

התפתחות הגירעון בעיריית כפר-סבא

בשנים 1993 עד 1995

- ביקורת מעקב -

לאור מצבה הכספית הקשה של עיריית כפר-סבא בשנת 1996 מצא לנכון מבקר העירייה, לנתח ולבדוק את התפתחות הגירעונות של העירייה בשנים 1993 עד 1995.

הניתוח מתבסס על נתונים אשר פורסמו בדו"ח הכספית המבוקר ע"י רו"ח מטעם משרד הפנים.

עיקרי הממצאים כפי שפורסמו בדו"ח השנתי של מבקר העירייה מס' 20, לשנים 1996/97 מובאים בהמשך.

1 . גירעון

להלן צבירת הגירעון בשנים 1993 - 1995:

גירעון מצטבר לסוף השנה	הלוואה לכיסוי גירעון	מענק	גירעון שנתי		גירעון מצטבר לתחילת השנה	שנה
			סכום מליוני ש"ח	% מתקציב רגיל של השנה		
34.8	14	-	16%	16.1	32.7	1993
32	15	7.5	16%	19.8	34.8	1994
49.9	-	-	11%	17.9	32	1995

1.1. גירעון העירייה המצטבר לראשית 1993 הגיע ל- 32.7 מיליון ש"ח המהווה

35% מסך התקבולים של העירייה שהסתכם בשנת 1993

ב- 94.5 מיליון ש"ח. אחוז זה נחשב גבוה.

הגירעון הניכר צומצם במהלך שנת 1993 בדרך של קבלת הלוואה בסך 14 מיליון ש"ח לכיסוי גירעון, דבר שמכביד על תקציבה השוטף של העירייה בשנים הבאות, עם פירעון המלווה.

הגירעון השוטף בשנת 1993 הסתכם ב- 16.1 מיליון ש"ח והגירעון הנצבר לסוף 1993 (לאחר ניכוי המלווה לכיסוי הגירעון), הגיע ל- 34.8 מיליון ש"ח.

1.2. בשנת 1994 נוצר גירעון שוטף של 19.8 מיליון ש"ח המהווה 16% מתקבולי העירייה שהסתכמו ב- 128 מיליון ש"ח. גם גירעון משמעותי זה צומצם במהלך שנת 1994 בדרך של קבלת הלוואה בסך 15 מיליון ש"ח לכיסוי גירעון. כמו כן, התקבל מענק ממשרד הפנים בסך 7.5 מיליון ש"ח (מיליון אחד מתוך מענק זה עוכב עד הגשת הצעה לתוכנית הבראה ע"י העירייה ונתקבל במהלך שנת 1995).

הגירעון הנצבר לסוף שנת 1994 הגיע ל- 32 מיליון ש"ח, היינו 25% מכלל תקבולי העירייה לאותה שנה. אחוז זה נחשב למשמעותי מאוד.

גירעון שוטף ומצטבר בהיקף כספי כזה, מכביד בהכרח על הפעילות השוטפת של העירייה.

1.3. בשנת 1995 נוצר בנוסף גירעון שוטף של 17.9 מיליון ש"ח המהווה 11% מכלל תקבולי העירייה לאותה שנה שהסתכם ב- 165.6 מיליון ש"ח. הגירעון המצטבר לסוף 1995 הגיע ל- 49.8 מיליון ש"ח המהווה 30% מכלל תקבולי העירייה לאותה שנה.

בשנת 1995 לא נתקבל כל סכום, לא בצורת מענק ולא בצורת הלוואה, להקטנת הגירעון, למעט 1 מיליון ש"ח בגין מענק על חשבון שנת 1994.

גם אחוז זה נחשב גבוה והוא מכביד על תפקוד שוטף של העירייה.

