי הרישום בגב השיק (היחידה המפקידה), השיק יחד עם המכתב המצורף מועבר על ידי מחלקת כספים ובקרה ליחידה הרלבנטית באגף תרבות לצורך הוצאת החייב מהפעילות עד להסדרת החוב מול מחלקת הגבייה.

שיקים אחרים שלא כובדו והופקדו בסניפי בנקים מולם עובדות המחלקות ישירות, מוחזרים ישירות למחלקות האמורות לטפל בהסדרת החובות, בעצמן. הביקורת לא מצאה כל הנחייה של מנהלת מחלקת כספים ובקרה ליחידות אגף תרבות, לגבי הצורך בדיווח על השיקים שחזרו ישירות אליהן. הדבר אושר על ידי מנהלת מחלקת כספים ובקרה.

**יוצא מכך, שלמנהלת מחלקת כספים ובקרה אין מידע על כמות והיקף השיקים שחזרו ביחידות האגף, כך שלא קיים מידע זמין על היקף החובות.**

הביקורת רואה ליקוי משמעותי בהתנהלות כפי שתוארה לעיל. בפועל, המעקב על הטיפול בשיקים חוזרים לוקה בחסר ולא קיים ריכוז מלא ואמין של היקף החובות בגין שיקים שלא כובדו.

יש לדעת הביקורת לבחון את נוהל הטיפול בשיקים חוזרים ולעדכן אותו כך שהמידע יהיה מלא ויתנהל מעקב ודיווח מוסדר אחר שיקים שלא כובדו.

להלן תגובתה של מנהלת מחלקת כספים ובקרה של אגף תרבות לטיוטת ממצאי

**הביקורת: "המחאות חוזרות: במהלך הביקורת ציינתי שמספר ההמחאות החוזרות**

**ביחידות האגף לתרבות הנו מזערי, במרכז...**

היו מספר מקרים אשר טופלו מול מחלקת הגבייה, בשאר היחידות כמעט ולא היו המחאות חוזרות ואם היו הן טופלו ישירות מול הלקוח, כאשר הנתונים הועברו ל... לרישום בספרי הנה"ח.. ידוע לי שאמור לצאת נוהל מעודכן לטיפול בהמחאות חוזרות וזאת לאחר ישיבה שקיימנו בנושא, במחלקת הגבייה."

**הביקורת שבה ומציינת כי מהנתונים אותם אספה הביקורת יוצא כי למנהלת מחלקת כספים ובקרה אין מידע על כמות והיקף השיקים שחזרו ביחידות האגף, כך שבפועל, לא קיים מידע זמין על היקף החובות.**

י. להלן ריכוז ההכנסות בשיקים ביחידות אגף התרבות לשנים 2004-2005, כפי שנמסרו לביקורת ממנהלת מחלקת כספים ובקרה. הביקורת מציינת כי נתונים אלה **לא מרוכזים** במחלקת כספים ובקרה באגף תרבות והם רוכזו על ידי הביקורת. כן מוסיפה הביקורת, כי נתונים אלה חלקיים ולא מייצגים את מלוא ההכנסות ביחידות התרבות.

**הביקורת ממליצה כי תבחן על ידי גזבר העירייה שיטת גביית הכספים באגף תרבות, כך שתרוכז בידי גורם אחד אגפי ו/או לחלופין שיטה בה כל הנתונים ירוכזו וידווחו לגורם אחד מרכזי עירוני, באופן שוטף.**

**להלן תגובתה של מנהלת מחלקת כספים ובקרה של אגף תרבות לטיוטת ממצאי הביקורת:** "רישום במרכזי הספורט, הנוער ובתי תלמיד: בחלקם של המרכזים פעילות החוגים נערכת על ידי יזמים, המשלמים לנו את דמי השכירות. יש לשקול הכנסת מחשבים עם תוכנת החוגים למספר מרכזים בהם ישנם מספר רב של חוגים עירוניים. בתי תלמיד - אנו נמליץ על רישום מרוכז במרכז המידע ולא אצל רכזות בתי התלמיד. בתי נוער – גם שם אנו בתהליך ריכוז הרישום לחוגים במספר מרכזים שיהיו ממוחשבים."

**הכנסות בשיקים - יחידת תרבות**

שם היחידה	2004	2005
בית תרבות לצעירים	418,029 ₪ (1,345)*	171,268 ₪ (481)*
מתנ"ס ע"ש אלי כהן	347,253 ₪ (1,824)*	336,765 ₪ (1,520)*
מרכז גלר **		
בית ספר תהילה	35,059 ₪ ***	74,611 ₪ ****
קופת היכל התרבות	185,906 ₪ (543)*	171,359 ₪ (475)*
סה"כ****	986,247 ₪ (3,712)*	754,003 ₪ (2,476)*

\* המספרים בסוגריים הם כמות השיקים (מבית ספר תהילה לא התקבלו מספר השיקים)  
 \*\* לא נמסרו נתונים על אף בקשות מצד הביקורת  
 \*\*\* נתונים חלקיים לתקופה 9-12/04  
 \*\*\*\* נתונים חלקיים לתקופה 1-8/05  
 \*\*\*\*\* נתונים לא מלאים (ללא מרכז גלר וללא בית ספר תהילה)

**3.4 אגף איכות הסביבה**

במחלקות אגף איכות הסביבה ניגבים שני סוגי תשלומים. סוג אחד הוא תשלומי אגרות אשר גובהם נקבע על ידי משרד הפנים.

**להלן מדגם סוגי אגרות בגינם ניגבה תשלום:**

- א. אגרת רישוי עסקים.
- ב. אגרת פינוי גזם עקב כמות גזם חריגה ו/או פינוי מוזמן לא ביום הפינוי.

**סוג התשלום השני ניגבה בגין קנסות הניתנים בהתאם לחוקי עזר, כגון:**

- א. קנס בגין השלכת גזם.
- ב. קנס בגין אי איסוף צואת כלבים.
- ג. קנס בגין הוצאת סחורה לרחוב, מעבר למותר.
- ד. קנס בגין יצירת מטרדי רעש.

הביקורת העלתה כי פינוי גזם בתשלום, מתואם מראש והתשלום בגין הזמנתו מבוצע על ידי התושב המזמין למפקח המתאם את הפינוי המיוחד או לחשבת אגף איכות הסביבה בלבד. עבור שרות זה לא ניתן לשלם באמצעות שובר תשלום מפני

שבתוכנה בה משתמשת חשבת האגף לא ניתן לדבריה, להנפיק שוברים לתשלום בסניפי הבנקים מכיוון שנוצר חיוב בתוכנה ולפיכך, ניתן לשלם רק אצלה. אם החייב משלם למפקח, הקבלה למשלם, נשלחת בדואר או נמסרת למשלם על ידי המפקח מאוחר יותר. חשבת האגף מסרה לביקורת כי היא לא יוצרת חיוב אלא רק שהיא מקבלת את התשלום כך שבמחשב נוצר חיוב ומיד זיכוי עם הקלדת פרטי התשלום.

מכל האמור לעיל יוצא כי תהליך גביית הכספים עבור שרותים הניתנים לאזרח על ידי אגף איכות סביבה הוא חסר בקרות, כגון חוסר בדיקת התשלומים מול רשימת הזמנות שרותים על ידי האזרחים. מעבר לכך, לא מקובל על הביקורת כי קיימת גביית כספים במזומן על ידי האחראים על האזור ובנוסף, ללא הנפקת קבלה מיידיית עבור התשלום.

הביקורת ממליצה כי גביית הכספים כפי שתוארה לעיל תיבחן מחדש על ידי גזבר העירייה כולל בחינת אפשרות התשלום אך ורק באמצעות שוברי תשלום.

#### להלן היקפי התשלומים ב- ₪ לשנים 2004-2005 באגף איכות הסביבה:

2005		2004		אמצעי התשלום
באחוזים	סכום	באחוזים	סכום	
41%	₪ 36,978	24%	₪ 55,679	מזומן
48%	₪ 43,425	47%	₪ 106,734	שיק מזומן
10%	₪ 8,842	29%	₪ 66,849	שיק דחוי
1%	₪ 520	0%	₪ 0	אשראי
58%	₪ 52,267	76%	₪ 173,583	סה"כ בשיקים
100%	₪ 89,765	100%	₪ 229,262	סה"כ

הביקורת מציינת כי במשרדה של חשבת האגף לאיכות הסביבה אין כספת והכספים נשארים בידה ונשמרים בתוך קופסת מתכת הנמצאת במגירה נעולה למשך מספר ימים עד שהיא מעבירה את הכספים למחלקת הגבייה, על אף שבנוהל בטחון כספים בעירייה אשר הופץ בשנת 2001 על ידי סגן גזבר העירייה נקבע בסעיף 5 כלהלן: "בסוף היום יש להעביר את הכספים שהצטברו לקופה המרכזית (כספת - הערת הביקורת) במידה ויש. הכספים יועברו במעטפה

סגורה על ידי הקופאי לאחר שהמעביר מוודא שדלת הכניסה הראשית נעולה ואין אדם שאינו עובד בשטח. " באותו נוהל, נקבע בנוסף, בסעיף 6, כלהלן: "בסוף היום על הקופאי הראשי לערוך בדיקת התאמה לכלל הקופות, לנעול את החדר שבו נמצאת הכספת ולהפעיל את האזעקה."

**הביקורת מציינת כי למרות שבמשרדי האגף לאיכות הסביבה נמצאת כספת, הכספים נשמרים במגירה של חשבת אגף איכות הסביבה, כפי שתואר לעיל, בניגוד לנוהל שהופץ על ידי סגן גזבר העירייה.**

**מקרה זה, מעיד על אי הקפדה על נהלי שמירת כספים כשבעצם קיימים אמצעים נאותים לשמירתם. לדעת הביקורת על גזברות העירייה לרענן נהלים אלה.**

אחת לכמה ימים מבצעת כאמור, חשבת האגף סגירת קופה במחשב והולכת לבדה להפקיד את הכספים (מזומן ו/או שיקים) במחלקת הגבייה אצל הקופאית הראשית. בנוסף, כשחשבת האגף נעדרת מעבודתה, במידה ומגיעים משלמים, הם נשלחים לשלם ישירות בקופות מחלקת הגבייה.

**חשבת האגף ענתה לשאלת הביקורת, כי היא לא קיבלה כל הדרכה או הנחייה לגבי בדיקת תקינות השיקים ואף לא קיבלה כל הדרכה לגבי אבטחת הכסף במשרד ו/או בעת העברתו להפקדה במחלקת הגבייה.**

**סגן גזבר העירייה מסר לביקורת וכן המציא העתקים של נהלים שהופצו לכל מחלקות העירייה לדבריו, בדבר קבלת כסף, טיפול בכסף, העברת כספים לבנק וכו'.**

**בנוסף, ענה לשאלת הביקורת כי האחראיות לדבריו על הדרכת עובדים חדשים בנהלים ו/או בעדכונים מוטלת על מנהל כל אגף ולא על גזברות העירייה.**

**הביקורת ממליצה כי תיערך בגזברות העירייה בדיקה ועדכון הנהלים המופצים למחלקות העירייה השונות ותקבע דרך העברתם לכלל העובדים הדרושים, כולל בחינת החתמת עובדים העוסקים בכספים, על נהלים מחייבים.**

**להלן תגובת מנהלת הכנסות העירייה לטיוטת ממצאי הביקורת:** "אגף לאיכות הסביבה. התקבלה החלטה ניהולית כי כל ההכנסות מרוכזות במקום אחד. גזברות העירייה הנחתה את מח' הגבייה כי אין לקבל צ'קים שהם סחירים ויש להקפיד על הטבעת חותמת על הצ'ק "לא סחיר" בנוסף, למח' הגבייה יש חותמת לזכות חשבון עיריית כפ"ס בלבד, החותמת בשימוש קבוע."

### 3.5. אגף חינוך

הביקורת נפגשה עם חשבת אגף החינוך והעלתה את הממצאים הבאים:

1. בתי הספר מנהלים באופן עצמאי חשבונות בנק. הכנסות בתי הספר ובתוכם שיקים מהורים מופקדים באופן עצמאי על ידי אב הבית, בדרך כלל, בסניף הבנק בו מתנהל חשבון בית הספר.
2. לכל בית ספר יש שני חשבונות בנק. חשבון אחד משמש לכספי הורים והחשבון השני הוא חשבון בית הספר אליו מועברים הכספים מהעירייה.
3. בכל בתי הספר יש כספות לשמירת כסף מזומן ושיקים.
4. שאלת הביקורת בנוגע לטיפול בשיקים דחויים נענתה על ידי חשבת אגף החינוך כי השיקים "נרשמים במערכת האסיף כשיקים דחויים ונשמרים בכספת עד למועד הפירעון".

**באגף החינוך לא פועלים על פי הנחיות גזבר העירייה בדבר הפקדת שיקים דחויים בבנק עם קבלתם, תוך הימנעות מאחזקתם בכספות.**

**להלן תגובתה של חשבת אגף החינוך לממצא זה:** "1. סעיף (4): גזבר העירייה הקודם מר... הבין שהפקדת שיקים דחויים בבנק כרוכה בעמלה גבוהה (לעיתים מגיעה לכדי 10% מערך השיק), דבר שאינו עומד בקנה אחד עם התקציבים המועטים הניתנים לבתי"ס ולכן הוא טען שהעירייה היא זו שצריכה לממן את עלות הפקדת השיקים הדחויים בבנק. הנושא ירד מהפרק עוד בתקופתו בגלל העלות הגבוהה." **הביקורת מבקשת לציין כי ככל הנראה, לא ידוע לחשבת אגף החינוך על קיום הסדר עמלה מוזלת ברוב רובם של סניפי הבנקים עימם עובדת**

העירייה. זאת ועוד, גזבר העירייה הנוכחי נמצא בתפקידו כמעט כשנה ויש להניח שבפורום החשבות יש ללבן איתו על קיום מדיניות חדשה. הביקורת שבה וממליצה כי על גזבר העירייה לרענן את הנחיותיו לגבי טיפול בשיקים ולוודא כי הנחיות אלה מקויימות כלשונן.

5. היקף התשלום בשיקים בבתי הספר ואחוז השיקים החוזרים מתוכם אינו מרוכז אצל חשבת אגף החינוך ולפיכך, הביקורת קיבלה נתונים חלקיים בלבד המצביעים כי היקף התשלום בשיקים ב-12 בתי ספר מסתכם בכ-28,300 שיקים לשנה מתוכם לא כובדו 55 שיקים. הבנק מחייב בעמלה בגין שיקים חוזרים. חשבת אגף החינוך מסרה לביקורת כי עמלות בגין אי כיבוד שיק משולמות מהחשבון הכללי של בית הספר והמשלם שהמחאתו לא כובדה אינו מחוייב בעמלה זו. להלן תגובתה של חשבת אגף החינוך לממצא זה: "2. ע"פ חוזר מנכ"ל יעוד כספי תשלומים התשס"ה - 2004, העלויות הקשורות עם תפעול חשבון ההורים ישולמו ע"י הרשות. אנו פועלים ע"פ הנחיות אלו." לדעת הביקורת על חשבת אגף החינוך לבחון את ריכוז המידע על היקף התשלום בשיקים ואחוז השיקים החוזרים בבתי הספר. בנוסף, יש לנהוג בדבר עמלת אי כיבוד שיק אשר שולם לבית ספר, כמו בשאר מחלקות העירייה ולחייב את המשלם בעמלה, בגין אי כיבוד השיק שלו.

6. בבתי הספר נגבים תשלומי חובה (אגרת ביטוח) ותשלומי רשות (טיולים, מסיבות, תרבות, פעילויות העשרה וכו'). הטיפול בשיקים חוזרים של תשלומי חובה מועבר להמשך טיפול מחלקת הגבייה. אחוז הגבייה הרגילה באמצעות בתי הספר עומד על כ-70% ועקב פעולות מחלקת הגבייה אחוז זה עולה עד כדי 90%.

עוד הוסיפה חשבת אגף החינוך, כי טיפול בשיקים חוזרים של תשלומי רשות ו/או בסרבנות תשלומים מצד הורים מטופל על ידי בית הספר בסיוע ועד ההורים הבית ספרי. יחד עם זאת, יש להדגיש כי הטיפול בשיקים של תשלומי רשות בעייתי ונעשה בהתאם להוראות משרד החינוך, בנדון.

#### 4. מחלקת הגבייה - טיפול בהמחאות חוזרות

יחידות העירייה השונות, גובות כספים כפי שתואר לעיל, עבור שרותים אשר העירייה נותנת וכספים המגיעים לה על פי חוק.

המחאות המתקבלות ביחידות העירייה מופקדות בחשבונות בבנקים שהעירייה עובדת איתם על ידי המחלקה הגובה את התשלום. חלק מההמחאות מועברות להפקדה בבנק באמצעות מחלקת הגבייה.

בשנת 2002 פורסמה הוראת עבודה מטעם גזבר העירייה בדבר הטיפול בשיקים חוזרים. מטרת ההוראה היתה כמתואר להלן:

- " - יצירת מסגרת אחידה, לטיפול בהמחאות חוזרות, המתקבלות בכל יחידות העירייה השונות הגובות כספים.
- ליעל את תהליך קבלת הכספים מבעל ההמחאה החוזרת.
- להגביר את גבית הכספים מהמחאות חוזרות.
- מתן אמצעי שליטה ובקרה, על גבית המחאות חוזרות.
- מתן אמצעי שליטה ובקרה על משלמים פוטנציאליים, בהמחאות חוזרות."

הוראת העבודה שפורסמה על ידי גזבר העירייה פירטה את התהליכים המחייבים את הפקדת השיקים והטיפול בשיקים חוזרים כולל לוחות זמנים ואחריות לשלבים השונים של הטיפול.