2. עומס המלוות

פירעון שוטף של מלוות במשך השנה		עומס מלוות לסוף השנה		שנה
% מהתקציב הרגיל לשנה	סכום מיליוני ש"ח	% מהתקציב הרגיל לשנה	סכום מיליוני ש"ח	
7%	7.2	57%	58.2	1993
10%	12.7	75%	94.5	1994
9.2%	15.9	70%	120.9	1995

- 2.1 עומס המלוות לפירעון בשנים הבאות הוא גבוה. לסוף שנת 1993 הוא הגיע לסך 58.2 מיליון ש"ח המהווה כ- 57% מכלל התקציב הרגיל לשנת 1993 שהסתכם ב- 102 מיליון ש"ח. אחוז זה הוא מאד גבוה לכל הדעות ומכביד על התפקוד הפיננסי השוטף.
- 2.2 לסוף שנת 1994 הגיע עומס המלוות ל- 94.59 מיליון ש"ח - 75% מכלל התקציב הרגיל השוטף לאותה שנה.
- 2.3 לסוף שנת 1995 הגיע עומס המלוות ל- 120.9 מיליון ש"ח - 70% מכלל התקציב הרגיל השוטף לאותה שנה.
- 2.4 לדעת הביקורת עומס המלוות מהווה בעיה קשה החל בשנת - 1993 ונמשך גם בשנים - 1994 ו - 1995 והוא ילך ויכביד על תקציב העירייה בשנים הבאות מבחינת משקל פירעון המלוות מכלל תקציב העירייה.
- 2.5 הפירעון השוטף של המלוות הגיע בשנת 1995 ל- 15.9 מיליון ש"ח, בשנת 1994 (כולל הוצאות מימון) ל- 12.7 מיליון ש"ח בהשוואה ל- 7.2 מיליון ש"ח בשנת 1993. הגידול בנטל פירעון המלוות בשנת 1995 לעומת שנת 1994 הוא כ- 25%.

3. גורמי גידול הגירעון

בשנת 1994 לעומת שנת 1993 היו גורמי הגידול בגירעון - גידול בהכנסות של 33.8 מיליון ש"ח וההוצאות גדלו במעט יותר - בסכום של 37.1 מיליון ש"ח, כך שבעצם

הגירעון השנתי השוטף היה גבוה מהשנה הקודמת בכ- 3 מיליוני ש"ח.
את עיקר הגידול בגירעון ניתן ליחס לגידול החריג בסעיף
פירעון מלוות, אשר עלה מסך 7.2 מיליוני ש"ח בשנת 1993 לסך 12 מיליוני ש"ח
בשנת 1994 וזהו גידול חריג של 75% בשנה.

3.1 הגידול בהכנסות בשנת 1994 לעומת שנת 1993 מקורו בעיקר בסעיפים הבאים:

8.7 מיליון ש"ח (גידול של 19%)	הכנסות מארנונה
4.3 מיליון ש"ח (גידול של 26%)	הכנסות עצמיות
10.5 מיליון ש"ח (גידול של 33%)	השתתפות המשרדים היעודים
7.5 מיליון ש"ח (לא היה קיים ב-1993)	מענק משרד הפנים להקטנת הגירעון
2.8 מיליון ש"ח (בשנת 1993 רק 26,000 ש"ח)	הכנסות שונות ובלתי רגילות
<u>(0.3-)</u> מיליון ש"ח	אחרות
<u>33.5</u> מיליון ש"ח	סה"כ

3.2 הגידול בהוצאות בשנת 1994 לעומת שנת 1993 מקורו בעיקר בסעיפים הבאים:

18.8 מיליון ש"ח (גידול של 39%)	משכורות ושכר
6 מיליון ש"ח (גידול של 33%)	הוצאות לפעולות
5 מיליון ש"ח (גידול של 28%)	השתתפויות ותרומות
5.4 מיליון ש"ח (גידול של 75%)	פירעון מלוות
7.5 מיליון ש"ח	מענק משרד הפנים
(4.7-) מיליון ש"ח (ירידה של 28%)	כלליות
<u>(0.9-)</u> מיליון ש"ח	אחרות
<u>37.1</u> מיליון ש"ח	סה"כ

הנתונים מראים כי חלה עלייה ניכרת הן בהכנסות והן בהוצאות, בסכומים
ובאחוזים, בשנת 1994 בהשוואה לשנת 1993.