להלן פירוט הליקויים אותם מצאה הביקורת ביישום נוהל עבודה - המחאות חוזרות:

4.1 בסעיף 3.1 בהוראת העבודה נקבע:

"3.1 כל המחאה, המתקבלת בעירייה, תוחתם בחותמת היחידה, הכוללת את שם היחידה, וכן "להפקדה בחשבון עיריית כפר סבא בלבד". כך, שניתן יהיה לזהות את היחידה שקיבלה את המחאה שחזרה, ולהעביר לה את המחאה לטיפול ראשוני. הכנת החותמות הינה באחריות מנהל כל יחידה בעירייה."

הביקורת מצאה כי בחלק מיחידות העירייה הנחיייה זו לא ידועה ולא משתמשים בחותמת - "להפקדה בחשבון עיריית כפר סבא בלבד", כמתחייב. עוד מוסיפה הביקורת כי החובה להשתמש בחותמת כגון זו, גם פורסמה בחוזר מנכ"ל משרד הפנים מחודש ינואר 2001. הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה ירענן את הנחיותיו לגבי הטיפול בשיקים ובשיקים דחויים ו/או חוזרים ויוודא כי הנחיות אלה מקויימות כלשונן, כך שכל יחידות העירייה המקבלות שיקים יטביעו את החותמת "להפקדה בחשבון עיריית כפר סבא בלבד" כמתחייב מהקבוע בנוהל שהוציא הגזבר ועל פי חוזר מנכ"ל משרד הפנים.

עוד מצאה הביקורת כי לא כל יחידות העירייה המקבלות שיקים מקפידות על שימוש בחותמת הכוללת את שם היחידה כמתחייב מסעיף 3.1 בנוהל.

לדעת הביקורת, לניהול יעיל ותקין בטיפול בשיקים ולצורך שיוכם ליחידות המקבלות, מתחייבת החתמת שם היחידה המקבלת ולפיכך, על גזבר העירייה לוודא כי הנחיותיו לגבי טיפול בשיקים ובשיקים דחויים ו/או חוזרים מקויימות כלשונן, כך שכל היחידות המקבלות שיקים יטביעו חותמת היחידה כקבוע בנוהל בסעיף 3.1.

#### 4.2 בסעיף 3.2 בהוראת העבודה נקבע:

"3.2 באחריות הקופאי, שעל כל המחאה המתקבלת ביחידות העירייה, רשומים פרטי בעל המחאה (שם, ת.ז., כתובת, טלפון)."

הביקורת מצאה כי לא בכל יחידות העירייה קיימת הקפדה מלאה על כך. לדעת הביקורת, לאיתור בעלי שיק בעת החזרתו ולרישום נכון ואמין של המשלמים יש להקפיד על מילוי הנחייה זו של גזבר העירייה האחראי לדאוג למילוי הנחיותיו כלשונו.

#### 4.3 בסעיף 3.4 בהוראת העבודה נקבע:

"3.4 מחלקת הגביה הכינה נוסח מכתב סטנדרטי, של הודעה לחייב על המחאה שחזרה, אשר יהיה לשימוש כל יחידות העירייה. מצב נוסח המכתב."

הביקורת מצאה כי ביחידות עירייה שונות כגון, תרבות, נוער וספורט לא משתמשים בנוסח המכתב אשר הוכן על ידי מחלקת הגביה, בניגוד לקבוע בנוהל. בנוסף, מצאה הביקורת כי קיים שוני בנוסח המכתב בו משתמשים במחלקת הגביה מול נוסח המכתב המופיע בנוהל. הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה יודא כי הנחיותיו מבוצעות, כלשונו.

#### 4.4 בסעיף 4.1.1 בהוראת העבודה נקבע:

"4.1.1 עובד מחלקת הגביה, אוסף את כל ההמחאות החוזרות מכל הבנקים שהעירייה עובדת איתם, בתדירות של פעמים בשבוע."

הביקורת מצאה כי בפועל לא כל ההמחאות החוזרות, מכל הבנקים שהעירייה עובדת איתם, נאספים על ידי עובד מחלקת הגביה, אלא חלקן נאספות על ידי עובדי מחלקות שונות, ישירות מהבנקים, בניגוד לקבוע בנוהל. לדעת הביקורת על גזבר העירייה לרענן את הנחיותיו ולהוציא הוראות מיידיות לגבי האיסוף של ההמחאות החוזרות מהבנקים.

4.5 בסעיף 4.1.3 בהוראת העבודה נקבע:

"4.1.3 כל ההמחאות החוזרות ירוכזו אצל עובד מחלקת הגביה האחראי לנושא (להלן "האחראי"), ולהמשך הטיפול. ההמחאות תישמרנה בכספת מחלקת הגביה."

הביקורת מצאה כאמור, כי לא כל ההמחאות, אשר לא כובדו, מרוכזות אצל עובד מחלקת הגביה האחראי לנושא.

לדעת הביקורת על גזבר העירייה לרענן את הנחיותיו ולדרוש הקפדה מלאה לגבי הנחיות אלה.

4.6 סעיף 4.2 בהוראת העבודה עוסק בטיפול ראשוני בהמחאה.

בסעיפים 4.2.6 ו-4.2.7 בהוראת העבודה נקבע:

"4.2.6 כל ההמחאות, יישארו פיסית אצל האחראי (בכספת), עד לסיום התהליך - תשלום מלא של החוב.

4.2.7 צלום המחאה יעבור להנה"ח לצורך רישום בספרי העירייה".

ממצאי הביקורת מצביעים כי לא כל השיקים החוזרים נמצאים פיסית, כאמור, אצל האחראי מתחילת התהליך ועד לתשלום מלא של החוב כך שחלק מההמחאות נמצאות כאמור לעיל, בידי היחידות (מדובר בשיקים הנמצאים והנשמרים במחלקות).

רענן הוראות הגזבר בדבר הטיפול בהמחאות חוזרות והוצאת הנחיות משלימות, עשויות לטפל בליקוי זה ולהוביל לדיווח מלא ונכון להנהלת החשבונות.

4.7 סעיף 4.3 בהוראת העבודה עוסק בפנייה לבעל ההמחאה.

בסעיף 4.3.2 בהוראת העבודה נקבע:

"4.3.2 המחאה שחזרה, אשר הופקדה לבנק לא ע"י עובד מחלקת הגביה - אלא ע"י עובד היחידות השונות (להלן-"החשב") תטופל כדלהלן:

א. צלום ההמחאה, כולל חישוב עלויות וספח לתשלום ישלח ע"י האחראי לחשב להמשך טיפול.

ב. תוך 3 ימים מקבלת צילום ההמחאה ביחידה, יפנה החשב לבעל ההמחאה, כמפורט בסעיף 4.3.1, וכן ישלח העתק המכתב הרשום, במידה ונשלח, לאחראי במחלקת הגביה.

ג. במידה ועברו שבועיים מיום מסירת ההודעה בכתב, ולא שולם החוב, יודיע החשב בכתב לאחראי במחלקת הגביה, על אי תשלום החוב."

ממצאי הביקורת מצביעים כי חלק מהשיקים אשר הופקדו לבנק לא על ידי עובד מחלקת הגביה אלא על ידי עובד מהיחידות השונות, לא נאסף על ידי עובד ממחלקת הגביה אלא על ידי עובד מהיחידות השונות ולפיכך כל תהליך הטיפול המתואר לעיל בסעיף 4.3.2 בנוהל, לא מתבצע.

לדעת הביקורת על גזבר העירייה לבדוק מחדש את התהליך ולהוציא הנחיות בהתאם, לביצוע מלא של ההנחיות.

4.8 סעיף 4.4 בהוראת העבודה עוסק באכיפת גבייה.

בסעיף 4.4.2 בהוראת העבודה נקבע:

"4.4.2 היחידה לאכיפת הגביה תקבל מהאחראי רשימת המחאות לטיפול

בתוספת צילום ההמחאה.

הרשימה תכלול גם המחאות שהחשבים הודיעו על אי תשלום, אחרי

שליחת מכתב רשום."

לאור הממצא כי חלק מהשיקים החוזרים, מטופלים בלעדית על ידי המחלקות ללא ידיעת מחלקת הגביה, יוצא כי הרשימה המועברת על ידי מחלקת הגביה, ליחידה לאכיפת הגביה להמשך טיפול, לא מלאה, היות וחסרים בה שיקים שבטיפול יחידות שונות.

לדעת הביקורת נדרשת הקפדה מלאה לגבי העברת המידע בין היחידות.

להלן תגובת מנהלת הכנסות העירייה לטיוטת ממצאי הביקורת:

"טיפול בהמחאות חוזרות ע"י אגף הגבייה.

כפי שהובהר בטיוטאת הדוח קיימת פעילות גבייה ע"י אגפי העירייה השונים : אגף רווחה, תרבות, גוער ספורט וחינוך.

בפגישה שנערכה ביוני 2006 (הערת הביקורת - במהלך ביצוע הביקורת) בין מנהלת אגף ההכנסות וחשבת אגף התרבות

נקבע כי: 1. כל הצ'קים החוזרים וחומרים אחרים מהבנקים יאספו ע"י הקופאית הראשית. 2. למעט אותם צ'קים שהופקדו ישירות לבנק מאגף תרבות שכן לא ניתן ליצור את החיוב ולרשום את פעולת החזרה של הצ'ק.

יחד עם זאת אגף ההכנסות יסייע באכיפת הצ'קים באופן שהחומר יועבר ממוין ואת השיקים ישייכו עפ"י סוגי השובר. רצ"ל נספח 2 – סיכום ישיבה בין האגפים."

(ראה נספח א')

4.9

**סעיף 4.5 בהוראת העבודה עוסק בתשלום החוב.**

**בסעיפים 4.5.1 ו-4.5.3 בהוראת העבודה נקבע:**

"4.5.1 החוב ישולם במשרדי מחלקת הגבייה, או בכל אמצעי אחר באמצעות הספח המצורף למכתב. החיוב כולל את עלויות החזר ההמחאה וריבית כדין."

"4.5.3 הודעה על תשלום החוב, תועבר ע"י האחראי לחשב היחידה אשר גבתה את ההמחאה המקורית."

הביקורת מצאה כי למכתב הנשלח לחייב על ידי מחלקת הגבייה לא מצורף ספח תשלום, בניגוד לקבוע בנוהל.

בנוסף, לא מצויינת במכתב האפשרות לשלם את החוב באמצעות כרטיס אשראי, על אף שתשלום בכרטיס אשראי הינו אמצעי תשלום, בטוח יותר מאשר תשלום בשיק.

הביקורת גם מצאה כי הודעה על תשלום החוב במחלקת הגבייה לחשב היחידה, אשר גבתה את ההמחאה המקורית, מתעכבת לעיתים, כך שנוצר מצב שהמחלקה פונה לחייב בדרישה לשלם את חובו כאשר בפועל, כבר שילם את אותו חוב במחלקת הגבייה.

לדעת הביקורת על גזבר העירייה לבחון את דרך העברת ההודעות ממחלקת הגבייה למחלקות ואת אי צירוף ספח תשלום למכתב, אשר נשלח לחייב ממחלקת הגבייה, יחד עם אי גביית עלויות החזר ההמחאה וריבית כדון, בחלק מיחידות העירייה.

להלן תגובת גזבר העירייה ומנהלת הכנסות העירייה לטיטת ממצאי הביקורת:

"סעיף 4.9.

סעיף 4.5. יצא עדכון לנוהל ואף יבוצע בהתאם.

המכתב הנשלח אל החייב אינו מלווה בספח לתשלום מן הטעם כי אין הבנקים מתייחסים לתאריך האחרון לתשלום. ולכן כאשר התושב אינו מקפיד על המועד החוב צובר הפרשי ריבית והצמדה, יתרה המלווה את החייב כל העת.

ולכן המכתב המופנה אל החייב מציין מס' טלפון של האחראית על הטיפול בצ'קים החוזרים לצורך ברור ולתשלום בכרטיס אשראי.

מתוך אמונה כי כל פירעון של צ'ק שחזר צריך להיות מוחזר באגף הגבייה בכפוף לפירעון הסכום במזומן, הרי שלדעתנו אין להיתלות רק על הפתרון שהוגדר בעבר על משלוח ההודעה בכפוף לספח. חייב להתנהל דו שיח ומעקב עם התושב לצורך מעקב אחר פירעון הצ'ק או לחילופין בקבלת השרות. כל מידע שיועבר ע"י אחראית התהליך המיידע על פירעון הצ'ק, יוחזר הצ'ק החוזר לבעליו."

#### 4.10 בסעיף 5 בהוראת העבודה נקבע:

##### "5. דיווחים

האחראי במחלקת הגבייה יפיק דיווחים כדלהלן:

- פעם בחודש - דווח לגזבר העירייה, מנהלת מחלקת גבייה, ומנהלת מחלקת הנה"ח, אודות מצב ההמחאות החוזרות, וסכומי גבייה.

- פעם בשלושה חודשים - רשימה שמית של בעלי המחאות חוזרות, אשר 3 המחאות או יותר שלהן חזרו. רשימה זו תופץ לכל אגפים/מחלקות בעירייה, אשר גובות כספים. משלמים אלו, לא יוכלו לשלם יותר לעירייה באמצעות המחאה."

**הביקורת מצאה כי בעת עריכתה, לא הופקו הדיווחים המתוארים לעיל, כמתחייב מסעיף 5 בנוהל.**

**לדעת הביקורת יש להקפיד ולמלא אחר כל הנחיות הנוהל ועל גזבר העירייה לוודא זאת.**

**להלן תגובת גזבר העירייה ומנהלת הכנסות העירייה לטיוטת ממצאי הביקורת:**  
"דיווחים.

האחראית במח' הגבייה מפיקה דו"ח חודשי המפרט את שמות בעלי הצ'קים החוזרים, סכום הצ'קים והשרות עפ"י שיוכו האגפי כפי שנמסר. מידע על הצ'קים החוזרים מועברים הן למנהלי היחידות והן לחשבונות האגפים. ללא ספק היה ניתן לבצע שימוש מושכל ואפקטיבי במערכות הגבייה העירוניות לו לא היה פעילות אגף הגבייה רק כגורם הקולט כסף ורושם אותו ללא בדיקה או בקרה מול החוזים או מול התקציב. אגף ההכנסות מנהל מעקב אחרי הצ'קים הדחויים. אגף הכנסות יבצע מעקב אחר פעולות אגף התרבות באשר להמשך מתן השרות לחייב. צ'קים שחזרו ולא נפרעו מועברים לאכיפת הגבייה לטיפול.

כמו כן באם ימשיך להתקיים הנוהג של קליטת צ'קים ממקבלי שרות ביחידות הקצה, ובהעדר מסוננת בדיקה כפי שקיימת בערכת המגע, יש לדעתנו צורך במתן הנחייה לגובים בעת קבלת תשלום בצ'קים לבדוק איכות המשלמים וחשבונות הבנק שלהם בתוכנת בנק ישראל הפתוחה לכל הציבור."

4.11 פעולות הגבייה המבוצעות במחלקת הגבייה עבור מחלקות שונות בעירייה מבוצעות כאמור, כפעולה מיחשובית רישומית בלבד, ללא טיפול מלא בתשלום. ממצא זה לדעת הביקורת, נובע הן בגלל שמערכת המחשוב של מחלקת הגבייה אינה מהווה בסיס נתונים אחד המקושר לכל יחידות העירייה והן עקב שיטות העבודה במחלקות כפי שתוארו בפרק 3, לעיל.

חלק מהכספים המתקבלים במחלקות שונות, כתשלום במזומן ובשיקים, מובאים להפקדה מרוכזת במחלקת הגבייה. הביקורת מציינת כי את הקבלות למשלמים מנפיקים ביחידות המקבלות את התשלומים, פרט למקרים מסויימים כפי שתוארו בפרק 3, לעיל.

הביקורת מצאה כי הטיפול בקליטת ההפקדות מבוצע על ידי מנהלת מדור אגרות והיטלים אשר מזכה סעיפים כלליים של המחלקות ללא כל חלוקה לתת פרקים פנים מחלקתיים וללא כל ביצוע פעולת בקרה על ידה, או על ידי גזברות העירייה. בפועל, היא יוצרת את החיובים ליזמים על פי השיקים שהובאו אליה, כאמור, ללא כל פעולת בקרה מול חוזים, הסכמים וכו'.

עוד מצאה הביקורת, כי חלק מהגורמים המגיעים להפקיד כספים במחלקת הגבייה, מהמחלקות השונות, מגיעים לעיתים בלא רשימות מרוכזות ומבלי לדעת עבור מה התשלום בשיק.

לאחר ביצוע פעולות הזיכוי במחשב על ידי מנהלת מדור אגרות והיטלים, נציגי המחלקות הולכים להפקיד את אותם שיקים אצל הקופאיות אשר מבצעות את קליטת השיקים על פי החיובים אשר נוצרו במחשב על ידי מנהלת מדור אגרות והיטלים.

מנהלת מחלקת הגבייה מסרה לביקורת, כי לדעתה את חלוקת התקבולים הפנים מחלקתית, על היחידות לעשות בעצמן. לדבריה, בעבר היתה חלוקה של סעיפי הכנסות למחלקות, אך לבקשת המחלקות עקב קשיים שלהן, החלוקה צומצמה ושונתה לסעיף הכנסה אחד לכל מחלקה ומחלקה.

הביקורת ממליצה כי בתחילת כל שנת פעילות, בחודשי הקיץ, כל המחלקות העוסקות בקשרי עבודה מול יזמים תשלחנה רשימות מסודרות למחלקת הגבייה. רשימות אלו צריכות לכלול, לדעת הביקורת, את כל פרטי ההתקשרות עם כל יזם - תאריכי ההתקשרות, גובה התשלום לחודש, ציון האם התשלום כולל אבטחה, האם התשלום כולל מע"מ, מספר מעודכן של ח.פ. או ת.ז. של היזם וכתובת פרטית למשלוח דואר. עם קבלת מידע זה במחלקת הגבייה, ייפתחו חשבונות משלמים לכל היזמים, אשר יהיו לפי פרטי היזם. לכל מחלקה ייפתח סוג שרות נפרד, יחד עם סוג שרות נפרד לאבטחה.