3.3 בשנת 1994 ממשיך המצב בו הגידול בהוצאות עולה על הגידול בהכנסות ביחס
לשנת 1993 והדבר גורם לגירעון שוטף הגדול בהשוואה לשנה הקודמת.

למעשה הגירעון אף גדל ביותר מהעולה מהניתוח לעיל עקב הכללת אגרת ביוב בסך 2.8 מיליון ש"ח בסעיף הכנסות שונות ובלתי רגילות. כאשר בשנת 1993 הכנסות אלו נכללו בתקציב הבלתי רגיל.

3.4 בשנת 1995 חל גידול בהכנסות בסך 37.6 מיליון ש"ח. הגידול לפי סעיפי הכנסות כלהלן:

20.0 מיליון ש"ח (גידול של 37% לעומת 1994)	ארנונות
	השתתפות המשרדים
13.6 מיליון ש"ח (גידול של 32% לעומת 1994)	היעודים
	הכנסות שונות ובלתי רגילות
10.0 מיליון ש"ח (גידול של 349% לעומת 1994)	מענק משרד הפנים
(7.5-) מיליון ש"ח (קטון של 100% לעומת 1994)	הכנסות עצמיות
1.7 מיליון ש"ח (גידול של 8% לעומת 1994)	אחרות
(0.2-) מיליון ש"ח	
<u>37.6</u> מיליון ₪	סה"כ

3.5 גם בהוצאות, חל בשנת 1995 גידול בסך כללי של 35.8 מיליון ש"ח במספר סעיפי הוצאות כלהלן:

15.3 מיליון ש"ח (גידול של 23% לעומת 1994)	משכורת ושכר
7.9 מיליון ש"ח (גידול של 32% לעומת 1994)	הוצאות לפעולות
13.2 מיליון ש"ח (גידול של 58% לעומת 1994)	השתתפות ותרומות
3 מיליון ש"ח (גידול של 25% לעומת 1994)	פירעון מלוות
(7.5-) מיליון ש"ח (קטון של 100% לעומת 1994)	מענק משרד הפנים
<u>3.9</u> מיליון ש"ח	אחרות
<u>35.8</u> מיליון ₪	סה"כ

3.6 בשנת 1995 עולה הגידול בהכנסות על הגידול בהוצאות ולכן הגירעון השוטף בשנת 1995 קטן מזה שבשנת 1994.

מצד ההכנסות ניתן לראות כי בעוד שרוב מרכיבי ההכנסות שומרים על יחס קבוע מתוך כלל ההכנסות הרי שמשקל ההכנסות השונות והבלתי רגילות הולך וגדל ולעומתן קטן משקל ההכנסות העצמיות.

בעוד רוב מרכיבי ההוצאה שומרים על יחס קבוע מתוך סך הכל ההוצאות, הרי שמשקל ההשתתפויות והתרומות הולך וגדל (הגידול בשני סעיפים - הכנסות שונות והשתתפויות, נובע משינוי שיטת הרישום, הכוללת את ההנחות בארנונה בסעיפים אלה).

4. ניתוח הסטיות בין התקציב המאושר לבין הביצוע בפועל

4.1 תקציב שנת 1993, בסך 102 מיליון ש"ח תוכנן מאוזן ואולם בביצוע ההוצאות הגיעו ל- 110.7 מיליון ש"ח, שזו חריגה של 8.3%. מאידך גיסא, חלה הקטנה בהכנסות לעומת התקציב 94.5 מיליון ש"ח לעומת 102 מיליון ש"ח - הקטנה של 7.5%. עיקר ההקטנה הינה בהכנסות שונות ובלתי רגילות, שם הוקטן הסכום מ- 7.5 מיליון ש"ח בתקציב לעומת 26 אלפי ש"ח בלבד בביצוע - **הקטנה בהיקפיים בלתי סבירים.**

על מנת להציג תקציב מאוזן כלול סך 7.5 מיליון ש"ח כהעברה מהתקציב הבלתי רגיל לסעיף הכנסות שונות - סכום שלא הועבר בפועל.

בהכנסות כלליות ניגבו 16.2 מיליון ש"ח לעומת 18.7 מיליון ש"ח בתקציב, גבייה בתת ביצוע של 13%. מאידך, בתקבולי המשרדים היעודים היה גידול של 2.5 מיליון ש"ח - ביצוע מעל של 8% בהשוואה לתקציב. ההוצאות של שנת 1993 חרגו מהתקציב המאושר בכ- 8.7 מיליון ש"ח - 8.3%.

4.2 עיקר החריגה מהתקציב היתה בסעיפים הבאים :

מיליוני ש"ח	אחוז חריגה
ש"ח	<u>מהתקציב</u>
5.3	12%
2.7	17%
1.1	(לא קיים בשנה קודמת)

משכורות ושכר
השתתפויות ותרומות
הוצאות בגין שנים קודמות

מהאמור לעיל עולה כי התקציב לא היה כלל ריאלי ולא יכול היה לשמש כלי ניהולי בכלל ושל בקרה בפרט.

4.3 גם בשנת 1994 היו הפרשים ניכרים בין התקציב לביצוע.

בצד ההכנסות הוקצבו מלכתחילה 126 מיליון ש"ח לעומת 94.5 מיליון ש"ח שבוצע בפועל בשנה הקודמת. ביצוע ההכנסות היה אומנם נמוך מהתקציב בכ- 5.6 מיליון ש"ח, אולם גם הוא עבר את השנה שעברה בקרוב ל- 26 מיליון ש"ח. (הניתוח אינו כולל את מענק משרד הפנים בסך 7.5 מיליון ש"ח).

עיקר הירידה בין ההכנסות בפועל לבין התקציב היו בסעיפים הבאים:

- הכנסות מארנונה ירד מ- 56.5 בתקציב ל- 53.7 בפועל (-5%).
- הכנסות עצמיות ירד מ- 22.5 בתקציב ל- 20.6 בפועל (-8.5%).
- השתתפות המשרדים הייעודים ירד מ- 43.6 בתקציב ל- 42.7 בפועל (-2.1%).

בשנה זו קיימת העברה של 2.8 מיליון ש"ח בגין אגרת ביוב לתקציב הרגיל (נעשה מיון שונה לעומת שנה קודמת). סכום זה כלול הן בתקציב והן בביצוע. כמו כן, נזקפו סך 0.9 מיליון ש"ח הכנסות ריבית מהשקעות לתקציב הרגיל, בעוד בשנת 1993 נזקפו ברובן לקרן לעבודות פיתוח. עיקר החריגה בהוצאות היתה בסעיפים הבאים:

<u>אחוז החריגה</u>	<u>סכום החריגה</u>	
<u>מהתקציב המאושר</u>	<u>במיליוני ש"ח</u>	
17%	9.8	משכורת ושכר
6%	1.3	השתתפויות ותרומות
31%	3	פירעון מלוות

החריגה בסעיף פירעון מלוות מעידה כי תקציב אינו ריאלי ולא שיקף נכונה את המצב האמיתי. כמו כן, הביצוע חרג מהתקציב המאושר.

4.4 בשנת 1995 הפערים בין התקציב לביצוע מצטמצמים לעומת שנת 1994.

4.4.1 להלן עיקר הירידה בין ההכנסות בפועל לבין התקציב (ללא התייחסות למענק משרד הפנים):

-הכנסות עצמיות מ- 30.2 מיליון ש"ח ל- 22.2 מיליון ש"ח (ירידה של 26.5%).

-השתתפות המשרדים היעודים מ- 58.4 מיליון ש"ח ל- 56.3 מיליון ש"ח (ירידה של 3.6%) ומאידך גידול בסעיף הכנסות שונות ובלתי רגילות מ- 1.6 מיליון ש"ח ל- 12.8 מיליון ש"ח (עלייה של 800%).

-הכנסות מפעל הביוב בסך 5.6 מיליון ש"ח אינן כלולות בתקציב, (למרות שבשנה הקודמת כן נכללו) אך כלולות בביצוע.

4.4.2 בצד ההוצאות עיקר הגידול נובע מהסעיפים הבאים:

משכורות ושכר - עלייה מ- 79.4 מיליון ש"ח בתקציב ל- 82.2 מיליון ש"ח בביצוע (+3.5%).

הוצאות לפעולות - עלייה מ- 30.3 מיליון ש"ח בתקציב ל- 32.4 מיליון ש"ח בביצוע (+6.3%).

השתתפויות ותרומות - עלייה מ- 29.8 מיליון ש"ח בתקציב ל- 36.3 מיליון ש"ח בביצוע (+19.8%).

5. המצב הכספי

היחס השוטף* בכפר-סבא היה גרוע בסוף שנת 1993. בסוף שנת 1993 עמדו מול נכסים שוטפים בסך 9.7 מיליון ש"ח, התחייבויות שוטפות בסך 18.9 מיליון ש"ח.

* יחס שוטף- היחס בין ההתחייבויות השוטפות לנכסים השוטפים

בשנת 1994 היחס השוטף השתפר: מול נכסים ושוטפים של 19.5 מיליון ש"ח לסוף 1994 עמדו 22 מיליון ש"ח התחייבויות שוטפות. שיפור זה הושג בעיקר עקב מענק משרד הפנים הכלול ברכוש השוטף.

בשנת 1995 שוב הורע היחס כיוון שההתחייבויות השוטפות עמדו על 24 מיליון ש"ח בזמן שהנכסים השוטפים הסתכמו בסך 11.9 מיליון ש"ח בלבד. ההסבר לכך הוא שבשנה זו לא הועברו מלוות או מענקים לתקציב השוטף. לפי חוק יסודות התקציב התשמ"ה - 1985, סעיף מס' 23 אין להעביר עודפים מתקציב בלתי רגיל לתקציב לפעולות שוטפות. בהנחיות משרד הפנים מפורט כי עודפים מהתקציב הבלתי רגיל יש להשקיע בנפרד מכספי התקציב הרגיל. כמו כן, את ההכנסות בגין ריבית והצמדה להשקעות אלה, יש לזקוף לתקציב הבלתי רגיל.

מניתוח הדו"חות הכספיים עולה כי הסכומים המושקעים בגין עודפי קרנות פיתוח ותקציבים בלתי רגילים נמוכים מהעודפים הרשומים בספרים - והמצב לאורך השנים הולך ומחמיר. המסקנה המתבקשת היא כי סכומים שניגבו לצורכי פיתוח נוצלו לצורכי מימון הגירעון בתקציב השוטף.

שנה	קרן לעבודות פיתוח ועודפי תבר"ים זמניים	סעיפי השקעות המתנייחים	הפרש
1993	37.9	12	25.9
1994	37.9	8.1	29.8
1995	45.9	8.4	37.5

במאזן העירייה מופיעים לסוף 1993 קרן לעבודות פיתוח ועודפי מימון בתקציב הבלתי רגיל כלהלן:

קרן לעבודות פיתוח -	9.1 מיליון ש"ח
עודפי תבר"ים זמניים -	28.8 מיליון ש"ח
סה"כ	37.9 מיליון ש"ח

כנגד סכומים אלו עמדו בסך הכל בצד החובה 12 מיליון ש"ח בסעיפי
ההשקעות המתייחסים לאותם נושאים.

לאורך השנים המצב הולך ומחמיר:

שנת 1994:

קרן לעבודות פיתוח	8 מיליון ש"ח
עודפי תב"רים זמניים	<u>29.9</u> מיליון ש"ח
סה"כ	<u>37.9</u> מיליון ש"ח

מול סכומים אלו עמדו בסך הכל בצד החובה 8.1 מיליון ש"ח בסעיפי
ההשקעות המתייחסים לאותם נושאים.

שנת 1995

קרן לעבודות פיתוח	22.1 מיליון ש"ח
עודפי תב"רים זמניים	<u>23.8</u> מיליון ש"ח
סה"כ	<u>45.9</u> מיליון ש"ח

מול סכומים אלה עמדו בסך הכל בצד חובה 8.4 מיליוני ש"ח בסעיפי
ההשקעות המתייחסים לאותם נושאים.

**המסקנה המתבקשת היא כי סכומים שניגבו לצורכי פיתוח נוצלו לצורכי
מימון הגירעון בתקציב השוטף.**

6. ניסיונות הבראה

6.1 במועד סיום הביקורת טרם נסגרו ספרי החשבונות של העירייה וטרם הוגשו הדו"חות הכספיים המבוקרים ולכן לא הושלמה המלאכה לגבי שנת 1996. הדיונים על תקציב 1997 הצביעו על כך שישנה מגמת גידול בגירעון השנתי (למרות שאין גידול ריאלי מתוכנן) ובגירעון המצטבר בשנת 1996.

לגבי שנת 1997 הוגש תקציב מאוזן, אך חלק מהנחות היסוד לאיזון התקציב (הגדלת הכנסות עקב העמקת הגבייה, קבלת הלוואה נוספת של 15 מיליוני ש"ח וכו') אינן ממשיות (עד כה נתקבלו ההלוואות בחלקן וקבלתן בעתיד מותנית בתוכנית הבראה). מצב תזרים המזומנים הלך והורע במיוחד ע"י המשך מגמת העלייה הן בעומס המלוות והן בפירעון השוטף - בשנת 1997 נצפים:

- עומס מלוות בתחילת השנה 144.3 מיליוני ש"ח.

- תוספת הלוואות והצמדה שוטפים 16.9 מיליוני ש"ח.

- פירעון מלוות 22.9 מיליוני ש"ח.

על-פי נתוני גזברות העירייה עומס המלוות יגיע בשנת 1997 עד כדי 66% מסה"כ התקציב והפירעון השוטף לכמעט 10% מהתקציב השוטף. המספרים מראים על מצב פיננסי הולך ומתדרדר. נציין כי הנתונים לעיל, כוללים את ההלוואות הקשורות במכון הביוב החדש בסך כ- 40 מיליון ש"ח. ללא סכום זה עומס המלוות הוא כ- 50%.

6.2 לאור המצב הכספי הקשה החליטה ועדת הכספים של מועצת העירייה למנות ועדת סגני ראש 7 העירייה ובהרכבה גם מנכ"ל העירייה וגזבר העירייה על מנת למצוא דרכים להתייעלות וצמצומים.

להלן מובאת רשימת הנושאים אשר הובאו לדיוני הועדה ע"י גזבר העירייה, ואשר היו משפרים את מצבה של העירייה בשתי דרכים:

א.	קיצוץ בתקציב השוטף של	8,400,000 ש"ח.
ב.	תגבור פעולות ע"י שינוי סדר עדיפויות של	<u>6,976,000</u> ש"ח.
	סה"כ	<u>15,376,000</u> ש"ח

גזברות העירייה הגישה הצעה לתיקון סולם העדיפויות בעירייה במטרה להביא לאישור תקציב מאוזן. הצעת התקציב של הגזברות הצביעה על קיצוץ תקציב בסך - 15,376,000 ש"ח, היינו אפשרות של איזון התקציב השוטף. לאחר שועדת הסגנים, שהוזכרה לעיל, קיימה דיונים עם ראשי היחידות הנוגעים בנושאים השונים, היא המליצה בפני מועצת העירייה על קיצוץ תקציבי של 1,770,000 ש"ח בלבד, מתוך סכום של כ- 15 מיליון ש"ח, עליו הצביעה גזברות העירייה.

7. ביקורת מעקב

עיריית כפר סבא לא הצליחה להוציא אל הפועל את תוכנית ההבראה עליה הוחלט. יתר על כן, מאז 1995 ועד שנת 2002 היו ניסיונות נוספים, כמעט מדי שנה, להיכנס לתוכניות הבראה, אך ללא הצלחה יתרה. גם מבצע מדידות השטחים החייבים בארנונה והכללת כל השטחים החייבים בארנונה בחישובי הארנונה תוך עידכונם על פי חוק, לא הביאו לשיפור מצבה הכלכלי של העירייה.

בעקבות דו"ח רואי החשבון מטעם משרד הפנים לשנת 2000 ובמיוחד לאחר שרואי החשבון טענו כי:

" מצבה הכספי של העירייה, הגירעון השוטף הגבוה, הגירעון המצטבר העולה

על 1/3 מהכנסותיה השוטפות, החריגות בתחום ההוצאות ואי השגת יעדי

הכנסות, עלולים להביא את העירייה למצב של חדלות פירעון ומעוררים ספקות

לגבי המשך תפקודה כ"עסק חי".

הוחלט ביוזמת מועצת העירייה על הקמת ועדה נוספת על מנת להביא להבראת מצבה הכספית של העירייה. הועדה נעזרה בחברת מומחים "מכלול יעוץ פיננסי ושירותים (1987) בע"מ".

המצב נכון למאי 2002 לגבי התפתחות גירעון העירייה ועוד בטרם מועצת העירייה אישרה את התקציב לשנת 2002 הינו כלהלן :

התפתחות הגירעון השוטף (מיליוני ש"ח)

תקציב 2002	2001	2000	1999	
321	320	292	287	תקבולים (ברוטו)
356	334	326	302	תשלומים
35	14	34	15	גירעון
9.7%	4.2%	11.8%	5.3%	באחוזים

בנוסף לעירייה גירעון נצבר בהיקף של כ- 100 מיליון ש"ח.

יועצי החברה הצביעו על הסיבות להתפתחות הגירעון בשנת 2001 :

- הוצאות השכר מהוות 57% מכלל ההוצאות.
- ההכנסות לא עלו בקצב הצפוי.
- שיעורי הסיבסוד בשירותים שונים הוא גבוה מאוד :

שיעור הסיבסוד	סיבסוד העירייה	הוצאות			
		פעולות	שכר	סה"כ	
24%	29,309	27%	73%	37,496	חינוך
37%	13,389	67%	33%	122,136	רווחה
74%	19,422	40%	60%	26,646	תרבות נוער וספורט
-	-	57%	43%	77,940	תחומים אחרים
33%	62,120	43%	57%	264,218	סה"כ

חברת הייעוץ המליצה על תוכנית הבראה לשנתיים שעיקריה:

- הגדלת מקורות (ארנונה, גבייה ומימון)
- התייעלות ארגונית תוך צמצום בכוח אדם
- צמצום שירותים לתושב ו/או הגדלת השתתפותו

החברה אף הצביעה על צעדי הבראה כלהלן:

שנה מלאה(באלפי ש"ח)	שנת 2002 (באלפי ש"ח)	
12,000	8,000	הגדלת תקבולים
20,700	7,300	הקטנת הוצאות
1,200	-	פריסת מלוות
-	(2,700)	תוספות לתקציב(בטחון)
-	(2,000)	עלות יישום התוכנית
33,900	10,600	סה"כ

מועצת העירייה בדיוניה על התוכנית המוצעת החליטה לאמץ את התוכנית, אבל בפריסה של שלוש שנים ולא אישרה את מלוא העלאת הארנונה המוצעת.

8. סיכום

ביקורת המעקב מראה שבעצם, למרות ניסיונה של העירייה במהלך השנים, להיכנס לתוכנית הבראה, עד כה הדבר לא צלח ומצבה הכספי של העירייה הלך והורע.

גם תוכנית ההבראה הנוכחית טרם יצאה לדרך, היות וישנן התנגדויות מצד ועד עובדי העירייה, ועד ההורים העירוני, ועדי תושבים אחרים.

עד לסיום הביקורת טרם הסתיימו הדיונים על תוכנית ההבראה וטרם אושר תקציב העירייה לשנת 2002, למרות איחור של כחצי שנה.

ניתן לסכם בכך שעקב אי-ההצלחה של העירייה להיכנס לתוכנית הבראה יסודית בתקופה של 6 השנים האחרונות, אבד זמן פעולה יקר, הגירעון הלך ותפח ועכשיו קשה הרבה יותר לגשת ולנקוט צעדי הבראה, שללא כל ספק יהיו כואבים יותר.