עוד ממליצה הביקורת, כי מדי חודש יוצאו דוחות לכל מחלקה בנפרד לפי סוגי השרות שלה ובכל מחלקה ישייכו את התשלומים באופן ספציפי בתוך המחלקה. אירועים בודדים שלא ניתן להביא את הפרטים שלהם מראש (כמו מופעי תרבות), יש להביא בעת הצורך עם דף נלווה בו ימולאו כל הפרטים הדרושים.

הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה יורה על בחינה מקיפה של התהליך שתואר לעיל, מול חשבי האגפים השונים, על מנת לקבוע נהלים ברורים.

הביקורת מצאה כי מחלקת הגבייה לא מנהלת מעקב יעיל בנושא שיקים חוזרים ולפיכך, אין באפשרותה להמציא לביקורת מידע עדכני לגבי היקף הטיפול בשיקים חוזרים והסיבות לאי כיבודם.

על אף זאת, הביקורת קיבלה הערכה בעל פה, מהקופאית הראשית של מחלקת הגבייה, כי הסיבות המרכזיות לשיקים חוזרים (80%-70%) הן היעדר כיסוי

**מספיק וחשבון בנק מוגבל. עוד הוסיפה כי אי כיבוד שיקים מסיבות טכניות נמוך ועומד על כ-3%, לדבריה.**

הביקורת מציינת כי נתונים אלה מתייחסים לשיקים אשר טופלו ושולמו במחלקת הגבייה. גם לגבי שיקים חוזרים ששולמו במחלקות שונות בעירייה ולא כובדו ומגיעים לטיפול במחלקת הגבייה, הנתונים די זהים לדבריה, פרט לכך, שיותר שיקים לא מכובדים מסיבות טכניות, בעיקר עקב אי התאמה בין מועד הפקדתם, על ידי המחלקות השונות, בבנק, לתאריך הרשום על השיק.

**הביקורת ממליצה לבחון ולעקוב באופן שוטף מה ההיקף של שיקים שלא כובדו ומהן הסיבות הנפוצות וזאת לשם נקיטת פעולות מנע להקטנת התופעה.**

מהמידע שאספה הביקורת עולה כי לא נערכו כמעט הדרכות לעובדים העוסקים בגביית כספים, במחלקות העירייה השונות בנוגע לטיפול בשיקים.

**הביקורת ממליצה כי ייערכו הדרכות מקיפות לכל העוסקים בגביית כספים ובטיפול בשיקים, הן במחלקת הגבייה והן במחלקות עירייה אחרות, כולל בתי הספר.**

לדעת הביקורת יש לרענן ולקבוע מהן הבדיקות אותן יש לערוך עם קבלת תשלום בשיק תוך הנהגת רשימת תיוג והנחייה לביצוע בדיקה קפדנית ומלאה לכל שיק, כך שהשיק יתקבל רק לאחר ביצועה המלא של הבדיקה האמורה.

הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה יבחן מחדש את כל תהליך הטיפול בשיקים בכל ההיבטים ויפרסם נוהל חדש. כמו כן, הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה ייקבע מערכת בקרה נאותה, אשר תבטיח כי ההנחיות בנוהל החדש מבוצעות הלכה למעשה.

## **5. סיבות להחזרת שיקים**

חלק מהשיקים אשר נתקבלו בעירייה כאמצעי תשלום, לא מכובדים על ידי הבנקים (שיק חוזר). בבנק מכינים את השיקים החוזרים בצירוף רשימות מפורטות ובהן מצויינת סיבת אי כיבוד השיק (החזרתו).

5.1 הקופאית הראשית של מחלקת הגבייה אוספת את השיקים החוזרים מסניפי בנקים איתם העירייה עובדת.

**הביקורת העלתה כי הקופאית הראשית של מחלקת הגבייה לא אוספת את כל השיקים שלא כובדו ; ישנם שיקים שלא כובדו הנאספים ישירות על ידי המחלקות ומטופלים על ידן.**

**לאור הממצאים המפורטים בדוח זה הביקורת שבה וממליצה כי נושא הטיפול בשיקים חוזרים ירוכז בידי גורם מקצועי אחד.**

הסיבות להחזרת שיקים מחולקת לסיבות מהותיות וסיבות טכניות.

### **5.2 להלן פירוט סיבות החזרת שיקים**

#### **סיבות מהותיות:**

- א. היעדר כיסוי מספיק בחשבון הבנק (א.כ.מ).
- ב. חשבון מושך מוגבל.
- ג. חשבון מעוקל.
- ד. חשבון סגור.
- ה. הוראת ביטול שיק על ידי המשלם.

**סיבות טכניות:**

- א. אין התאמה בין הסכום במילים לסכום בספרות.
- ב. חתימה לא מתאימה או היעדר חתימה.
- ג. השיק הופקד לפני תאריך הפירעון.
- ד. השיק הופקד מעל שישה חודשים לאחר התאריך הנקוב לפירעון.
- ה. שיק של חברה חתום על ידי מורשה חתימה ללא חותמת החברה.

**הביקורת מצאה כי מחלקת הגבייה אינה מנהלת מעקב יעיל בנושא שיקים חוזרים לפיכך, אין באפשרותה להמציא לביקורת מידע עדכני לגבי היקף הטיפול בשיקים חוזרים והסיבות לאי כיבודם.**

על אף זאת, הביקורת קיבלה הערכה בעל פה מהקופאית הראשית של מחלקת הגבייה כי הסיבות המרכזיות לשיקים חוזרים (80%-70%) הן: א.כ.מ. וחשבון מוגבל. עוד הוסיפה כי אי כיבוד שיקים מסיבות טכניות נמוכה ועומדת על כ- 3%.

הביקורת מציינת כי נתונים אלה, מתייחסים לשיקים אשר שולמו במחלקת הגבייה. גם לגבי שיקים חוזרים ששולמו במחלקות שונות בעירייה ולא כובדו ומגיעים לטיפול במחלקת הגבייה הנתונים די זהים לדבריה, פרט לכך, שיותר שיקים לא מכובדים מסיבות טכניות, בעיקר עקב אי התאמת תאריכים.

הביקורת ממליצה לנהל מעקב סדיר אחר ההיקף והסיבות לאי כיבוד שיקים, לשם נקיטת צעדים של בדיקה טכנית יסודית בעת קבלת השיק, להקטנת תופעת החזר שיקים מסיבות טכניות.

חלק ניכר מהשיקים משולם במחלקת הגבייה. יחד עם זאת, שיקים רבים משולמים גם ביחידות עירייה שונות הנותנות שרותים שונים לתושבים, כגון - תרבות, נוער, ספורט, רווחה, חינוך, איכות הסביבה וכו'. הביקורת מצאה כי בעת קבלת שיקים אלה כמו גם השיקים שמתקבלים במחלקת הגבייה לא נערכת תמיד בדיקה של תקינותם הטכנית.

מהמידע שאספה הביקורת עולה כי לא נערכו כמעט הדרכות, בעיקר לעובדים העוסקים בגביית כספים, במחלקות שונות של העירייה בנוגע לטיפול בשיקים.

הביקורת ממליצה כי ייערכו הדרכות מקיפות לכל העוסקים בגביית כספים ובטיפול בשיקים הן במחלקת הגבייה והן במחלקות עירייה אחרות כולל בתי הספר. לדעת הביקורת יש לקבוע מהן הבדיקות שיש לערוך עם קבלת השיק. להלן תגובת גזבר העירייה ומנהלת הכנסות העירייה לטיוטת ממצאי הביקורת:

"סיבות להחזרת שיקים.

אגף ההכנסות יפעל על פי הנחיות הגזבר ככל שיהיו. אגף ההכנסות יעמיד כל כלי מקצועי לריכוז הנושא וטיפולו עפ"י הנחיית הגזבר. אגף ההכנסות יכול לתת ונותן לגזבר דו"ח מפורט בכל חתך המתאפשר בתוכנת ה-EXCEL: עפ"י האגף הרלוונטי, עפ"י סיבת אי כיבוד הצ'ק עפ"י גובה הסכום וכו'. אגף ההכנסות, בשיתוף חשבי האגפים, יכין דו"ח לגבי צ'קים שנאספים ע"י המחלקות השונות. תוכנת הגבייה לא מאפשרת רישום מפורט בקוד, של סיבת ההחזרה של הצ'ק בנושאים השונים – "אין כיסוי". ביטול ע"י המשלם, חשבון מוגבל, חשבון מעוקל או טעות טכנית ברישום, תאריך פירעון מוקדם, או שיק שמועד פירעונו חלף. תיעשה פנייה לאוטומציה בבקשה ליצור קידוד לכל האפשרויות לחזרת הצ'ק. ביקורת על תקינותם הטכנית של השיקים המתקבלים במח' הגבייה נעשית ע"י מקבל השיקים – טלרים, בעמדות הגבייה השונות וכן, ע"י הקופאית הראשית בהליך קליטת הקופות טרם ההפקדה בכנקים."

### להלן סיכום תגובתה של מנהלת הכנסות העירייה לטיטת ממצאי הביקורת:

"לסיכום: יש להיבט הגבייה, צורך בעדכון ורענון נוהל צ'קים חוזרים לאחר שיבנו ההנחיות, ונוהל העבודה לאגפים הגובים תשלום בגין שירותים ע"י נוהל גזבר. ללא קביעה מוחלטת של תפיסת נוהל השירותים העירוניים בתוכנה מקושרת גבייה, לא תתאפשר בקרה ועדכון התקציב מחד ובקרת הכנסות מאידך. יש להיעזר בחשבות האגפים כחוליות בקרה והדרכה של חוליות הקצה, כדי לעצור נזקי גבייה של מקבלי שרות בשלבים מוקדמים של תהליך חזרת השיקים. יש להדריך וללמד את מקבלי השיקים עד לריכוז הגבייה באגף ההכנסות כמוקד מרכזי, בתוכנת בקרה פתוחה של בנק ישראל, על מנת לבחון את רמת המשלם בהיבט של חוק נתוני האשראי."

## **6. מסקנות והמלצות**

לאור הממצאים המפורטים בדוח זה, לדעת הביקורת על גזבר העירייה לבחון מחדש את תהליך גביית הכספים, הרישום והבקורות ולהורות על תהליך בו יונהגו בקורות נאותות.

### 6.1 בחינת תהליך גביית כספים, רישום ובקורות

הביקורת מצאה כמצויין בגוף הדוח כי העירייה לא שקלה קבלת תשלומים בהמחאות באמצעות חברות שונות המספקות שרותי שיקים ממוחשבים או שרותי סליקת שיקים. שרותים אלה מבטיחים כי התשלום בשיקים יכובד או לחלופין מתריעים עם קבלת התשלום בשיק כי אין לקבל שיק מסויים עקב חשד להיעדר כיסוי.

הביקורת ממליצה לבצע בחינה מקצועית - כדאיות מול תועלת - על אפשרות רכישת שרותים אלה.

הביקורת מצאה כי גורמים בעירייה העוסקים בגביית תשלומים בשיקים אינם נעזרים במאגרי מידע הזמינים באינטרנט ללא תשלום, כגון קובץ מידע על חשבונות ולקוחות מוגבלים של בנק ישראל, המתנהל על פי חוק שיקים ללא כיסוי, התשמ"א-1981.

הביקורת ממליצה כי עוד בטרם תיבדק כדאיות שכירת שרותי חברות לסליקת שיקים כמצויין לעיל, ישתמשו הגורמים העירוניים בקובצי מידע הזמינים לכל דורש ללא תשלום.

## **6.2 נוהל עירוני לגבי טיפול ואבטחת כספים, אופן גביית תשלומים בשיקים**

הביקורת מצאה כי בתחילת שנת 2005 פורסמה הנחייה מטעם גזבר העירייה בהתאם לחוזר מנכ"ל משרד הפנים מחודש ינואר 2001, כי על כל המחלקות העוסקות באיסוף כספים להזמין חותמות להטבעה על שיקים מתקבלים "למוטב בלבד לא סחיר". עוד מצאה הביקורת כי על פי הרישומים במחלקת הרכש, לקראת סוף חודש מרץ 2005 הוזמנו חותמות כאלה.

הביקורת מצאה כי על אף שהוזמנו חותמות אלה, חלק מהגורמים העוסקים בגביית תשלומים בשיקים, אינם משתמשים בחותמות אלה, בניגוד למתחייב. העברת השיקים אשר לא נחתמו בחותמת זו כמתחייב, למחלקת הגבייה, נעשית בדרך כלל באופן לא מאובטח ועל כן, ממליצה הביקורת להקפיד באופן מיידי על שימוש בחותמות אלה כמתחייב מהוראת גזבר העירייה ובהתאם לחוזר מנכ"ל משרד הפנים מחודש ינואר 2001.

הביקורת מצאה כי מנהלת מדור חוגי ספורט נעזרת בטבלה המשמשת למעקב שוטף אודות ההסכמים עם כל היזמים (כ- 45 בשנה, בממוצע) וכי עדכון ושינוי בנתונים המוזנים בטבלה זו אפשרי על ידי גורמים שונים. הביקורת ממליצה כי ימצא פתרון ממוחשב בדבר הרשאות צפייה והרשאות עריכה של טבלה זו.

עוד מצאה הביקורת כי בחלק מהיחידות נערך רישום ידני ונאסף כסף ללא רישום ממוחשב. לדעת הביקורת קיימים ליקויים בתהליך זה בהיבט של אי רישום ממוחשב של הכספים במערך החשבונאי הממוחשב העירוני וכן בהעברת כספים בצורה לא מאובטחת ללא טופס מרכז, לאחר רישום ידני לחוגים.

**הביקורת ממליצה כי תישקל האפשרות שיחידות אלה יחוברו לרשת המחשוב העירונית ובפרט שחלקן נמצאות במבנים של בתי ספר שבלאו-הכי מחוברים רשת מחשוב העירונית.**

הביקורת מצאה כמפורט בגוף הדוח כי לחלק מהמשלמים, לא מונפקות קבלות וזאת בניגוד לחוק בו נקבע כי קיימת חובה להנפיק קבלה, לכל משלם, בכל אמצעי תשלום ולפיכך, יש לדעת הביקורת, לבחון משפטית האם ההסדר הקיים תקין. לדעת הביקורת קיים ליקוי בתהליך שתואר לעיל ולפיכך, הביקורת ממליצה כי נושא הנפקת קבלות לכל המשלמים ייבדק ויוסדר בהקדם כך שכל משלם יקבל קבלה עם ביצוע התשלום. כך גם תימנע העבודה הכרוכה באיסוף ומשלוח הקבלות למשלמים וייחסכו עלויות המשלוח בדואר.

**עוד מציינת הביקורת כי קיימות בשוק תוכנות המאפשרות חיוב בהוראת קבע לכרטיסי אשראי. תוכנות אלה מפיקות חשבוניות וקבלות באופן אוטומטי ללקוח.**

הביקורת מצאה כי בחלק מהיחידות, הכספים אינם נשמרים בכספת ואף אינם מופקדים בבנק מייד עם קבלתם, על אף שהם לתאריך מעותד (שיק דחוי), בניגוד לקבוע בהנחיות גזבר העירייה. סגן גזבר העירייה הציג בפני הביקורת הוראות שונות אשר הופצו לדבריו, על ידי גזברות העירייה בנושא, למנהלי היחידות, אשר לדבריו, אחראים על הפצת הנהלים באופן פנימי, ביחידותיהם. על אף זאת, מתשובות שקיבלה הביקורת מהעוסקים בגביית כספים עולה כי חלקם לא קיבלו לדבריהם, כל תדרוך לגבי אופן אבטחת הכספים.

**הביקורת ממליצה כי הנחיות מסוג זה יופצו לכל העוסקים בתחום הכספים. ובנוסף, ממליצה הביקורת כי הנחיות האבטחה ייבחנו וירועננו אחת לתקופה.**

**על אף שפורסמו בעבר, הוראות גזברות בנוגע לכספים, הביקורת ממליצה, כי ההוראות הקיימות תיבחנה ותעודכנה ותרוכזנה בנוהל עירייה מפורט לגבי הטיפול ואבטחת הכספים והמחאות אשר יחייב את כל הגורמים בעירייה,**

העוסקים בקבלת תשלומים.

הביקורת אף ממליצה כי תישקל החתמה, לאחר קריאה, של כל העוסקים בטיפול בכספים, על הנהלים המחייבים, באופן שוטף בעת רענונם.

לדעת הביקורת יש לקבוע מהן הבדיקות אותן יש לערוך עם קבלת תשלום בשיק תוך הנהגת רשימת תיוג והנחייה לביצוע בדיקה קפדנית ומלאה לכל שיק, כך שהשיק יתקבל רק לאחר ביצועה המלא של הבדיקה האמורה. הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה יבחן מחדש את כל תהליך הטיפול בשיקים בכל ההיבטים ופרסם נוהל חדש. כמו כן, הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה ייקבע מערכת בקרה נאותה, אשר תבטיח כי ההנחיות בנוהל החדש מבוצעות הלכה למעשה.

סגן גזבר העירייה ענה לשאלת הביקורת ומסר שגזברות העירייה פרסמה הנחיות שונות לקבלת תשלומים, טיפול ושמירת כסף והמחאות לכל יחידות העירייה. הביקורת מצאה כי נהלים אלה מתויקים בתיק נהלים בלשכת גזבר העירייה. הביקורת מציינת כי אחת ההנחיות שהוצאו על ידי סגן גזבר העירייה מורה על החובה להפקיד שיקים ובפרט שיקים מעותדים, (דחויים) באופן מיידי ואסר על החזקתם במחלקות עד להגיע מועד פירעונם. הנחייה זו נועדה לדבריו למנוע ככל הניתן "הסתובבות" של שיקים במחלקות. הנחייה זו כרוכה בתשלום עמלות "דמי משמורת" לבנקים. הביקורת העלתה בבדיקתה כי סגן גזבר העירייה הגיע להסדר הנחות עם הבנקים הנע בין 50% ל - 70% הנחה בעמלות האמורות. מנתונים שאספה הביקורת עולה כי היקף התשלום השנתי בגין עמלה זו נאמד בכ- 40,000 ₪.

הביקורת מציינת כי מהממצאים כפי שפורטו בדוח זה עולה כי הסדר זה לא נעשה עם כל הבנקים עימם עובדת העירייה ולפיכך, הביקורת ממליצה כי גזברות העירייה תנסה להגיע להסדר מיטבי עם כל הבנקים עימם העירייה עובדת.

הביקורת ממליצה כי נושא השימוש האינטראקטיבי באתר האינטרנט של העירייה בכלל ובנושא רישום לחוגים בפרט ייבחן על ידי גורם מקצועי ותקבל

החלטה על המדיניות הכוללת שתונהג באתר האינטרנט העירוני, כאשר בנוסף לשיקול הכספי/תקציבי תישקל התועלת של שיפור השרות לתושב.

### 6.3 הסדרת הפקדות יזמים במדור אגרות והיטלים

פעולות הגבייה המבוצעות במחלקת הגבייה עבור מחלקות שונות בעירייה מבוצעות כאמור, כפעולה מיחשובית רישומית בלבד, ללא טיפול מלא בתשלום. ממצא זה לדעת הביקורת, נובע הן בגלל שמערכת המחשוב של מחלקת הגבייה אינה מהווה בסיס נתונים אחד המקושר לכל יחידות העירייה והן עקב שיטות העבודה במחלקות, כפי שתוארו בפרק 3.

חלק מהכספים המתקבלים במחלקות שונות, כתשלום במזומן ובשיקים, מובאים להפקדה מרוכזת במחלקת הגבייה. הביקורת מציינת כי את הקבלות למשלמים מנפיקים ביחידות המקבלות את התשלומים, פרט למקרים מסויימים כפי שתוארו בפרק 3.

הביקורת מצאה כי הטיפול בקליטת ההפקדות מבוצע על ידי מנהלת מדור אגרות והיטלים אשר מזכה סעיפים כלליים של המחלקות ללא כל חלוקה לתת פרקים פנים מחלקתיים וללא כל ביצוע פעולת בקרה על ידה, או על ידי גזברות העירייה. בפועל, מנהלת מדור אגרות והיטלים יוצרת את החיובים ליזמים על פי השיקים שהובאו אליה, כאמור, ללא כל פעולת בקרה מול חוזים, הסכמים וכו'. עוד מצאה הביקורת, כי חלק מהגורמים המגיעים להפקיד כספים במחלקת הגבייה, מהמחלקות השונות, מגיעים לעיתים בלא רשימות מרכזות ומבלי לדעת עבור מה התשלום בשיק.

לאחר ביצוע פעולות הזיכוי במחשב, על ידי מנהלת מדור אגרות והיטלים, נציגי המחלקות הולכים להפקיד את אותם שיקים אצל הקופאיות במחלקת הגבייה, אשר מבצעות את קליטת השיקים על פי החיובים אשר נוצרו במחשב כאמור, על ידי מנהלת מדור אגרות והיטלים.

מנהלת מחלקת הגבייה מסרה לביקורת, כי לדעתה את חלוקת התקבולים הפנים מחלקתית, על היחידות לעשות בעצמן.

לדבריה, בעבר היתה חלוקה של סעיפי הכנסות למחלקות, אך לבקשת המחלקות עקב קשיים שלהן, החלוקה צומצמה ושונתה לסעיף הכנסה אחד לכל מחלקה ומחלקה.

הביקורת ממליצה כי בתחילת כל שנת פעילות, בחודשי הקיץ, כל המחלקות העוסקות בקשרי עבודה מול יזמים תשלחנה רשימות מסודרות למחלקת הגבייה. רשימות אלו צריכות לכלול, לדעת הביקורת, את כל פרטי ההתקשרות עם כל יזם-תאריכי ההתקשרות, גובה התשלום לחודש, ציון האם התשלום כולל אבטחה, האם התשלום כולל מע"מ, מספר מעודכן של ח.פ. או ת.ז. של היזם וכתובת פרטית למשלוח דואר. עם קבלת מידע זה במחלקת הגבייה, ייפתחו חשבונות משלמים לכל היזמים, אשר יהיו לפי פרטי היזם. לכל מחלקה ייפתח סוג שרות נפרד, יחד עם סוג שרות נפרד לאבטחה.

עוד ממליצה הביקורת, כי מדי חודש יוצאו דוחות לכל מחלקה בנפרד לפי סוגי השרות שלה ובכל מחלקה ישייכו את התשלומים באופן ספציפי בתוך המחלקה. אירועים בודדים שלא ניתן להביא את הפרטים שלהם מראש (כמו מופעי תרבות), יש להביא בעת הצורך עם דף נלווה בו ימולאו כל הפרטים הדרושים.

הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה יורה על בחינה מקיפה של התהליך שתואר לעיל, מול חשבי האגפים השונים, על מנת לקבוע נהלים ברורים.

#### 6.4 רענון נוהל הטיפול בשיקים חוזרים

באגף תרבות מוטבעת על גבי השיקים המתקבלים מיזמים חותמת "למוטב בלבד - לא סחיר" ובנוסף, על גב השיק מוטבעת חותמת של היחידה המקבלת, יחד עם ציון עבור איזה חודש התשלום, על פי הוראת גזבר העירייה, בהתאם לחוזר מנכ"ל משרד הפנים מחודש ינואר 2001. תשלומי היזמים מועברים יחד עם החוזים למנהלת מחלקת כספים ובקרה לבדיקה. יחד עם הבדיקה, מכינה מנהלת המחלקה "טופס טיולים" לחתימת מורשי החתימה בעירייה (מנכ"ל, גזבר, מנהל האגף, יועץ משפטי, ממונה ביטוח). השיקים מרוכזים במחלקה ומועברים להפקדה במחלקת הגבייה.

הביקורת מציינת כי השיקים נקלטים במחלקת הגבייה רק על פי הדיווח מאגף תרבות. למחלקת הגבייה לא מועבר עותק מהחוזה לצורך ביצוע בקרה. עוד מצאה הביקורת כי גם בגזברות העירייה לא נערכת כל בדיקה/בקרה/מעקב על התאמת התשלומים לחוזים.

לדעת הביקורת, היעדר בקרה מצד גזברות העירייה מהווה ליקוי.

הביקורת ממליצה כי כל תהליך חתימה על חוזים עם יזמים במחלקות יחד עם היעדר פעולות בקרה על התהליך ועל התשלומים, ייבחן על ידי גזבר העירייה. בשנת 2002 פורסמה הוראת עבודה מטעם גזבר העירייה בדבר הטיפול בשיקים חוזרים. מטרת ההוראה היתה כמתואר להלן:

" - יצירת מסגרת אחידה, לטיפול בהמחאות חוזרות, המתקבלות בכל

יחידות העירייה השונות הגובות כספים.

- ליעל את תהליך קבלת הכספים מבעל ההמחאה החוזרת.

- להגביר את גבית הכספים מהמחאות חוזרות.

- מתן אמצעי שליטה ובקרה, על גבית המחאות חוזרות.

- מתן אמצעי שליטה ובקרה על משלמים פוטנציאליים, בהמחאות

חוזרות."

הוראת עבודה זו אשר פורסמה על ידי גזבר העירייה פירטה את התהליכים המחייבים עם הפקדת השיקים והטיפול בשיקים חוזרים כולל לוחות זמנים ואחריות לשלבים השונים של הטיפול.

**להלן פירוט הליקויים אותם מצאה הביקורת ביישום נוהל עבודה - המחאות חוזרות:**

הביקורת מצאה כי בחלק מיחידות העירייה הנחיה זו לא ידועה ולא משתמשים בחותמת - "להפקדה בחשבון עיריית כפר סבא בלבד", כמתחייב.

עוד מוסיפה הביקורת כי החובה להשתמש בחותמת כגון זו, גם פורסמה בחוזר מנכ"ל משרד הפנים מחודש ינואר 2001.

הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה ירענן את הנחיותיו לגבי הטיפול בשיקים ובשיקים דחויים ו/או חוזרים ויוודא כי הנחיות אלה מקוימות כלשונו, כך שכל יחידות העירייה המקבלות שיקים יטביעו את החותמת "להפקדה בחשבון עיריית כפר סבא בלבד" כמתחייב מהקבוע בנוהל שהוציא ועל פי חוזר מנכ"ל משרד הפנים.

עוד מצאה הביקורת כי לא כל יחידות העירייה המקבלות שיקים מקפידות על שימוש בחותמת הכוללת את שם היחידה כמתחייב מסעיף 3.1 בנוהל.

הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה יבחן מחדש את כל תהליך הטיפול בשיקים בכל ההיבטים ופרסם נוהל חדש. כמו כן, הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה ייקבע מערכת בקרה נאותה, אשר תבטיח כי ההנחיות בנוהל החדש מבוצעות הלכה למעשה.

הביקורת ממליצה כי ירוענן נוהל הטיפול בשיקים חוזרים במחלקות העירייה המקצועיות ובכל מקרה ייקבע תהליך של דיווח ועדכון הדדי בין המחלקות המקצועיות לבין מחלקת הגבייה.

**6.5 ריכוז מידע בדבר היקף התשלומים בשיקים כולל מידע על שיקים חוזרים**

ממצאי הביקורת אשר פורטו בדוח זה מעידים כי בגזברות העירייה לא קיים מידע מרוכז על היקף התשלום בשיקים הן בהיבט כמות השיקים ששולמו לעירייה והן בהיבט ההיקף הכספי. בנוסף, הביקורת מצאה כי לא קיים מידע מרוכז על היקף כל השיקים שלא כובדו.

השיקים, כאמור לעיל, מופקדים במקומות שונים על ידי מספר גורמים. הגורמים השונים העוסקים בגביית תשלומים בשיקים אינם עובדים עם אותה מערכת ממוחשבת וישנם אף גורמים שלא עובדים עם מערכת ממוחשבת כלל. לאור כך, הנתונים שהוצגו בגוף הדוח הינם חלקיים ולביקורת לא נמסרו כל הנתונים על ידי חלק מהיחידות.

**הביקורת ממליצה כי תבחן הקמת מערכת ממחושבת מרכזית לשיפור זמינות המידע ולייעול תהליכי העבודה בין המחלקות.**

#### **6.6 הדרכות, רענון, החתמה**

לאור ממצאי הביקורת המפורטים בדוח זה המצביעים כי חלק מהעובדים העוסקים בטיפול ובגביית כספים לא קיבלו לדבריהם, הדרכה או הנחייה לגבי בדיקת תקינות השיקים ואף לא קיבלו, הדרכה לגבי אבטחת הכסף במשרד ו/או בעת העברתו להפקדה במחלקת הגבייה ולפיכך, ממצאים אלה מצביעים על היעדר ריכוז מידע, אי הקפדה על קיום נהלים, פגמים בתהליך העברת הנחיות אל המחלקות ובמחלקות ולפיכך, יש לדעת הביקורת לרענן נהלים שהופצו בעבר ולקבוע את דרכי הפצתם, שמירתם, רענונם והעברתם לעובדים חדשים.

סגן גזבר העירייה המציא לביקורת העתקים של נהלים בדבר קבלת כסף, טיפול בכסף, העברת כספים לבנק וכו', אשר הופצו לדבריו, לכל מחלקות העירייה וטען בפני הביקורת כי האחריות על הדרכת עובדים חדשים בנהלים ו/או בעדכונים מוטלת על מנהל כל אגף ולא על גזברות העירייה.

**הביקורת ממליצה כי מעת לעת תיערך על ידי גזברות העירייה הדרכה, רענון נהלים והוראות לכל עובדי המחלקות השונות העוסקים בגביית כספים. בנוסף, ממליצה הביקורת כי הנחיות האבטחה ייבחנו וירוענונו אחת לתקופה ואף תבחן האפשרות להחתמה על נהלי אבטחת כספים את כל העוסקים בגבייה ובטיפול בכספים.**

לפיכך, הביקורת ממליצה כי תיערך בגזברות העירייה בדיקה ועדכון הנהלים המופצים למחלקות העירייה השונות ותקבע דרך העברתם לכלל העובדים הדרושים, הן במחלקת הגבייה והן במחלקות עירייה אחרות, כולל בתי הספר. כן ממליצה הביקורת, כי ייערכו הדרכות מקיפות לכל העוסקים בגביית כספים ובטיפול בשיקים תוך קביעת הבדיקות אותן יש לערוך עם קבלת תשלום בשיק תוך הנהגת רשימת תיוג והנחייה לביצוע בדיקה קפדנית ומלאה לכל שיק, כך שהשיק יתקבל רק לאחר ביצועה המלא של הבדיקה האמורה.

הביקורת ממליצה, כי גזבר העירייה יבחן מחדש את כל תהליך הטיפול בשיקים בכל ההיבטים, הן בהיבט גביית תשלומים בשיקים והן בהיבט של טיפול בשיקים חוזרים ויפרסם נוהל חדש. כמו כן, הביקורת ממליצה כי גזבר העירייה יקבע מערכת בקרה נאותה, אשר תבטיח כי ההנחיות בנוהל החדש מבוצעות הלכה למעשה.

#### 6.7 ליקויים במחלקות

שיקים במזומן ושיקים דחויים משולמים לעירייה במחלקות שונות, לרבות במחלקת הגבייה. מהממצאים שפורטו בדוח זה בפרק 3 הודן בתהליך קבלת תשלומים בשיקים והטיפול בהם, במחלקות שונות נמצאו ליקויים רבים שפורטו כגון: שוני בשיטות קבלת התשלומים בשיקים והטיפול בהם במחלקות השונות באגף תרבות, נוער וספורט וניהול לא אחוד של כל כספי המחלקות באגף; בתוכנה לרישום לחוגים לא ניתן למיין בין שיקים חוזרים לבין שיקים שבוטלו; מתן הנחות במחלקת הנוער ללא נוהל הנחות; מעקב לקוי אחר תשלומים במחלקת הנוער; היעדר ממשק מחשובי בין תוכנת המתנ"סים לגזברות העירייה; ליקויים בשיטת גביית התשלומים באגף לאיכות הסביבה; אי הפקדת שיקים דחויים בבנקים בחלק מהיחידות בניגוד להנחיות גזבר העירייה; אי גביית עמלת החזר שיק מהחייבים בבתי ספר ועוד.

כל הליקויים וההמלצות לתיקונם מפורטים בגוף הדוח בפרק 3 ובפרקים נוספים ולפיכך, הביקורת ממליצה על תיקון כל הליקויים.

dingoo

100/2

## נספח א'

יום חמישי 15 יוני 2006

**סיכום פגישה בנושא הכנסות אגף תרבות נוער וספורט 15.6.06**

משתתפים: אביטל רייך- אגף התרבות, אילן לוי- גזברות, שרונה כהנא- ס. מנהלת מח' הגביה, אמה בורסוקר, ליזה קולבק, חגי עמרני

להלן סיכום הנקודות העיקריות שעלו בדיון:

מס' נושא	מסקנות	גורם אחראי
1. אביטל העלתה את נושא הכנסת אמצעי תשלום בכרטיס אשראי אשר אמור להפחית את מס' הצ'קים	עידוד תשלום בשיטה הנייל ולא בצ'קים יביא להפחתת המכרים של חזרות של אמצעי תשלום.	אביטל רייך
2. ישנה בעיית זיהוי לאיזו מחלקה שייכים הצ'קים החוזרים. לא הייתה הקפדה על רישום מדוייק בגין איזו פעילות ניתן הצ'ק, דבר שמקשה על פעילות זריזה ואיכותית של מח' הגביה ואגף התרבות	ייעשה רענון וחידוד של הנהלים של קליטת הצ'קים, תוך הקפדה לשייך כל צ'ק לסוג השובר התואם לשירות בגינו הוא ניתן	אביטל רייך
3. צ'קים שחזרו בבנק מסד ובבנק דיסקונט, לא מועברים כנראה למח' הגביה, ובעצם אינם נאספים כלל.	בכל הפקדה שתבוצע ע"י אחת ממחלקות אגף התרבות יימשכו גם הצ'קים החוזרים מאותו החשבון ויימסרו למח' הגביה. הצ'קים שיימסרו למח' הגביה יצולמו לשם תיוק באגף התרבות ויועברו עם סוג השובר בגינו ניתן השירות ישירות לליזה. כמו"כ תיבחן אפשרות עבודה מול 2 בנקים בלבד בכל הנושאים והתחומים.	אביטל רייך, פורום חשבים (בדיקת נושא תבנקים)
4. חוסר בהירות לגבי תשלום צ'ק שחזר- באיזו מח' יש לשלם את הצ'ק שחזר	כל תשלום בגין צ'ק שחזר והועבר לליזה יופקד במח' הגביה. בעדיפות ראשונה, באמצעות תשלום פיזי במח' או בהעברת הכסף ע"י אגף התרבות.	
5. חזרה של צ'קים מסיבות טכניות	ייעשה רענון וחידוד של הנהלים של קליטת הצ'קים עם דגש על בחינת החוקית של כל צ'ק. כמו"כ הוצע סיוע ע"י מח' הגביה להכשרה והטמעה בנושא הנייל.	אביטל רייך
6. שיוך הכנסות לסעיפים תקציביים בנושא שכירויות של יזמים.	תיבדק אפשרות לייחוד נושא מסויים או מס' סוגי שירות מרובים, אשר יקלו את המעקב אחר ההכנסות של מח' התרבות בהתאם לסוגי ההכנסות השונות.	שרונה+ חגי+ אוטומציה

רצ"ב מבנה הכנסות אגף התרבות:

