

## תוכן עניינים

### עמ'

7	כללי
9	מבנה האגף
16	מחויבות ומעורבות המנהלים
17	שירות מכוון לקוח
27	יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל השירות
28	הפצת מידע
29	מערך פיזי
30	שירות יעיל ואמין
42	קיום שגרה ממוסדת של פעולה מתקנת
43	תקציב: הקצאת משאבים וניצולם לשיפור מתמיד באמצעים, בשיטות ובכוח האדם המעורבים במתן השירות
44	מסקנות והמלצות

## איכות השירות באגף גביית ארנונה ואגרת מים

1. כללי

### א. הגדרת הלקוחות ומהות השירות

(1) האגף לגביית ארנונה ואגרת מים (להלן אגף הגבייה), מופקד על פעולות גביית ארנונה ואגרת מים מכל מחזיקי הנכסים בעיר תל-אביב – יפו, הן למגורים והן ליחידות שאינן למגורים.

מנתונים שהוצגו על ידי סגן מנהל אגף גביית ארנונה ומים עולה כי, בשנת 1998 האגף גבה 1.73 מיליארד שח, מתוכם כ- 1.49 מיליארד בגין ארנונה והיתר בגין אגרות מים וביוב. סכומים אלו מהווים שיעור גבייה של 93% ממגורים ו-87% מעסקים (הגבייה בתחום זה קשה יותר עקב התחלופה הגבוהה).

(2) בעיר תל-אביב כ- 200,000 חשבונות ארנונה. חלק הארי של התושבים המשלמים במועד את הוראות התשלום שקיבלו, כמעט ואינם באים במגע עם האגף. ככל הידוע לביקורת, באגף גביית ארנונה ומים אין הערכה כמותית לשיעור החייבים בהם מטפל האגף ביחס לכלל מחזיקי הנכסים בעיר.

(3) התושבים הנדרשים בעיקר לשירותי האגף הם אלו:

(א) המבקשים מידע והבהרות לגבי מצב חשבונם

(ב) המבקשים לחתום על הוראת קבע לתשלום

(ג) המבקשים הנחות

(ד) המבקשים פריסת תשלומים

(ה) המאחרים בתשלום ומטופלים בתהליך הגבייה שמפעיל האגף

נושאים אלה הם גם תמצית מהות השירות הניתן לתושבים באגף.

(4) בהגדרה רחבה ניתן לומר כי למעשה כל תושבי העיר הם לקוחות האגף, היות וככל שיצליח האגף לגבות שיעור גבוה יותר מהמיסים והאגרות שבאחריותו, כך יהיו לעירייה המשאבים הנדרשים למתן שירותים לתושבים.

ב. בעת ביצוע הביקורת לא היה מנהל לאגף וסגן מנהל האגף שימש כממלא מקום. במהלך התקופה מונה מנהל אגף חדש שטרם נכנס לתפקידו. גם הממונות על האגף, גזברית העירייה וסגן הממונה על הכנסות העירייה חדשות יחסית בתפקידן.

ג. הביקורת נערכה על ידי חברה חיצונית בהנחיית מר יעקב וייסמן, מבקר חוקר בכיר א'. מטרת הביקורת לבחון את תהליכי מתן השירות לתושב ופעילויות לשיפור השירות ביחידה המבוקרת. הבדיקה כללה: ראיונות אישיים עם מדגם של מנהלים ועובדים באגף גביית

ארנונה ומים, ראיונות עם הממונים על האגף, ואיסוף מסמכים ונתונים המעידים על פעילותו. כמו כן נערכו ראיונות עם בעלי תפקידים באגף המים, ועם תושבים אשר פנו לטיפול בבעיותיהם. במהלך הביקורת בוצעו תצפיות בתהליכי מתן השירות ביחידות השונות.

ד. רשימת המרואיינים:

באגף:

- סגן מנהל האגף וממלא מקומו
- עוזרת מנהלית למנהל האגף
- 2 רכזים
- 3 מנהלי אזורים
- מנהלת מוקד בירורים מהיר בלובי – הממוקם בקומת הכניסה לבניין העירייה
- מנהל המוקד הטלפוני
- רכזת פניות הציבור בנושא מים
- מנהלת היחידה לגבייה מיוחדת
- רכזת חובות גדולים

מחוץ לאגף:

- גזברית העירייה
  - סגן הממונה על הכנסות העירייה
  - רפרנט התקציב של האגף באגף תקציבים
  - מנהל אגף המים
  - רכזת פניות הציבור במחלקת צרכנות מים
  - רכז המחשוב של האגף
  - הממונה על התקשורת (מחשבים) בעירייה
- ה. הביקורת בחנה את היחידה המבוקרת על פי רשימת קריטריונים לאיכות השירות והממצאים מוצגים בהתאם.

- א. אגף הגבייה כפוף לממונה על הכנסות העירייה במינהל הכספים.
- ב. החל מינואר 2000 באגף 115 משרות (מתוכן 12 משרות זמניות) + 4 משרות באמצעות "עזרה וביצרון".
- ג. מבנה האגף: להלן פירוט תחומי הפעילות והאחריות של היחידות השונות באגף.

(1) אזורי גבייה:

(א) מערך ארגוני:

באגף מתפקדות 12 יחידות גבייה המכונות 'אזורים', כל 'אזור' מופקד על גביית ארנונה ומים במתחם עירוני ספציפי. בכל אזור גבייה כ- 6 עובדים: מנהל אזור, מפקח ראשי, וארבע פקידות גבייה. על כל שלושה אזורים ממונה רכז. כיום, שלושה מהאזורים פועלים ללא רכז.

(ב) הגדרת סמכויות:

פקידי גבייה מטפלים ב:

- אכיפת גבייה (הגשת תביעות, עיקולי בנקים ידניים ואוטומטיים, קשר עם חוקרים ועורכי דין, פעילויות לאיתור חייבים, שיחות טלפוניות לאזרחים המועמדים לתביעה משפטית, הזמנת חייבים לפגישות מתואמות).
- בירורים עבור אישורים לטאבו (מחלקת אישורי טאבו בקומה 5 צריכה לבדוק בכל אגפי העירייה אם התושב חייב לעירייה בכל תחום שהוא. במסגרת התהליך המחלקה מפנה בקשות לבירורים לגבי מבקשים לאזורי הגבייה, במידה ולמבקש יש חוב – מנפיקים לו שובר תשלום ומעבירים למחלקת אישורי טאבו עבור התושב). לרוב, אחד מעובדי האזור ממונה על תחום זה (דורש לבדוק כל מקרה לגופו במערכת הגבייה, ולמלא טופס שינוי פרטי בעלים להקלדה).
- חילופי מחזיקים (ההוראה קובעת שנושא זה יטופל באזורי הגבייה, אך בפועל מטופל גם במוקד הלובי. דורש בירור לגבי יתרת חוב, מילוי טופס והעברתו להקלדה).
- בקשות להנחות מיוחדות, כגון הנחות על פי מבחן הכנסה לנפש כפי שמוגדר על ידי משרד הפנים, או הנחות הדורשות החלטות ועדה: נזקקים, עוסקים זעירים, והמבקשים הקלות חוב לעסקים, פניות בכתב לאגף, קיזוזים והנחות ידניות.
- ניתוקי מים.

- בירורים מורכבים בנושא אגרת מים שלא נענים במוקד הלובי.
- מענה טלפוני לתושבים, וקבלת קהל פונים. ארגון עבודת קבלת הקהל שונה מאזור לאזור : תורנות קבלת קהל בין כל עובדי האזור או הצבת העובד החדש ביותר בעמדת קבלת הקהל או חלוקת כל תיקי האזור בין העובדים כך שכל אחד מהם מקבל את הפונים בתחום אחריותו.
- באזורים מרובי דואר יש עובד שמטפל בדואר.
- מנהלי אזורים : פונים שאינם מקבלים פתרון מפקיד קבלת הקהל, רשאים לפנות למנהל האזור.
- רכזים : פונים שאינם מקבלים פתרון ממנהל האזור רשאים לפנות לרכז. בנוסף לכך, באחריות הרכזים להנחות את מנהלי האזורים לגבי טיפול בנושאים בעייתיים והנחות חריגות (מתן הנחה רטרואקטיבית, למשל), לטפל בחריגים, לעקוב אחר הטיפול בחובות גדולים, ליזום פגישות עם בעלי חובות גדולים, ולווסת עובדים בין אזורים שבאחריותם.
- טיפול בהנחות :
- הנחה רגילה : בסמכות פקיד גבייה (מטופל גם במוקד לובי וגם באזורים)
- הנחה רטרואקטיבית : בסמכות מנהל אזור.
- חוק ההסדרים קובע את הקריטריונים לזכאים. באגף נבדקת זכאותו של פונה, באם עונה על הקריטריונים המוגדרים בחוק.
- טיפול בהסדרי תשלומים :
- למנהל האזור (או פקיד גבייה באישורו) סמכות לאשר פריסת תשלומים עד 10 תשלומים.
- לרכז האזור סמכות לפריסת תשלומים עד 15 תשלומים.
- לסגן מנהל האגף סמכות לפריסת תשלומים מעבר ל- 15 תשלומים.
- עובדי האזורים ציינו כי לעיתים מספר תשלומים אלו אינם ריאליים ובהרבה מקרים נדרשים ליותר, בעיקר לאחרונה.
- החלוקה לאזורי גבייה: מבוססת על מספרי החובות (4 הספרות הראשונות במספר החשבון), הנקבעים ע"י מינהל הנדסה. החלוקה לאזורים נקבעה בשנות ה-70 ומאז לא נעשה כל שינוי בהגדרת האזורים.
- כל אזור אחראי על אותה כמות של מספרי רחובות, ללא תלות בכמות הנישומים ובסוגם ברחובות אלה:

(ג)

- לפיכך ייתכן שבאזור אחד של בתים משותפים יש הרבה יותר נישומים מאשר באזור אחר עם אותו מספר רחובות, המאכלס בעיקר עסקים או תעשייה).
  - כל אזור מטפל הן במגורים והן בעסקים, על פי הרחובות שבאחריותו, על אף שלפי עדויות עובדי האגף, גבייה מעסקים קשה יותר, דורשת יותר השקעה ומאמץ, וכרוכה לרוב בסכומים גבוהים יותר.
- הנתונים שנמסרו לביקורת בהקשר זה מלמדים כי אכן קיימת שונות בין אזורים במספרי החשבונות המטופלים על-ידם, בהיקפים הכספיים ובמספר התביעות המשפטיות המוגשות (האחרון מהווה אינדיקציה לרמת "קושי הגבייה" באזור).

היקפי עבודה שנתיים בחלוקה לפי אזורים (הסכומים באלפי ש"ח)

מס. אזור	מגורים		עסקים		סה"כ		מספר תביעות פתוחות	מס. עובדים
	מס. ח-ן	היקף כספי	מס. ח-ן	היקף כספי	מס. ח-ן	היקף כספי		
1	5,038	5,928	7,753	100,346	12,791	106,274	2,075	6
2	8,635	11,232	7,031	109,276	15,666	120,508	1,614	7
3	12,033	15,597	2,811	35,004	14,844	50,600	667	5
4	13,268	18,777	4,589	48,847	17,857	67,624	1,081	6
5	14,823	21,363	2,527	39,727	17,350	61,090	562	5
6	11,112	19,199	5,290	86,352	16,402	105,551	1,195	6
7	5,104	31,031	4,028	74,316	19,132	105,347	552	6
8	19,835	54,742	3,224	84,692	23,059	139,434	372	7
9	27,205	81,440	1,782	31,827	28,987	113,266	744	7
10	8,883	9,473	5,298	75,734	14,181	85,207	2,321	6
11	12,344	12,489	2,407	27,693	14,751	40,181	1,374	6
12	13,619	14,470	1,787	20,416	15,406	34,887	766	4
ג.מ.	1,038	1,034	4,725	370,949	5,763	371,982		

הערות:

מס. ח-ן = כמות החשבונות באחריות אותו אזור.

סומנו באפור ההיקפים המרבי והמזערי (מבלי להתחשב ביחידת הגבייה המיוחדת).

מספר תביעות : כולל תביעות פתוחות ותביעות משלימות (החל משנת 1988).

ג.מ. = גבייה מיוחדת

לשם הבהרת המשמעות של נתונים אלה, להלן עיבוד נוסף :

בעיבוד זה חושב חלקם היחסי של האזורים בעלי העומס המירבי והמזערי מסך הכל המוטל על האגף,

באחוזים, וכן העומס לעובד (על בסיס נתוני סה"כ מספרי תיקים ומספר תביעות).

מס. תיקים	היקף כספי	עומס לעובד (תיקים)	עומס לעובד (תביעות)
14%	14%	4141	387
6%	4%	2132	53

נמסר לביקורת כי ייתכן ואזור גבייה יעיל יותר יהיו לו פחות תביעות, משום שעשה מאמץ ניכר לגבות לפני פניה להליכים משפטיים (הנתפסים לעיתים כ"פתרון קל" עבור עובדי הגבייה).

## (2) מוקד טלפוני:

- המוקד הטלפוני מיועד לתת מידע לתושבים בכל הנוגע לגביית ארנונה ומים, כולל:
- הבהרות ובירורים אודות חיובים
  - מתן הסברים והנחיות למבקשים הנחות
  - הנפקת הוראות תשלום לפונים טלפונית: מי שחסר לו שובר תשלום מפקים לו הוראת תשלום "דמה" עם מספר אסמכתא, המשמשת את התושב לתשלום בכרטיס אשראי (במוקד התשלומים).
  - מתן הסבר לגבי המסמכים הנדרשים לשם טיפול בנושאים בהם עוסק האגף, כגון: העברת בעלות על נכסים, קבלת אישורים לטאבו, וכיו"ב.
  - הדרכת התושב כיצד לפעול במקרים שונים כגון: חשש לנזילות מים.
  - משלוח טפסי הוראות קבע לתשלום.
  - הפניית התושב ליחידות באגף ו/או למחלקות מתאימות בעירייה.
- המוקד הטלפוני הוקם בעבר כגוף ארעי שמטרתו מתן מענה לתושבים בתחילת כל שנה עם שליחת שוברי התשלום השנתיים לתשלום ארנונה. כיום המוקד מונה 10 עובדים בכללם מנהל המוקד. לקראת חודש ינואר 2000 המוקד הטלפוני נערך לקליטת עובדים זמניים נוספים.

## (3) מוקד ברורים מהיר הממוקם בלובי (קומת הכניסה לבניין העירייה):

- מטרתו לספק מענה זמין ומהיר לתושבים שבאו פיזית לבניין העירייה בנושא גביית ארנונה ומים, וכן לאפשר לעובדים באגף להתמקד בטיפול בחייבים. כאמור, המוקד ממוקם בלובי קומת הכניסה לבניין העירייה. תחומי פעילות מוקד לובי:
- בירורי חשבון והפקת שוברי תשלום (לבנק הדואר)
  - מתן מידע בסיסי אודות חיובי ארנונה ומים
  - מתן הנחות בארנונה לפי חוק (לגבי הנחות אחרות - לפי הכנסות ומספר נפשות בדירה, ניתן לקבל טופס במוקד זה אך הבקשה תטופל באגף)
  - קבלת הודעות על חילופי דיירים

- הצטרפות לתשלום באמצעות הוראת קבע (בנק או כרטיסי אשראי)
  - בקשות לקבלת זכאות קצבת מים (הנחות באגרת מים לפי תקנות המים על בסיס מספר נפשות בדירה)
  - הזמנת מדי מים (מילוי טופס שישלח לאגף המים)
- במוקד זה מתפקדות בשוטף 8 פקידות קבלת קהל + מנהלת המוקד. גם במוקד זה מתוכנן תגבור (ל – 10 פקידי קבלת קהל, ויותר) לקראת חודש ינואר. המוקד מטפל בכמות 200-220 פניות ביום לפי מונה התורים. שעות העומס : בין 10:00 ל-14:00. אין מענה לטלפונים.

לדברי פקידות קבלת קהל כ- 80% מהפניות מטופלות במקום ו-20% מופנות לטיפול למעלה באגף.

נראה כי תושבים פונים ישירות גם לאזורי הגבייה אף בתחומים המטופלים במוקדים. כמה מהמרוויינים מסרו לביקורת כי ההבחנה בין מוקד הביירוים המהיר בלובי לבין אזורי הגבייה, לא ברורה לתושבים. לעיתים מחכים באזורים (מעדיפים לחכות למעלה בגלל תור קצר יותר) ואז פקידי הגבייה מסרבים לטפל בהם ומפנים אותם חזרה למוקד לובי בקומת הכניסה. ייתכן גם שתושב יחכה בתור בלובי ולבסוף בשל מורכבות הבעיה, לא יוכלו לעזור לו והוא יאלץ לעלות לאזורי הגבייה.

#### (4) היחידה לגבייה מיוחדת:

היחידה מספקת שירותי גביית תשלומי ארנונה ומים ללקוחות ציבוריים גדולים בעלי נכסים מרובים, הפרוסים ברחבי העיר. דוגמאות: חברת החשמל, בזק, שגרירויות, חברת עמידר, מוסדות (ממשלה, מפלגות, ביה"ח איכילוב), צה"ל ועוד. ביחידה שלושה עובדים: מנהלת היחידה ושתי פקידות גבייה.

#### (5) רכות פניות הציבור לנושאי מים

תפקיד רכות פניות הציבור לנושאי מים נוצר בעקבות העברת האחריות לטיפול בפניות התושבים בנושא חיוב מים, לאגף גביית ארנונה (בשנת 1992). מהות התפקיד: מתן מענה וערוץ לברורים בכתב בלבד בנושאי אגרת מים. קישור בין התושב למחלקת צרכנות מים באגף המים – אשר איננה מקבלת קהל. תחומי טיפול :

- תשלומי מים חריגים
- חשש לנזילה בצנרת
- בקשת בקרה על מדי-מים
- בקשת התקנת / ביטול מדי מים
- בירווי חיובים
- ועוד

(6)

**רכזת ועדות לביטול חובות וניתוקי מים**

תחומי אחריות :

(א) ניתוקי מים:

הרכזת מנהלת באגף את כל תהליך האכיפה בהקשר זה : החל מהפקת דוחות למועמדים לניתוק, דרך העברת צווי ניתוק למנתקים וקליטת דיווחי הביצוע שלהם וכלה בטיפול בתשלום לקבלני הניתוקים. כולל גם טיפול במקרים של הצטלבות מודדים וניתוקי שורש.

(ב) ועדה לביטול חובות וועדת הנחות:

הרכזת אחראית לטיפול המנהלי בכל הכרוך בפעילות הוועדות הנ"ל : בדיקת הבקשות המוגשות לוועדות, הכנת סדר יום והפצתו, הפצת החומר (אותו מכינים מנהלי האזורים) לפני כינוס הוועדה, סיכום דיוני הוועדות וכדומה. טפסי הוועדות ממולאים ונבדקים על ידי מנהלי האזורים, מומלצים על ידי רכז הגבייה ומאושרים על ידי מנהל האגף.

ועדה לביטול חובות : (על פי סעיפים 338 ו-339 לפקודת העיריות) מטפלת במיעוט מקרים חריגים בהם קיים תיעוד מבוסס לבקשתם. מתכנסת אחת לחודש. נדרשת עבודת הכנה, כולל חקירת יכולת של החייב וכדומה. מנהל אזור מכין את החומר לוועדה ומנהל האגף משתתף בוועדה כנציג האגף יחד עם חברי מועצה. לאחר החלטות הוועדה – הרכזת עוקבת אחר אישור הפרוטוקול וזיכוי החשבונות לאחר אישור הוועדה.

ועדת הנחות : הוועדה דנה בבקשות הנחה לארנונה למגורים של "מבקש נזקק" ובעסקים של "עוסק זעיר" למקרים העומדים בקריטריונים, בהתאם לפרק ד' ופרק ה' בתקנות ההסדרים במשק המדינה (הנחה בארנונה) התשנ"ג 1993. החלטות הוועדה אינן טעונות אישור ועדת כספים או מועצה. הוועדה מתכנסת פעם בשנה.

(7)

**רכזת חובות גדולים**

באופן רשמי אחראית לטיפול בחובות מעל 50,000. ש"ח מכל האזורים. בפועל מתפקדת כמרכזת של כל תהליך האכיפה באגף באמצעות המערכת הממוחשבת. אחראית על מערכת ממוחשבת לניהול מעקב אחר חובות חריגים (המנמ"ח), גזירת חייבים מבוצעת על ידי אגף המחשוב על פי הוראה ממנה. מפיקה דוחות ומעבירה הוראות לאזורים לביצוע ומבקרת את פעילות האזורים. אין לה סמכות להסדרים חריגים על פי אילוצי החייבים, אלא באישור מנהל האגף או סגנו.

א. שילוב נושא השירות בתכנית העבודה

בתכנית העבודה של האגף לשנת 2000, מצוין:  
"ערך מרכזי: ידידות – להטמיע ולהפנים דפוסים ידידותיים במערכת שבמהותה קיים פוטנציאל לקונפליקט ולתוקפנות.  
יעוד / חזון: עיר שמשאביה העצמיים מאפשרים לתת את איכות ורמת החיים המיטבית לתושביה, על פי צורכיהם ולשביעות רצונם המלאה.  
מטרה: מכסימום גבייה ואכיפה ורמת שירות מיטבית לשביעות רצון התושבים ובעלי העסקים, תוך קיום ושימור מעמד של עיר מובילה בהיקף ובאיכות הגבייה."  
על פי נתונים שהוצגו בפני הביקורת על ידי הממונה על הכנסות העירייה, בשנת 2000 פועלת ועדת היגוי הדנה ברה-ארגון אגף גביית ארנונה ומים. כמו כן, בהצעת התקציב לשנת 2000 מתוכננת יחידת גבייה חדשה לשם הגברת האכיפה.

ב. פעילות יומיומית של המנהלים לחיזוק תודעת השירות בקרב העובדים

נראה כי הנושא קיים בתודעת ההנהלה הבכירה :

- מתקיימים דיונים לקידום הנושא (לדוגמה דיון מיום 2/1/00 בראשות סמנכ"ל העירייה לתפעול ובקרה, אודות איכות שירות אגף הגבייה בנושאי מים).
- בראיונות עם הממונים על האגף (גזברית העירייה וסגן הממונה על הכנסות העירייה) ניכר כי הן מתכננות שיפורים רבים בתהליכי העבודה ומתן השירות לתושבים, מתוך תודעת שירות מפותחת.
- להלן מדגם אמירות מהראיונות הנ"ל :  
"יש לתת מירב המידע לתושב ולא להסתיר ממנו"  
"יש לתת לכל תושב את הזכויות המגיעות לו"  
"יש למצוא את האיזון בין הצורך להשיג גבייה מרבית לבין מתן שירות אדיב ללקוח"  
"יש להיות קשוב לצרכים של הלקוחות"  
"יש לשפר מערך פיזי"  
"יש לבצע סקר שביעות רצון ואיתור צרכים של התושבים".
- הנ"ל הציגו בפני הביקורת גם תכניות לשיפור שירות לאזרח בטווח הרחוק.  
(הביקורת נתבקשה לא לפרט בשלב זה את השינויים המתוכננים).
- הממונות על האגף ציינו בפני הביקורת את כוונתן לשנות את הגישה לעובדים באגף :  
לשתף אותם יותר במידע (למשל, יציגו את תכנית העבודה של מינהל הכספים לכל עובדי המינהל, ערכו יום עיון לעובדים במהלכו עשו מצגת לעובדים באגפי

חיוב ארנונה וגביית ארנונה על צו הארנונה החדש וכדומה). וכן הציגו תכנית הכשרה לעובדי האגף. בנוסף לכך מקימה הממונה על הכנסות העירייה צוות תמיכה של כלכלנים שיסייעו לאגפים בהטמעת הרפורמה במס.

- הביקורת התרשמה כי המנהלים החדשים (כולל מנהל האגף שטרם נכנס לתפקידו) מודעים לבעיות העיקריות באופן תפקוד האגף כיום ונערכים לשינויים שיתרמו לשיפור ניכר בשירות לתושב, מכל הבחינות.

לעומת זאת בקרב המנהלים באגף עצמו :

- לא נצפתה ולא דווחה כל פעילות לחיזוק תודעת השירות בקרב פקידות הגבייה ומנהלותיהן.
- לא נעשתה עד היום, למיטב ידיעתה של הביקורת, פעילות הדרכתית מקיפה לשיפור מיומנויות מתן שירות, להקטנת שחיקה, ולהתמודדות אפקטיבית עם לקוחות ו/או מצבים בעייתיים.
- הביקורת התרשמה כי כל מנהלי היחידות מרוכזים בפעילות היחידה שלהם, מבלי לראות את התמונה הכוללת של תהליכי העבודה באגף והשירות לתושב כמכלול.

#### 4. שירות מכוון לקוח

מטרת אגף הגבייה היא למכסם את שיעורי הגבייה מהתושבים ובעלי העסקים. רוב התושבים ובעלי העסקים בעיר משלמים במועד ולפיכך כלל אינם בקשר עם האגף. הביקורת מצאה באגף גישה מעורבת בביטויי המכוונות ללקוח וההיענות לצרכיו. באגף נמצאו מספר ביטויים לגישה שאיננה שירותית :

- התושב אינו נתפס כלקוח, אלא כאמצעי להשגת המטרה. תושב שאיננו משלם כנדרש נתפס כאמצעי המפריע להשגת המטרה.
- מענה לטלפונים: לעיתים קרובות מנמיכים את צלצול הטלפון באזורים ולא עונים. באחד מאזורי הגבייה קיימת דרישה לנטרל טלפונים של תושבים בטענה כי אלו "מפריעים לעבודה".
- מכתבי תשובה לפונים לאגף : כתובים בכתב יד וחתומים בשם הפרטי של העובד, ללא שם מלא וללא תואר תפקיד. (על פי מנהל אגף המחשוב ומערכות מידע, במהלך 3/2000 יתאפשר שימוש במערכת ממוחשבת לכתיבת מכתבים). כמו כן קיימת מודעות נמוכה לחשיבות יידוע הלקוח שפנה בתשובה לפנייתו.
- עדויות תושבים על יחס פקידות הגבייה באזורים.

עם זאת ניכרו גם גילויים של מכוונות לקוח הולמת :

- יש בקרב עובדי האגף המתייחסים לפונים אליהם כאל לקוחות.
- במהלך עבודת האגף נעשים מאמצים במידת האפשר ללכת לקראת התושבים ובעלי העסקים המתקשים לשלם את חובם לעירייה.
- במוקד בירורים מהיר הממוקם בלובי קומת הכניסה לבנין: דוברות מספר שפות (אנגלית, רוסית). ספסלי המתנה בתור + טלוויזיה באזור המתנה.
- הנחות שאושרו על פי חוק בשנה קודמת נכללות, על פי רוב, אוטומטית בהוראות התשלום החדשות. לדברי אנשי האגף מצוין בחיוב שהתעריף כולל את ההנחה. (הנחות חריגות יש לבקש כל שנה מחדש).
- קיים מנגנון המשלב פעילות המוקד העירוני ותורנות מנתקי מים, הפועל במשך 24 שעות ביממה על מנת לטפל ולהחזיר מים במקרים של ניתוק מים אשר נעשו עקב חוסר עדכון תשלום במערכת ממוחשבת לניהול מעקב אחר חובות חריגים (מנמ"ח) או לחולים ו/או קשישים ובעלי עסקים חיוניים ששילמו.
- פעילות המוקדים (המוקד בלובי והמוקד הטלפוני) החלה כאמצעי תגבור לטיפול בעומס הפונים בתחילת השנה (עם משלוח ההודעות השנתיות), אך משנוכחו באגף כי מוקדים אלו מקלים על העומס באגף ומהווים שיפור שירות לתושב, הפכו המוקדים מזמניים לקבועים והם פועלים במהלך כל השנה, מזה כ - 4 שנים.
- פעולות שיפור נוספות מיושמות בעקבות תלונות תושבים (פרוט מוצג בסעיף הבא).

#### **א. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון לקוחות**

- (1) ככל הידוע לביקורת לא בוצע עד כה סקר זיהוי צרכים ושביעות רצון הלקוחות. עם זאת הוצב כיעד אופרטיבי לשנת 2000 "ביצוע סקר שביעות רצון והגדרת יעדים לשיפור רמת שביעות רצון בעקבות הסקר". בתחילת שנת 2000, סגן הממונה על הכנסות העירייה מסרה לביקורת כי ביצוע הסקר ידחה עד לאחר כניסת מנהל האגף החדש לתפקידו ולאחר ביצוע השינוי הארגוני.
- (2) איתור צרכים מזדמן מבוסס על תלונות תושבים או מכתבי תודה (3 מכתבי תודה בשבוע מגיעים לאגף) :

לדוגמה:

- תושבים התלוננו בפני נציב תלונות הציבור על קושי בהבנת חשבונות המים הנשלחים אליהם בדואר. האגף העביר את התלונה למנכ"ל העירייה ובעקבות כך בוצע שינוי בטופס גביית מים.

- בעקבות תגובות תושבים בכתב ובעל פה בוצע שיפור באופן משלוח הדרישות לתשלום והן נשלחות כעת במעטפת חלון (לבקשת התושבים החייבים, "כדי שהשכנים לא ידעו").
- שובר ה"תזכורת" הכתום היה בעבר בצבע חזק יותר והרתיע את התושבים. באגף נענו לתלונות והבהירו את הצבע.
- (3) לדברי המרואיינים מרבית התלונות המגיעות נוגעות למהות השירות (הנחות, פריסות תשלומים וכדומה) וכמעט ואין תלונות בכתב על נותני השירות.
- (4) פקידות קבלת הקהל בלובי, העריכו כי מרבית התלונות נוגעות ל: זמן המתנה, נותנות שירות לא מחייכות, מתן תשובות, מתן ההנחות המבוקשות, ומחסור בפקידות קבלת קהל.
- (5) לקוחות מתלוננים גם על אי זמינות כתובת לטיפול בבעיות מים (מחלקת צרכנות מים).

**ב. ריכוז מתן שירות במקום אחד ככל הניתן וקרוב עד כמה שניתן למקום בו נדרש**

(1) בנושא ארנונה :

- הפונים לעירייה בנושא ארנונה עשויים להידרש למספר מוקדים :
- מוקד בירורים מהיר הממוקם בלובי קומת הכניסה לבניין העירייה: לנושאי הנחות, בירורים וחתימה על הוראות קבע או טפסי חילופי דיירים ומתן מידע לגבי הנדרש בבעיות מורכבות יותר.
  - מוקד טלפוני : לקבלת מידע ובירורים
  - האגף לחיובי ארנונה (בקומה רביעית) – לבירור או השגות על אופן החיוב
  - אזורי הגבייה : לשם פריסת חובות או טפול בהליכי גבייה מתקדמים
  - תושב המגיע לבירור בעירייה ואחר כך נדרש לשלם – מקבל שובר תשלום לבנק הדואר, הנמצא בקומת הלובי בעירייה (תחנה נוספת, גם אם סמוכה גיאוגרפית)

(2) בנושא מים :

- (א) בשנת 1992 הוחלט על סגירת מדור פניות הציבור באגף המים והעברת הטיפול בתושבים בנושאי חיובי מים לאחריות אגף גביית ארנונה, וזאת במטרה לרכז את שירותי הגבייה והמענה לתושבים בבעיות גבייה במקום אחד ולא ל"טרטר" את הצרכן בין שני גופים המרוחקים פיזית זה מזה.

- (ב) מנתונים שהוצגו לביקורת על ידי מנהל אגף המים עולה כי :
- במהלך שנת 98 הועברו מאגף הגבייה לאגף המים 1,181 מכתבים ו-879 פניות טלפוניות (המהווים 12% מכלל המכתבים שהתקבלו באותה השנה במחלקת צרכנות מים).
  - במהלך ינואר – ספטמבר 99 הועברו מאגף הגבייה לאגף המים 1,145 מכתבים ו – 572 פניות טלפוניות, (המהווים 20% מהמכתבים שהתקבלו באגף המים באותה תקופה).
- (ג) בפני התושבים הנדרשים לבירור או טיפול בנושא אגרת מים זמינות כל הכתובות שהוזכרו לעיל בהקשר של ארנונה, קרי: מוקד שירות טלפוני, מוקד בירורים מהיר בקומת הכניסה, ואזורי הגבייה. אלא שבמקום אגף לחיובי ארנונה, הפניה במקרים מורכבים היא לאגף המים (הממוקם באזור אחר של העיר, והיא הגורם המקצועי בנושא המים והגורם המספק את נתוני הבסיס לחיובי מים).
- בנוסף לאמור לעיל קיימות בנושא מים מספר "כתובות" נוספות :
- **רכות פניות הציבור בנושאי מים** : הרכות מטפלת בפניות מתושבים בכתב בלבד, פניות בשם תושבים ממנהלי האזורים ו/או פקידות הגבייה (בעל פה או באמצעות מזכרים), פניות המועברות מהיחידה לפניות הציבור ומנציב תלונות הציבור וכן פניות המועברות מחברי מועצה.
  - **פניה למחלקת צרכנות מים** ישירות או בכתב (תא דואר באגף הגבייה). הפניות למחלקה זו הן בנושאים הדורשים ידע מקצועי בתחום.
- תושבים יכולים לפנות טלפונית למחלקת צרכנות מים באגף המים במשך שעה אחת ביום בלבד.
- (ד) בפועל, למרות ריבוי ערוצי הפנייה לטיפול בבעיות גביית מים, תושב הזקוק לטיפול **מידי** בבעיית מים, אינו יכול לקבל מענה הולם מהותית (גם אם יתקל במענה אדיב). הגורמים לכך :
- ריבוי הגורמים המטפלים, שהתושב אינו מודע תמיד להבחנה ביניהם
  - לפקיד הגבייה חסר ידע בנושא ולעיתים חסרה להם גם נכונות/יכולת להיכנס למסכי מערכת ממוחשבת לגביית מים, לשם ביצוע ברור מקיף במקום ולספק מענה או לפחות המשך טיפול מידי בבעיה (כגון: הזמנת ביקורת מד-מים, עדכון הבעיה במחשב ...).

## ג. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

בהקשר זה בחנה הביקורת את נושא מתן הנחה רטרואקטיבית ומצאה כי לא כל התושבים זוכים ליחס דומה.

שאיפת מנהלי האגף היא כי מערכת הגבייה הממוחשבת תתעדכן אוטומטית מדי שנה לגבי המשך תחולת ההנחות שאושרו לזכאים על פי חוק. בפועל, לא כל ההנחות מתעדכנות אוטומטית. על התושב מוטלת האחריות לעקוב אחר החלת ההנחה בכל שנה. תושב הזכאי להנחה אך לא דרש אותה בזמן ושילם את מלוא הסכום, לא יקבל זיכוי רטרואקטיבי. לעומת זאת, בעל חוב גדול הזכאי להנחה ושכח את האזור התרשמה משיחה עמו כי מצבו הכלכלי רעוע, זכה למידע מסייע: רכזת האזור "הלכה לקראתו" פעמים רבות, יידעה אותו בהנחה לה הוא זכאי והחילה את ההנחה רטרואקטיבית, בטענה כי כך אפשר להפוך את החוב לאפשרי יותר לגבייה.

לסיכום, זכאי להנחה אשר שילם את מלא הסכום במועד, לא יזוכה רטרואקטיבית בהנחה המגיעה לו על פי חוק. לעומת זאת, זכאי להנחה שלא שילם את חובותיו, יקבל הנחה רטרואקטיבית על מנת להקטין את חובו.

## ד. מתן השירות בהתאם להוראות החוק והתקנות הרשמיות

פעילות האגף מבוססת על מספר הוראות רשמיות:

(1) חוק ההסדרים במשק מסמיך את שר הפנים ושר האוצר לקבוע בתקנות, לכל שנת

כספים, את שיעור העדכון בתעריפי הארנונה, תעריפי מינימום ומכסימום (מפורטים לפי סיווג נכסים), ואת שיעור ההנחות המותר.

על פי החוק, העירייה באמצעות המועצה, רשאית לעדכן את תעריפי הארנונה בשיעור שנקבע בתקנות ובלבד שלא יחרגו מתעריפי המינימום והמכסימום וההנחות כפי שנקבעו בתקנות.

תקנות הסדרים במשק המדינה (ארנונה כללית ברשויות המקומיות שנת 1999), התשנ"ט-1998 ותקנות הסדרים במשק המדינה (הנחה מארנונה) (תיקון), התשנ"ט-1998- קבעו את הנ"ל לשנת 1999.

מועצת עיריית ת"א החליטה לאפשר לתושבים את מכסימום ההנחות האפשריות בתקנות (החל משנת 1994, תוך אשרור מחדש מדי שנה).

המקרים שאינם מתיישבים עם החוק עולים לועדה. בשנת הכספים 2000 הוחלט להקצות בעירייה 50,000 ש"ח לסיוע למקרים מיוחדים שאינם מתיישבים עם ההנחות הקבועות בחוק.

במסגרת החוק, ניתן לאגף הגבייה מרחב מסוים להפעלת שיקול דעת בכל הנוגע להחלת הנחות רטרואקטיבית ו/או הסדרי ופריסת תשלומים.

(2) תקנות המים (תעריפים למים ברשויות המקומיות) נקבעות על ידי המדינה (משרד הפנים). משרד הפנים מעדכן את תעריפי המים מעת לעת. חוק עזר לתל אביב יפו דן בסמכות הרשות בנושא אספקת מים (התשל"ד – 1974).

(3) פקודת העיריות :

פרק ג' בפקודת העיריות (נוסח חדש) מסדיר את נושא מסי עירייה על היבטיו השונים, כגון : ערר על קביעת ארנונה כללית, פטור מתשלום ארנונה כללית, שעורי הגבייה ביחס לסוג הנכס, זכאויות להנחות בארנונה, פעילות ועדות המועצה ועוד.

(4) חוקי עזר עירוניים : אספקת מים: חוק עזר לתל אביב יפו התשל"ד – 1974. אגרת ביוב: חוק עזר לתל אביב יפו (תיקון) התשנ"ז – 1997.

יישום ההוראות הנ"ל לא נבדק ע"י הביקורת.

#### ה. מקצועיות נותני השירות

- (1) הכשרת עובדים חדשים באגף נעשית ברוב המקרים "תוך כדי עבודה".
- (2) מנהל המוקד הטלפוני ערך חוברת הדרכה מסודרת לעובדים חדשים במוקד.
- (3) במוקד בירורים מהיר הממוקם בלובי קומת הכניסה לבניין העירייה: כל פקידות קבלת הקהל משמשות בתפקידן בין 2 ל-4 שנים מבלי שעברו הדרכה מסודרת.
- (4) רכזת חובות גדולים היא כלכלנית בהכשרתה.
- (5) הכשרות מקצועיות : במהלך 12/99 נערכה הכשרה לפקדי הגבייה במטרה לספק לעובדים בסיס מקצועי משותף. לא ידוע לביקורת על השתלמויות נוספות שבוצעו.
- (6) כמה מהעובדים עברו קורסים (כתיבה מנהלית, אמנות הגבייה וניהול משא ומתן), בעיקר מנהלים, ופחות עובדים זוטרים.
- (7) הוראות נוהל פנימיות מועברות בהדרכה פנימית לא פורמלית.
- (8) לכל עובדי האגף (מלבד אולי לרכזת פניות הציבור בנושא מים) חסר ידע מקצועי בנושא המים, שפוגע ביכולתם לתת מענה מיידית ומספק לפונים.
- (9) בשוטף אין קשר בין האזורים (אין למידה מאזור לאזור). ישיבות רכו עם מנהלי אזורים וישיבות מנהל אגף עם מנהלי אזורים מתקיימות לעיתים, אך לא באופן מסודר.

נמסר לביקורת כי מתוכננת כעת הדרכה מסודרת לכל העובדים באגף, הן בנושאים מקצועיים (סוגיות משפטיות, מערכי הגבייה במחשב, צו הארנונה החדש, פקודת העיריות, פסקי דין) והן בנושאי שירות (ניהול משא ומתן – על ידי גוף חיצוני).

ו. קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות

- (1) שעות קבלת הקהל בכל יחידות האגף הן :  
 כל יום בין 8:00 ל – 15:00 בימים ב' ו- ד' בשעות 8:00 עד 18:00.
- (2) תשלום באמצעות כרטיס אשראי בטלפון יכול להתבצע בכל יום ובכל שעה ביום  
 ובליילה (שירות הניתן ע"י חברה חיצונית).
- (3) האגף לא בדק מעולם את התאמת שעות אלה לצורכי התושבים. שעות הפתיחה של  
 המוקד הטלפוני אינן מספקות, לדעת גזברית העירייה, וסגן הממונה על הכנסות  
 העירייה.

**ז. מתן אפשרויות פניה ליחידה במגוון אמצעים**

ניתן לפנות לאגף בכתב, בטלפון (לאזורי הגבייה ולמוקד הטלפוני), בפקס (לאזורי הגבייה)  
 ועל ידי הגעה פיזית לבניין העירייה.

**ח. זמינות**

הביקורת בדקה בהקשר זה את זמינות המוקד הטלפוני:

חודש	סה"כ שיחות שנענו	מספר שיחות שנענו ממוצע ליום	זמן המתנה למענה ממוצע בשניות	משך טיפול ממוצע בשניות	מס' שיחות שננטשו לפני מענה	% שיחות שננטשו לפני מענה
11/99	15,726	715	53	124	1,290	7.6%
12/99	15,268	694	77	132	1,889	11%

(מתוך דוחות ממוחשבים של מרכז בקרת הטלפונים בעירייה).  
 מהטבלה עולה כי בממוצע נענות כ - 700 שיחות טלפון ביום.  
 זמן המתנה נע בין דקה אחת לשתיים.  
 זמן טיפול ממוצע נע בין שתיים לשלוש דקות.  
 כ - 7-10% ויותר מהשיחות ננטשות בטרם קיבלו מענה אנושי.

**ט. מגוון דרכי תשלום**

תושב יכול לשלם את הארנונה - שנה מראש או מדי חודשיים ולרשותו מספר אפשרויות  
 לשם כך :

- באמצעות הוראת קבע בבנק.
  - באמצעות הוראת קבע בכרטיס אשראי.
  - במזומן/צ'קים בבנקים.
  - בכרטיס אשראי באמצעות הטלפון (חברה חיצונית).
  - על פי מספר אסמכתא שניתן על ידי המוקד הטלפוני עקב פניה טלפונית.
- נמסר לביקורת כי נבדק גם מתן אפשרות לתושבים לשלם באמצעות מענה קולי ממוחשב  
 בעירייה ("לא בטוח שהתושבים יאהבו את זה").

בסוף שנת 1999 נשלחו פניות יזומות של האגף בהן הזמינו את התושבים לחתום על הוראת קבע. בפניה למשלמים בכרטיסי אשראי נאמר: " בבדיקת חשבונוך נמצא כי הנך נוהג לשלם את תשלומי הארנונה/מים באמצעות כרטיס אשראי. אנו מציעים לך למסד נוהג זה אשר: 1. ימנע ממך את הצורך להתקשר למוקד הטלפוני 2. ימנע ממך תשלומי ריבית והפרשי הצמדה במקרה של אי תשלום במועד." בהמשך מפרט המכתב את הצעדים הנדרשים לשם הצטרפות להסדר. בפניה מופיע מספר הטלפון של המוקד הטלפוני וכן מצורפת מעטפת החזר מבוילת, לטובת התושבים.

### טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות

1) האגף נעזר במספר מערכות לצורכי עבודתו:

- א) מערכת הגבייה העירונית (פועלת במחשב המרכזי -MF). הגדרת ההרשאות במערכת תומכת בהגדרת סמכויות בעלי התפקידים בנושאים: הסדרי תשלום, ועדכון מצב כספי של חייב. דוחות כספיים מהמערכת מופקים על ידי אגף המחשוב.
- ב) מערכת המים (במחשב המרכזי) : מערכת ממוחשבת נפרדת של האגף ומחלקת צרכנות מים, למעקב אחר צריכה ותשלומים בנושאי מים.
- ג) מערכת ממוחשבת לניהול מעקב אחר חובות חריגים (מנמ"ח), (כתובה בתוכנת MAGIC ופועלת בסביבת PC). דוחות מהמערכת הממוחשבת לניהול מעקב אחר חובות חריגים (המנמ"ח) ניתן להפיק עצמאית באגף.
- ד) מסוף אישי ליישומים לעיבוד תמלילים, גיליון אלקטרוני ותוכנה סטטיסטית.
- ה) מערכת ייחודית למעקב אחר הליכים משפטיים, מעודכנת על פי דיווחי עורכי הדין.

2) מגבלות תוכנה :

- א) המעבר בין המערכות הממוחשבות (ארנונה ומים, ארנונה ומנמ"ח) איטי ומאריך זמן הטיפול בפונים. המעבר מהמסוף האישי למערכת המנמ"ח אורך פעמים רבות זמן רב ולכן לא ששים העובדים באגף להשתמש במערכת.

- (ב) פירוט מצב חשבון לתושב – לא נמסר פלט מחשב לתושב, משום ש:
- פלטי המחשב ערוכים בצורה שרק העובדים מבינים.
  - חובות משנים קודמות מועברים רק כיתרות כוללות (ללא הבחנה בין קרן להצמדות).
  - או "על מנת לא להתחייב על סכום מסוים", שנכון לרגע הפקת הדוח אך אינו כולל חישובי ריבית למועד התשלום.
  - הניסיון לכנות שאילתא לאזרח בנושא זה לא הצליח.
- (ג) במערכת ממוחשבת לניהול מעקב אחר חובות חריגים (מנמ"ח) ניתן לעקוב אחרי שלבי הטיפול בחייבים, אך ללא סכומי החוב. תוכנה ייחודית אמורה מדי יום לקשר בין נתוני התיקים במערכת הגבייה לבין ההיקפים הכספיים. בפועל העדכון לא מתבצע מדי יום, בגלל תקלות שונות (לאחרונה לא הצליחו לעדכן נתונים בגלל תקלה ולכן לא יכלו להוציא הודעות לחייבים). הנתונים החדשים "דורסים" את הישנים. אין אפשרות להפיק דוחות כספיים לגבי היקף הגבייה משום שבכל קליטה ממערכת הגבייה מתווספים סכומים שוטפים ליתרת החוב (היסטוריה של גבייה לא נשמרת). ניתן לתת משוב לאזורים לגבי שיעור החשבונות שנגבו אבל לא לגבי שיעור החוב ששולם. (יתכן מצב בו שולמו הרבה חשבונות קטנים אך נותרו הרבה בעלי חוב גדולים).
- (ד) אין דרך לבקר בעקבות איזה שלב בתהליך הגבייה שולם החוב.
- (3) מגבלות חומרה :
- (א) לא לכל עובד באגף יש מסוף אישי.
  - (ב) לעיתים קיימת מדפסת אחת למספר עובדים.
  - (ג) המדפסות באגף מתקלקלות לעיתים קרובות, והתיקון ממושך.
  - (ד) מיעוט פקסים.
  - (ה) לא לכל העובדים יש מכשיר טלפון.
  - (ו) תשתית מחשוב מיושנת ואיטית: הרבה "נפילות מערכת".
- (4) ציוד עזר לא תקין :
- (א) מכונת הצילום בלובי, שנועדה לשרת את התושבים בתשלום, מתקלקלת לעיתים קרובות. לכן, נאלצים מקבלי השירות לצאת את בנין העירייה, לחצות את הכביש, לצלם המסמכים ולחזור לבנין העירייה.

(ב) מונה התורים הדיגיטלי במוקד הלובי (שנועד אף הוא לייעל את השירות לפונים) מקולקל מזה זמן ויוצר קשיים בעת קבלת הקהל במוקד (אגב, נתוני המונה מדווחים כנתוני ההספק של פקידות קבלת קהל למטרות שכר עידוד, למרות אי תקינותו).

(5) עדיין לא נשלמה הכנת התשתית לקבלת תשלום טלפונית בכרטיסי אשראי על ידי עובדי האגף.

(6) מגבלות גישה למאגרי מידע :

(א) מערכת המחשוב של מחלקת צרכנות מים בנושא גביית מים, זמינה לעובדי המוקד הטלפוני באגף, אך לביצוע בירורים מקיפים יותר יש הרשאה לפחות ממחצית העובדים בלבד, לטענת מנהל המוקד הטלפוני ההרשאה ניתנה לעובדים ותיקים יחסית.

(ב) גישה מוגבלת למרשם התושבים – באזורי הגבייה ובמוקד הלובי נזקקים לעיתים קרובות למרשם התושבים על מנת לאתר חייבים. הגישה למרשם התושבים קיימת רק במספר מוגבל של עמדות (אצל כמה ממנהלי אזורים ואצל מנהלת מוקד בירורים מהיר בלובי). לעובדים מהשורה אין הרשאה לבצע בירורים במאגר זה. לטענת כלכלנית יחידת הממונה על ההכנסות אין מניעה לתת הרשאה לכל העובדים למאגר המידע של מרשם התושבים בגוש דן. קיימת מניעה, בשל עלות שימוש גבוהה, במתן גישה למרשם התושבים הארצי.

(ג) הפסקת המינוי למאגר של רשם החברות – באזורי הגבייה זקוקים למידע אודות סטטוס חברות חייבות (כגון האם בפשיטת רגל). עקב קיצוצים בתקציב הופסק המינוי על מאגר זה (חידוש המינוי למאגר של רשם החברות נמצא בדיונים). יחד עם זאת, לטענת כלכלנית יחידת הממונה על ההכנסות בעירייה, ניתן לבצע שאילתות פרטניות בנושא באמצעות חברה חיצונית – עלות השימוש באמצעי זה גבוהה מאוד.

(ד) גישה למאגרי מידע ממשלתיים: המרואיינים ציינו כי גישה למאגרי מידע ממשלתיים הייתה יכולה לסייע באיתור מידע על רכוש של חייבים ובכך להגביר אכיפת גבייה.

**א. בדיקת רמת השירות הניתנת ע"י קבלני משנה**

- באגף גביית ארנונה ומים נעזרים בתהליך הגבייה במספר קבלני משנה :
  - מוקד תשלומים חיצוני לתשלום באמצעות כרטיסי אשראי בטלפון.
  - משרדי חקירות ומשרדי עורכי דין המטפלים בהליכים משפטיים של תהליך הגבייה.
  - קבלני משנה לניתוקי מים.
- לביקורת לא ידוע על פעילות של האגף לבקרה או בדיקה של רמת השירות הניתנת על ידם. נמסר לביקורת כי לא נתקבלו באגף תלונות על השירות הניתן על ידי מוקד התשלומים בכרטיסי אשראי.

**5. יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל השירות**

**א. נותני השירות מקפידים על מתן יחס של אמון וכבוד לכל הלקוחות**

השירות הניתן באגף כולל, מעצם מהותו, פוטנציאל ניכר לקונפליקט ותוקפנות מצד הלקוחות. קיימת שונות בין העובדים באגף בהתמודדותם עם תופעות אלה. יש ביניהם המתייחסים בכבוד ללקוחות, אחרים רואים בתושב מטרד ("נודניקים"). נראה שהקושי של העובדים להתמודד בצורה שירותית עם לקוחות עוינים, תוקפניים ומתוסכלים נובע בין היתר משחיקה ומהיעדר כלי התמודדות והכשרה מתאימה. במוקד בלובי צפתה הביקורת בפניה יזומה ללקוחות ממתנינים והתרשמה כי פקידות קבלת הקהל במוקד מאוד סבלניות, חביבות, נותנות מידע רחב ומסבירות. באזורי הגבייה שמענו תלונות מלקוחות על יחס, "סחבת" בטיפול בבקשות והערות אישיות חטטניות ומעליבות מצד פקידות הגבייה.

**ב. כל העובדים מציגים הופעה הולמת ונושאים תג זיהוי**

לאחרונה נרכשו מדים חדשים עבור פקידות הקבלה במוקד בירורים מהיר הממוקם בלובי הכניסה לבניין העירייה. שאר עובדי האגף אינם נדרשים לכך.

**ג. מענה טלפוני כנדרש**

העובדים באגף הגבייה עונים לטלפון ללא הזדהות בשם פרטי וללא ציון שם האגף והיחידה נותנת השירות.

**ד. שמירת צנעת הפרט**

1) המערך הפיזי (ראה להלן) אינו מאפשר פרטיות הן באזורי הגבייה והן במוקד בירורים מהיר בלובי הכניסה: כזכור הלקוחות הפונים ליחידות אלה מאופיינים במגוון בעיות. עילות לקבלת הנחה בארנונה, הסדרי תשלום, טיפול בעיקול רכוש, קשיים כלכליים וכיוצא באלו, נדונות קבל עם ועדה, לאוזני שאר העובדים והלקוחות העומדים בסמוך.

- (2) התושבים הממתינים בתור, עשויים לשמוע כי התושב הקודם בתור קיבל תנאי תשלום (פריסת תשלומים) טובים יותר, ו/או הקלות נוספות, והם באים בתביעות דומות לפקידי הגבייה.
- (3) קיימים ארונות המיועדים לאחסון תיקי תביעות משפטיות, אולם אלו נשארים במהלך יום העבודה פתוחים ונגישים לכל.

## 6. הפצת מידע

- א. בתחילת כל שנה מצורף לחשבון הארנונה השנתי עלון מידע אודות שעורי הארנונה הנגבים, וכן אודות קריטריונים לזכאות להנחות בתשלום הארנונה.
- גם בשנת 1999 ו-2000 הופקה חוברת מידע לתושב על הזכאות להנחות בארנונה (אם כי בפורמט צנוע יותר ביחס לשנים קודמות). על כריכת החוברת מופיעים גם מספרי הטלפון, שעות הקבלה ודרכי הפניה האפשריות לאגף. בנוסף על אלו, נתלות על עמודי הפרסום בכל רחבי העיר מודעות גדולות המפרטות את שעורי ההתייקרות בארנונה, זכאות להנחות ועוד.
- עדות עובדים באגף: למרות כל הפרסומים והעלונים התושבים לא מודעים להנחות המגיעות להם.
- ב. מספר הטלפון של מוקד המידע העירוני מצוין על גבי כל שובר תשלום. כמו כן מוזכרים בכל שובר מגוון אמצעי התשלום האפשריים.
- ג. בסוף שנת 1999 ותחילת שנת 2000, במקביל לפעילות העירייה לעדכון צו הארנונה העירוני, פורסמו מודעות בשם ראש העיר בעיתונות המקומית המבהירות את מהות השינוי.
- ד. בהודעות התשלום המשופרות מופיע מספר אזור הגבייה אליו שייך החשבון וכן מספר הטלפון של מוקד המידע הטלפוני. פונה המגיע לעירייה יכול להסתייע גם במודיעין הארנונה בלובי הכניסה, שיכול להפנות אותו לאזור הגבייה הדרוש לו.
- ה. ניתן לקבל במוקד ברורים מהיר בלובי הכניסה לבניין, דף מידע בנושא התקנה והפרדה של מדי מים (כולל הפעולות הנדרשות מהתושב וספח פניה לאגף המים).
- ו. השירות במוקד הלובי פורסם בעיתונות המקומית.
- ז. עם זאת, ניכר כי במקרים רבים לא כל המידע זמין לתושבים. מספר דוגמאות אקראיות (שאותרו במהלך תצפיות הביקורת באגף):
- חיילים לא מודעים לזכאותם להנחה בארנונה אלא באמצעות גורמים בצה"ל.
  - אם חד הורית שקיבלה הנחה בתשלום ארנונה לפני שלוש שנים לא ידעה כי החשבונות שקיבלה בשנים העוקבות לא כללו את ההנחה ושילמה את מלוא הסכום. אותה תושבת איתרה את העניין רק בזכות ערנות של חברה.
  - מידע לגבי דרכי הטיפול בבעיות מקצועיות בנושא מים אינו מופץ.

- א. חזות : קומת האגף מאופיינת בחזות שאינה מטופחת, ריהוט מיושן, כבלי מחשב גלויים, וארונות תיקים החשופים לעין הקהל.
- ב. קיימת שונות במערך הפיזי בין אזורי הגבייה: רוב פקידי הגבייה יושבים באולמות פתוחים, חשופים לעיני הקהל, רק חלקם יושבים במבנה מוגן בזכוכית, מיעוטם מקבל קהל בחדרים. באולמות, הפונים / בעלי הנכסים ולעיתים גם פקידי הגבייה נאלצים לתקשר בעמידה, ובחוסר פרטיות (כל באי המסדרון יכולים לשמוע). בחלק מהאזורים ניתן להיכנס לתחום האזור ולהתיישב לשולחנו של פקיד הגבייה.
- בדרך כלל, פקיד גבייה אחד בכל אזור משמש בתורנות קבלת קהל, יתרת העובדים מבצעים עבודה "אחורית", אך משום שהם חשופים לקהל, קהל שמחכה מתלונן על כך שרואה עובדים נוספים שאינם מתפנים לסייע לו.
- ג. במוקד טלפוני : עשרת העובדים במוקד יושבים בחדר צפוף אחד.
- ד. במוקד בירורים מהיר הממוקם בלובי : פקידות קבלת הקהל חשופות לחלוטין בפני הקהל, ולא עומדים לרשותן חדרי שירותים זמינים או ארונות אחסון אישיים.
- ה. לא קיים אזור "אחורי" כדוגמת פינת אכילה ופקידי קבלת הקהל נאלצים לאכול בנוכחות הלקוחות בהיותם בעמדה שלהם, הן באזורי הגבייה באגף והן במוקד לובי.
- ו. המערך הפיזי יוצר סביבת עבודה רועשת מאוד הפוגעת בריכוז פקידי קבלת הקהל. התופעה בולטת ביותר במוקד לובי הממוקם בקומת הכניסה לבניין העירייה, כפועל יוצא מכך, הרעש הסביבתי במקום גבוה מאוד (פקחי חניה צועקים במכשירי קשר וכיוצא באלו).
- ז. המיזוג באגף לקוי.
- ח. הסדרי גישה : מוקד בירורים מהיר הממוקם בלובי הכניסה לבניין, חוסך לפונים את הצורך לעלות לאגף. מעליות הבניין עומדות לרשות המגיעים לאגף.
- ט. שילוט : קיים שילוט בקומה, אך למרות זאת פונים אינם יודעים תמיד לאן לגשת. קיימת עמדת מודיעין גם בקומת האגף, אך פונים שאינם יודעים לאן לגשת שואלים את פקידי הגבייה היושבים באזור הגבייה הסמוך למעליות ומפריעים להם בעבודתם.
- י. מינהל הכספים הקצה תקציב מיוחד בשנת 2000 לטובת שיפוצים באגף : מתוכנן עיצוב מחדש של המערך הפיזי כך שישמר המערך של "מרחב פתוח" (OPEN SPACE) בחלוקה פנימית לעמדות מופרדות המאפשרות פרטיות למקבלי השירות.

א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נתני השירות

נכון ליום כתיבת הדוח, שני נהלים עירוניים בלבד מתייחסים לעבודת האגף לגביית ארנונה:

(1) נוהל "תשלום ארנונה ואגרת מים באמצעות הוראת קבע בכרטיסי אשראי" מאוקטובר 99 (נכתב ע"י עובדת שיועדה למטרה זו אצל הממונה על הכנסות העירייה).

(2) נוהל "החזר כספים בחשבונות עם יתרת זכות" (נוהל עירוני מס. 622 מ-15.5.98, נכתב באגף ארגון ותקינה).

לטענת כלכלנית יחידת הממונה על הכנסות, שני נהלים נוספים נמצאים בהליכי הכנה ואישור: האחד עוסק בהסדרי תשלום והשני בתהליך ביצוע אכיפה מנהלית (על פי פקודת העיריות).

כמו כן, שני נהלים נוספים אושרו עקרונית אך יישומם נדחה עד לאישור המבנה הארגוני החדש.

שאר הוראות העבודה מועברות כמזכרים פנימיים לנוגעים בדבר.

נהלי העבודה מועברים לעיון הרכזים, מנהלי האזורים, ומהם "כתורה שבעל פה" לעובדים. הביקורת לא בדקה את יישום הנהלים.

ב. מתן שירות עפ"י מדדים כמותיים הניתנים למדידה ולבקרה

(1) בתכנית העבודה של האגף לשנת 2000 נקבעו יעדים אופרטיביים בתחום רמת השירות (והאמצעים בהם ימדדו):

- משך המתנה מקובל לטיפול בקבלת קהל במוקד המהיר – עד 15 דקות (מערכת ניהול תורים).
- משך המתנה מקובל לקבלת שירות במוקד הטלפוני – עד 30 שניות (מערכת ניהול תורים).
- מתן תשובה לפונה בכתב במקרים בהם אין ממשקים עם יחידות אחרות בעירייה – עד 14 יום (דוחות בקרה).

עם זאת, בעבודת האגף עד היום לא מצאה הביקורת הגדרות ו/או שימוש במדדים כמותיים קיימים, (כגון: מספר הממתנים בתור למענה טלפוני, אורך זמן ההמתנה למענה טלפוני וכיוצא באלו), לבחינת איכות השירות.

כלומר, גם כאשר קיימים נתונים כמותיים לגבי איכות השירות, לא נעשה בהם שימוש.

(2) קיים איסוף נתונים מסוים לגבי מספר פניות מטופלות, אך הוא משמש ברובו לצורכי קביעת שכר עידוד. שכר העידוד המשולם לפקיד הגבייה נקבע על פי כמות השירות ואינו מושפע מאיכות השירות.

(א) במוקד בירורים מהיר הממוקם בלובי הכניסה נרשמים מספר המתקבלים על פי מונה התורים הממוכן, על אף עדות מנהלת המוקד כי המונה אינו תקין.

(ב) במוקד הטלפוני מבוצע רישום עצמי ידני של כל מוקדן לגבי מספר הפניות הטלפונית להן נענה ואופן הטיפול בהן. בהשוואה לנתונים המקבילים ממרכז התקשורת העירוני, עולה כי :

בחדש 11/99 דווח במוקד הטלפוני על טיפול ב- 19,988 פניות טלפונית אולם על פי דוח ממרכז הבקרה הטלפונית התקבלו 17,016 שיחות מהם נענו וטופלו 15,726 בלבד. כלומר, הנתונים הממוחשבים מעידים על כמות שיחות הקטנה ב- 21% מהכמות המדווחת. מנהל המוקד הטלפוני מסביר ממצאים אלו בכך שחלק מהשיחות מגיעות למוקד דרך המרכזייה ו/או אזורי הגבייה.

(ג) רכזות פניות הציבור לנושאי מים באגף גביית ארנונה הרכזות מקבלת פניות בכתב ומדווחת ידנית אודות מספר הפניות שטופלו על ידה. להלן נתונים שהרכזות מסרה לביקורת על היקפי אחד מתחומי פעילותה:

חודש בשנה	מספר מכתבים בחודש
8/99	130
9/99	50
10/99	120
11/99	81

מנתונים אלה עולה כי בממוצע מגיעים כ- 100 מכתבים בחודש (שהם כ- 4 מכתבים ליום עבודה).

(3) בקרה:

(א) נמסר לביקורת כי ראש תחום גבייה באגף המחשוב מפיק קרוב ל-70 דוחות קבועים עבור האגף.

(ב) הרכזות באזורי הגבייה נעזרות בדוחות סטטיסטיים ככלי עזר לבקרה על מספר פעולות מבוצעות (שאינם מפרטים כאמור נתונים לגבי ההיקף הכספי של הגבייה בפועל). רשימת הדוחות בהם נעזרות הרכזות:

- דוח תשלום מנה (מעקב אחר התפלגות טיפול בהתראות)
  - דוח פתיחת תביעות
  - דוח בירורים : מפרט מספרי תיקים (עוברת עם האזור)
  - רשימות חייבים מעל 30,000.- ש"ח בחיוב שנתי (אחת לחודשיים)
  - טרם תזכורת
  - דוחות מחברת החקירות
  - דוח עיקולים
  - דוחות הנהלת חשבונות (לבקרה על טעויות רישום)
- ג) כל רבעון מבוצעת באזורים סקירה של ההנחות, מאותרים שגויים ונשלחת הוראת תשלום מתוקנת ללא ההנחה.
- ד) אחת לשנה לפחות, מבצעים "רענון תיקים" באזורים ובדקים את כל תיקי החייבים ואת פעילות עורכי הדין כבקרה על תהליך הטיפול המשפטי.
- ה) נמסר לביקורת כי אין דרך יעילה לבקר את פעילות האזורים : כמות ניכרת של עבודה מבוצעת ידנית, כולל מענה ידני לפניות תושבים.

### ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

- 1) יצירת החיובים: צו הארנונה ותקנות המים קובעים את הקריטריונים ואת תעריפי החיוב, על פי החלטת מועצת עיר ובאישור ועדת הכספים ומשרדי הפנים והאוצר, על פי חוק ההסדרים.
- מחלקת צרכנות מים מספקת נתונים ממדי המים הנדרשים לחיובי מים.
- אגף חיובי ארנונה יוצר את השומה בנושא ארנונה, ויוצר את החיוב הראשון במים במקרים של פתיחת חשבונות מים חדשים.
- 2) הפקת הודעות תשלום שוטפות :
- אגף חיובי ארנונה מעביר את עקרונות החיוב לתחום הגבייה באגף המחשוב, שמזין אותם במחשב, מבצע עיבודים ומפיק סרטים ובהם הודעות החיוב. הסרט המגנטי מועבר לבית דפוס חיצוני אשר מפיק את הודעות התשלום ומעביר אותם לתושבים באמצעות רשות הדואר- שובר ירוק.
- תקלות באגף המחשוב גוררות עומס פניות לאגף הגבייה: לדוגמא – בעת עריכת הביקורת נשלחו בטעות שוברי תשלום לעובדי עירייה (שבדרך כלל מנוכחים התשלומים עבור ארנונה ומים משכרם) : והאגף על כל יחידותיו הוצף בפניות לבירור.

תהליך הגבייה מחייבי ארנונה

**שלב א'** : חודש לאחר מועד התשלום המקורי, אחת לחודשיים, מבוצעת פעילות משלוח **תזכורת** לחייבים (שובר כתום). בעבר נשלחו תזכורות אחרי שבועיים, אך משהסתבר לאגף שתושבים רבים מאחרים בתשלום (אך משלמים לבסוף) האריכו את הזמן לחודש. כך נחסכת עגמת נפש מהתושבים ("החייבים הקלים מאוד") ונחסכים משאבים (שבזבזו בעבר על מי שממילא התכוון לשלם). כהכנה לשלב זה :

אגף המחשוב מבצע גזירת חייבים על פי הוראת רכזת חובות גדולים. אחר כך הרכזת קולטת את הפרטים למערכת הממוחשבת לניהול מעקב אחר חובות חריגים (המנמ"ח) ומפיקה דוחות לאזורי הגבייה, לבדיקה והערות של עובדי הגבייה, כדי לנטרל מהרשימה את החייבים המצויים בטיפול על ידם. בשלב זה מכילות הרשימות כ- 600 חייבים לאזור, פקידי הגבייה באזורים עוברים על הדוח ברפרוף (מעירים על הרשימה מתוך הזיכרון). רק אחרי פעילות פקידי הגבייה באזורים מועברים הנתונים חזרה לאגף המחשוב להפקת התזכורות.

**שלב ב'** : מי שלא פרע תזכורת תוך שבועיים, שולחים לו **זרישה** (שובר אדום). גם בשלב זה מופק דוח מקדים לאזורים לבדיקה וניפוי המטופלים, לפני משלוח ההודעות.

**שלב ג'** : **התראות** : בשלב הבא מופק על ידי תחום הגבייה באגף המחשוב דוח חייבים הכולל את כל מי שלא שילמו לכל הפחות שני שוברים (כלומר ארבעה חדשי פיגור לפחות) או מי שחייבים 1000. - ש"ח ומעלה בחשבונות שאינם פעילים או 2000. - ש"ח ומעלה בחשבונות פעילים. רכזת חובות גדולים קולטת דוח זה במערכת ממוחשבת לניהול מעקב אחר חובות חריגים (המנמ"ח), ומפיקה דוחות לאזורים לניפוי. בשלב זה נדרשים העובדים באזורים לשנות את קוד הסטטוס לאותו חייב ל"בירור לפני מקדים", כדי למנוע משלוח התראה. סוגי בירור : חיובי ארנונה, משא ומתן, כתובת. מדי חודשיים יש בין 250 ל-700 מועמדים למכתב התראה לכל אזור.

הדוח המנופה מועבר לאגף המחשוב לשם הפקת **התראה** (מכתב מקדים), הנמסרת במסירה אישית ודורשת חתימה של המקבל (אישור מסירה). אישורי המסירה נבדקים ומהווים משוב על נוכחות חייב בכתובת הידועה או על עזיבה (דורש הפעלת תהליכי איתור חייבים – תחילה באגף בעזרת מאגרי מידע ואחר כך באמצעות חוקרים). לטענת המרואיינים 50-60% ממקבלי ההתראות משלמים.

שיפורים בשירות :

- תושבים התלוננו על השארת התראות ללא מעטפות בתיבות הדואר (חשוף לשכנים) ועל כן שיפרו וכעת המכתבים נמסרים במעטפה.
- כיום מצרפים שוברי תשלום להתראות, כך שמי שרוצה לשלם בעקבות ההתראה אינו נדרש להגיע לעירייה לשם כך.

המשך התהליך : מי שבעקבות התראה רוצה לבקש הסדר תשלומים, נדרש להגיע לעירייה כדי לחתום על טפסים. אפשרויות התשלום : אם בכרטיס אשראי – מופנה עם שובר תשלום לבנק הדואר. אם בהוראת קבע : אם הגיע עד ל - 15 לחודש, ימלא טפסים באזור, והאזור ישלח אותם לבנק. אם הלקוח הגיע אחרי ה - 15 לחודש, עליו לגשת בעצמו לבנק ולחתום על הוראת קבע כדי לאפשר גבייה במועד. אם משלם בצ'קים (מיעוט) : האזור מקבל את הצ'קים ומפיק קבלה, מעביר את הצ'קים ליחידת הנהלת החשבונות באגף שקולטת את התשלום ומעבירה את הצ'קים לגזברות.

קיים קושי בטיפול בצ'קים חוזרים : צ'קים ששולמו וחוזרים מגיעים לאגף בעירייה המטפל בכך עבור כל יחידות העירייה, ונדרש זמן עד שהמידע לגבי הנוכח למעלה מגיע לאגף. כשצ'ק חוזר פותחים לנישום תיק בהוצאה לפועל.

שלב ד' : שבועיים מיום שהסתיימה חלוקת ההתראות (מכתבים מקדימים) מפיקים דוח "מועמדים לעיקולים" (כ - 1000 בכל חודשיים). האזורים עוברים על דוח זה ובודקים כל חייב באופן ייחודי למול התיק שלו לשם איתור סיבות לביטול עיקול. אם מאותרת סיבה כזאת משונה סטטוס החייב ל"בירור אחרי מכתב מקדים". רשימת העיקולים דורשת אישור של מנהל האגף לפני ביצוע. מטילים עיקול רק על חייבים שפרטי הבנק שלהם מצויים בידי האגף. 20% נוספים משלמים אחרי שלב זה.

שלב ה' : "טלמרקטינג" : שיפור שירות : הופעל תהליך של פניה יזומה של האגף לחייבים שקיבלו התראה ולא הגיבו, על מנת לעודד את החייב להסדיר את חובו לפני הגשת תביעה משפטית. האגף שואף לצמצם היקף הגשת תביעות משפטיות. בשלב זה רכזת חובות גדולים מפיקה דוח בירורים לכל האזורים. דוח זה כולל את כל החייבים הנמצאים בסטטוס "בירור", כלומר, חייבים אשר נופו מהרשימות לפני שינקטו צעדים כלפיהם, צעדים כגון: משלוח התראות והטלת עיקולים. וזאת על מנת שחייבים לא "יתקעו" לזמן ממושך מדי בסטטוס "בבירור". לפעמים סגן מנהל האגף מבקש להחזיר באופן גורף את כל מי שבסטטוס "בבירור" למעלה מחצי שנה לסטטוס של טיפול שוטף.

מכיוון שלא ניתן להמשיך בתהליך האכיפה מבלי שכל האזורים סיימו את הטיפול בשלב הקודם, רכזת חובות גדולים שולחת לאזורים תזכורות והודעות במערכת הממוחשבת לגבי פעולות נדרשות, כולל תאריכי יעד לביצוע. באזורי הגבייה לא תמיד קוראים הודעות אלה ונדרשת תזכורת בעל-פה ואף החתמת מנהלי האזורים על כך שקיבלו את ההודעה.

שלב ו': בשלב הבא מפיקים דוח ראשוני של **"מועמדים לתביעה"**, הדוח עובר לאזורים לבדיקה וניפוי כל החייבים הנמצאים במשא ומתן באזורים או שעניינם נמצא בריור. לאחר הניפוי מפיקים דוח מועמדים לתביעה – סופי, ממנו ניתן עדיין להוריד מועמדים אך לא ניתן להוסיף עליו (אלא ידנית). המועמדים לתביעה מנופים מרשימת המועמדים לעיקול והסטטוס שלהם במערכת הממוחשבת משונה ל"נתבע". לאחר מכן מבוצעת פעולה של העברת המידע למערכת הגבייה המרכזית (כ-24 שעות).

כל השלב הזה – מהפקת דוח מועמדים ראשוני לתביעה ועד אישור מנת התביעות הסופית אורך כחודש ויותר.

את הדוח הסופי, לאחר הניפוי, מחלקת רכזת חובות גדולים בין עורכי הדין (כ – 1000 תביעות מדי חודשיים). ההקצאה לעורכי הדין מבוססת על מספר עקרונות, כולל מדדי שביעות רצון מתפקודם, שריונים אוטומטיים (אזרח שנתבע כבר בעבר התיק שלו יוקצה לאותו עורך דין שטיפל במקרה הקודם וכל התביעות נגד אותו תושב ירוכזו אצל אותו עורך דין פחות "טרטור" לתושב / בעל הנכס).

הנהלת חשבונות אגפית מפיקה **דוח אגרות לבתי המשפט** עבור עורכי הדין. מנהלי האזורים מבקרים שוב גם את דוח האגרות לאישור סופי של המועמדים לתביעה. לאחר מכן מופק דיסקט לעורכי הדין ובו כל כתבי התביעה ופרטי הנתבעים. עורכי הדין מדפיסים ומגישים לבית המשפט.

עורכי הדין מקבלים תשלום רק במידה ובוצעה גבייה, בשיעור שנקבע על-ידי בית-המשפט. האגרות לבית המשפט משולמות על ידי עורכי הדין (מכיסם) והם מקבלים החזר מהעירייה אחרי 3-4 חודשים. יש תיקים משנת 1988 שהטיפול בהם טרם נסתיים.

תהליך ה"טלמרקטינג" הקטין את כמות התיקים המועברים להליכים משפטיים ונוצר מצב בו רק החייבים הקשים מאוד מגיעים לעורכי הדין והדבר מקטין את המוטיבציה שלהם (כעת כבר אין להם "משלמים קלים" שיממנו את העבודה על "הקשים"). עורכי הדין אינם מקבלים תשלום כאשר אין גבייה מבעלי הנכסים החייבים.

במקרים של הגשת תביעה גובים מהחייב גם 50% משכר הטרחה של עורך הדין ואת אגרת בית המשפט עבור עצם הגשת התביעה. אם היו דיונים בבית המשפט מחייבים את החייב ב-75% משכר הטרחה, ואם ניתן פסק דין מחייבים את החייב בכל גובה שכר הטרחה של עורך הדין.

הערות:

- ניפוי הדוחות באזורי הגבייה דורש מעובדי הגבייה לבדוק באופן פרטני כל אחד מהחייבים ברשימה מול התיק שלו במערכת, כדי לוודא אם יש הערות וסיבות לאי נקיטת צעדים. נראה כי מקפידים על כך בעיקר לפני צעדים קריטיים כגון לפני הגשת תביעות ולפני ניתוקי מים.
- עיקול ו"טלמרקטינג" (פניות טלפוניות יזומות לחייבים) מבוצעים במקביל משום שלא ניתן להטיל עיקול על כל החייבים ולא כל הבנקים מגיבים לעיקול.
- אחרי כל אחד משלבי האכיפה מגיעות פניות רבות של חייבים לאגף.

(4) הערכת יעילות התהליך על פי נתונים מהאגף:

(א) נתונים שנמסרו לביקורת מתוך דוחות מעקב פעילות באגף (כלל האזורים):

מס. מנה (תאריך דו"ח)	סה"כ מכתבי התראה	נסגרו	תביעות	נותרו בסטטוס "בבירור"	נותרו בסטטוס "התראה"
10-98 (2.12.99)	5142	77%	13%	7%	2%
12-98 (7.3.99)	3313	59%	4 חייבים	5% (*)	35% (**)
01-99 (22.12.99)	976	35%	64%	2 מקרים	8 מקרים
03-99 (התראות מ-12/98)	745	35%	63% (***) (היקף: 5,693,761 ש"ח)	2 מקרים	7 מקרים (היקף: 47,670 ש"ח)
06-99 (22.12.99)	1112	פחות מ-3%	97% (היקף: 14,845,645 ש"ח)		

(\*) בין 1% ל-13% לאזור

(\*\*) בין 25% ל-45% לאזור

(\*\*\*) בין 9 ל-82 מקרים באזור

### הבהרות לטבלה :

\* מס. המנה הוא מספר סדרתי האמור להתייחס לחודש הפקת המנה, אולם בשנת 1999, עקב תקלות מחשוב לא נוהל תהליך האכיפה על פי התכנון ועל-כן מספר המנה בטבלה לעיל אינו מעיד בהכרח על חודש ההפקה של המנה.

בשנת 1999 נשלחו מכתבי התראה נשלחו בפברואר, במאי, ביוני ובאוקטובר. תביעות הוגשו בינואר, מרץ ויוני. מנת התביעות מיוני (99-06), שנסגרה בסוף אוגוסט, מתייחסת למכתבים שנשלחו בפברואר ובמאי. כלומר בסוף אוגוסט הוגשו תביעות על מכתבים שנשלחו החל מפברואר בשנה זו.

\* כל מנה כוללת את כל המקרים הדורשים פעילות מאז המנה הקודמת, ולכן היא עשויה לכלול חובות "ותיקים" ש"הוחזרו" מבירור וכעת ניתן לנקוט נגדם את הצעד הבא בתהליך.

\* הנתונים בטבלה נכונים למועד הפקת דו"חות הבקרה (תאריך דו"ח).

(ב) מתוך דוח בירורים מ - 10.99, המפרט כמויות והיקפים כספיים של התיקים

המצויים בסטטוס "בבירור" (הן לפני מכתב מקדים והן אחריו) עולה כי :

סה"כ בשלב זה	משא ומתן	חיובי ארנונה	חקירת כתובת	
449 (13%)	171	237	41	סה"כ בבירור לפני מקדים
2,968 (87%)	1,673	576	719	סה"כ בבירור אחרי מקדים
3,417	1844	813	760	סה"כ בירורים לפי סוג בירור
	54%	24%	22%	באחוזים מסה"כ

### הערות:

- כמות הבירורים הפתוחים נעה בין 104 ל 702 - לאזור.
- ההיקף הכספי הכולל של כל המצויים בסטטוס "בבירור" : 63,275,702. - ש"ח (13% מסכום זה לפני מכתב מקדים).

ג) מתוך דוח רשימת חובות חריגים (נכון ליום 21.12.99) :

מס. אזור	מס. חובות פתוחים	הערות
1	19	ל16- מתוכן נקוב תאריך תביעה (החל משנת 90).
2	25	4 תביעות, 3 מהן משנת 94.
3	12	כל המקרים בבירור לאחר מקדים (אין תאריכי תביעות)
4	9	3 תביעות משנת 94
5	3	בבירור לאחר מקדים מ94, 95 ו98-
6	1	
7	6	
8	27	תביעה אחת משנת 88.
9	20	מלבד אחד כולם בבירור לאחר מקדים משנת 98
10	25	שתי תביעות – מ91- ומ94-
11	4	תביעה אחת מ89-
12	3	תביעה אחת מ93-
סה"כ	154	סה"כ היקף כספי 2,969,164 ₪.

הערה : מרבית התיקים הללו נמצאים בחקירה או חזרו ממנה.

מהטבלה לעיל עולה כי :

סה"כ ההיקף הכספי של חובות המצויים בתהליכי תביעות ניכר. הליכי התביעות עשויים להמשך זמן רב. קיימים חובות פתוחים עוד משנת 1988.

5) תהליך הטיפול בפניות בנושא מים

א) מבדיקת מספר מקרים של פניות לרכזת פניות הציבור בנושאי מים, עולה כי :

- מענה למכתב של תושב אורך לפחות חודש
- אם המשך הטיפול מופנה למחלקת צרכנות מים : זמן הטיפול מתארך במספר שבועות נוספים (לעיתים חודש ומעלה).
- עפ"י דברי רכזת פניות הציבור באגף, בסוף התהליך, לאחר הטיפול בבעיה, התושב בדרך כלל אינו מקבל עדכון על כך. במרבית המקרים הוא יודע על סיום הטיפול רק מתוך שובר התשלום הבא.

דוגמא: השתלשלות טיפול בתושב בעל מחסן המחויב משנת 90 באגרת מים למרות שאין לו ברז במחסן.

- ב- 21/1/99 נתקבל מכתבו של התושב במשרדה של הרכזת.

- ב- 23/2/99 (כעבור חודש), נשלח מהרכוז מכתב עדכון לתושב אודות כך שהטיפול בעניינו הועבר למחלקת צרכנות מים. במקביל נשלח מכתב ידני למחלקת צרכנות מים ועודכנה מערכת המים הממוחשבת.

- כעבור חודש נוסף, ב- 22/3/99, נשלח מזכר ממחלקת צרכנות מים לרכוז באגף הגבייה להפסיק את חיוב התושב בתשלום מים. התושב לא עודכן בהחלטה. במקביל הגיע מכתב פניה שני מהצרכן.

- כעבור 4 חודשים הגיע מהתושב מכתב שלישי.

- ב- 18/5/99 הרכוז באגף קיבלה מענה סופי ממחלקת צרכנות מים.

- בסוף שנת 1999, כשנה מיום הגעת מכתבו הראשון לאגף, וכ - 8 חודשים מיום קבלת התשובה ממחלקת צרכנות מים, התושב עדיין לא עודכן בתוצאות הטיפול בעניינו.

(ב) פניות לאזורי הגבייה ולמוקדים בנושאי מים :

- קיימת מערכת ממוחשבת בנושא מים, אולם מרבית פקידי הגבייה בכל יחידות האגף אינם משתמשים בה במלואה, בין היתר עקב ידע והכרות חלקיים עם המערכת. לדברי מנהל מחלקת צרכנות מים לא הייתה כל הדרכה בחמש השנים האחרונות בנושא גביית מים בכלל, ושימוש במערכת הממוחשבת לגביית מים בפרט.

- תושב שפונה למוקד הטלפוני ו/או לאזורי הגבייה בנושא מים מקצועי – מפנים אותו לכתוב מכתב למחלקת צרכנות מים (רק במקרים מזדמנים יפנה פקיד הגבייה בעצמו לרכוז פניות הציבור בנושאי מים באגף ויברר עבור התושב את שאלתו).

- במקרה של נזילה למשל, התושב נדרש להביא אישור מאינסטלטור על קיומה של נזילה – המוקד בלובי מעביר את הבקשה למחלקת צרכנות מים ושם יושבת ועדה המתכנסת אחת לחודש ומחליטה על ההנחות.

- עובדים ביחידות השונות באגף ציינו כי פניות רבות בנושא מים קיימות בשל אופן החיוב אשר אינו ברור. תושבים לא מבינים את הפורמט של חיוב המים.

(6)

תהליך הטיפול בחייבי אגרות מים : ניתוקי מים

תהליך הטיפול בגבייה מחייבי אגרת מים דומה באופן עקרוני למתואר לעיל לגבי חייבי ארנונה, אלא שבתחום זה קיימת סנקציה נוספת כנגד החייבים והיא ניתוקי מים.

שלב א' : רכזת ועדות וניתוקי מים מזמינה דוח "מועמדים לניתוק מים" לפי אזורי גבייה מאגף המחשוב ומעבירה אותו לפקידות הגבייה באזורים לבדיקה. הדוח כולל את כל מי שלא שילם מעל שתי תקופות מים (4 חודשים) או שחובו עולה על 500.- ש"ח. האזורים מנפים מהרשימה את כל מי שמטופל על ידי האזור ומחזירים לרכזת.

שלב ב' : הרכזת מעבירה צווי ניתוק מים למנתקי המים (קבלני משנה). כל יום, במשך ארבעה ימים בשבוע, מופצים כ – 100 צווי ניתוק (בפועל מנותקים כ-80). המנתקים מדווחים על ביצוע. בעל הנכס מחויב באגרת ניתוק מים.

בעלי נכס / חייבים ששילמו – המנתקים מחברים להם את מדי המים חזרה. לעיתים מנתקים מים לתושב אשר שילם את החוב, אך חשבונו לא זוכה עדיין במערכת הממוחשבת לניהול מעקב אחר חובות חריגים. מיד כשנודע הדבר (מהתושבים כמוכן), מחברים מיידית את אספקת המים ומזכים את חשבונו מאגרת ניתוק.

שלב ג' : "ניתוקי שורש" – לאחר 3 ניתוקי מים, במידה והתושב איננו משלם את חובו, מועברת פקודה למחלקת צרכנות מים לשם ניתוק המד מהרשת העירונית. הניתוקים מתבצעים פעמיים בשבוע בימי תורנות קבלת קהל. בממוצע מבוצעים כתריסר ניתוקי שורש בשבוע.

הבעיות החמורות יותר בנושא מים קשורות בחיוב על צריכה משותפת : בניינים בהם כל הבניין מחובר למד מים אחד. במקרים אלה לא ניתן לנתק את אספקת המים לבעל הנכס החייב והדיירים בבתים כאלה צוברים חובות גדולים.

במקרים אלה, כאשר יש נזילה בצינור אשר חיובה מתחלק בין כל דיירי הבניין, הטיפול נופל, לעיתים קרובות, "בין הכיסאות", ונמשך זמן רב. במקביל, המים ממשיכים לדלוף וכל הדיירים מחויבים בעוד כמה עשירות שקלים בכל חשבון. יש לציין שבחלק מהמקרים הטיפול בבעיה תלוי בשיתוף פעולה מצד כל הדיירים.

(7) תהליכי קליטת התשלומים ורישומם :

מכיוון שהאגף עצמו אינו מקבל תשלומים באופן ישיר, הוא מסתמך בעבודתו על נתוני מערכת הגבייה המוזנים על ידי הגורמים הקולטים את הכספים (ובראשם המסלקה).

## תאור התהליך:

(א) תשלום בכרטיסי אשראי: חברה חיצונית, המספקת שירות של תשלום בכרטיס אשראי, מקבלת פניות כל השבוע 24 שעות ביממה. מוקד טלפוני של החברה קולט את נתוני המשלמים, מרכז אותם בקובץ נתונים ומעביר אותם לאגף המחשוב בעירייה אחת ליום. אגף המחשוב מבצע עיבוד חשבונאי במערכת העירונית, כולל זיכוי חשבון התושב וחיוב חברות האשראי. הקשר עם חברות האשראי הוא בעירייה.

נתונים אלה נקלטים תוך יום עד יומיים במערכת הגבייה. לפי רכז המיחשוב של האגף: כ - 35,000 חשבונות משולמים בכרטיסי אשראי (מיעוט מתוכם בהוראות קבע).

(ב) תשלום בהוראות קבע: ביום החיוב נוצרת אוטומטית פעולה של זיכוי החשבון. אם הבנק לא מכבד את ההוראה, הוא מודיע לעירייה אחרי מספר ימים ואז מבוצע תיקון – חיוב חוזר לחשבון הנישום (מעטים). לפי רכז המחשוב של האגף: כ - 45,000 חשבונות משולמים בהוראות קבע בנקאיות.

יוצא מכאן שמרבית התושבים משלמים בבנקים.

(ג) תשלומים במזומן בבנקים (כפי שתואר ע"י רכז המחשוב של האגף):

- תשלום התושב בבנק
- בערב : עיבוד בבנק וקליטה במרכז הסליקה הבין בנקאי
- בבוקר למחרת : מועבר סרט מגנטי לעירייה
- בצהריים למחרת : קולטים את נתוני הסרט
- בלילה : ריצת לילה להפקת דוח שגויים
- למחרת בבוקר : המסלקה מטפלת בדוח שגויים
- סגירת הסרט

כלומר : 3 ימים בבנק ועוד יומיים בעירייה : סה"כ 5 ימים מתאריך התשלום ועד הקליטה ברשומות.

שיפור : הצליחו לקלוט נתונים ישירות מבנק הדואר, באמצעות מודם במקום סרט ובכך קיצרו ביום וחצי את התהליך.

עובדי האגף טענו בפני הביקורת כי חל לעיתים עיכוב של עד שבועיים בעדכון הרשומות במערכת הממוחשבת האגפית בתשלומים שבוצעו בבנקים בכלל ובבנק הדואר בפרט. לפיכך נאלצים פקידי הגבייה לחזור ולבדוק את מכתבי ההתראה וההוראות לניתוקי מים לפני המשלוח ולעיתים על אף

ולמרות בדיקות אלה, מבוצעים תהליכים כנגד תושבים שכבר שילמו את חובם אך המערכת טרם קלטה את התשלום שלהם.

(ד) תושב שמשלם באיחור של מספר ימים מחויב בריבית פיגורים, אך הריבית אינה מופיעה בחשבון השוטף הבא. רק לקראת סוף השנה מוציאים תזכורות לחייבים המפרטות את יתרת החוב (שמסתכמת במקרים אלה בסכומים קטנים יחסית). תושבים לא מודעים לכך ולא מבינים למה קיבלו תזכורת.

#### 7. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן שירות

- (1) עתות העומס באגף צפויות, היות והן לרוב חלות לאחר ביצוע פעילות באגף : משלוח הודעות לתשלום מדי חודשיים, פעילות ניתוקי מים וכדומה.
- (2) באגף מבוצע ניווד עובדים בין היחידות השונות לשם התמודדות עם עומסי העבודה. ניווד זה דורש את התערבות הנהלת האגף, היות והעובדים אינם משתפים פעולה בקלות עם דרישות הניווד.
- (3) הנהלת האגף נוקטת פעילות הכנה לעומסים צפויים בתחילת שנה (עם הפצת הודעות התשלום השנתיות ופניית תושבים לקבלת הנחות וכדומה) : מגויס כוח-אדם נוסף לתגבור המוקדים – בלובי הכניסה והמוקד הטלפוני.
- (4) בתוך אזורי הגבייה קיימים הסדרים פנימיים שונים לויסות העומס.
- (5) יש תורנות קבלת קהל בין פקידות הגבייה, לפי שעות, ו/או לפי ימים.

#### 9. קיום שיגרה ממוסדת של פעולה מתקנת

##### א. טיפול בתלונות

- (1) תלונות בנושאים הקשורים באגף גביית ארנונה ומים מגיעות בערוצים הבאים : פניות ישירות לראש העירייה וחברי מועצת העירייה, פניות למבקר העירייה, פניות לנציב תלונות הציבור, ופניות למנהל האגף לגביית ארנונה ומים. עוזרת סגן מנהל האגף מרכזת את הטיפול בתלונות/ שאילתות שהופנו אליו.
- (2) פקידה מיוחדת אצל גזברית העירייה מרכזת תלונות המגיעות למנהל הכספים ומפיצה אותם לאגפים הרלוונטיים, כולל תאריך יעד למענה ובקרה על נוסח התשובות הנשלחות למתלוננים. הגזברית העידה בפני הביקורת כי בחצי השנה שהיא בתפקידה לא הגיעו אליה תלונות פרסונליות ביחס לפקיד גבייה.
- (3) תלונות לגבי פקיד גבייה: בדרך כלל מתקיימים ברורים בנושא ובמהלכם מנהל האגף ו/או רכזת האזור קוראים לעובד להשמיע את גרסתו בעניין. ממצאי הבדיקה מועברים לגורם שאליו הגיעה התלונה וככל הנראה עותק נכנס גם לתיקו האישי של אותו עובד.

ב. שיפורים מתמידים באיכות השירות: כפי שתואר בממצאים עד כה, בוצעו שיפורים באופן משלוח הודעות התשלום וצורתן בעקבות פניות של לקוחות וכן בוצעו מספר שינויים באופן עבודת האגף לטובת החייבים: כגון שירות הטלמרקטינג שמשמעו פנייה טלפונית של פקידי הגבייה לבעל הנכס החייב, במטרה להסדיר את חובו.

#### 10. תקציב: הקצאת משאבים וניצולם לשיפור מתמיד באמצעים, בשיטות ובכוח האדם

##### המעורבים במתן השירות

א. כוח – אדם: על פי הצעות התקציב של האגף לשנים 1999 ו- 2000 עולה כי בשנת 2000 הוקצו 10 עובדים בממוצע בהיקף עבודה שנתי, כתגבור בעתות לחץ באגף: 4 עובדים זמניים בהיקף משרה שנתי הוקצו לתגבור המוקד הטלפוני, יתרת 6 העובדים הוקצו, על פי סגן הגזבר ומנהלת אגף התקציבים, לתגבור ביצוע עדכונים של חיובי הארנונה.

ב. חידוש ריהוט משרדי: הוקצבו 21,000 ש"ח לשנת 2000 לחידוש ריהוט וציוד משרדי. בשנת 1999 הוקצו ונוצלו לאותה מטרה 20,000 ש"ח.

ג. מערכת ממוחשבת: בשנת 2000 הוקצו כספים מאגף המחשוב לשיפור מערכות ממוחשבות בכל אגפי הגבייה, ולמתן אפשרות לתשלום באמצעות מענה טלפוני עירוני.

ד. שיפור האכיפה: בשנת 1999 נוצלו 95,000 שח לרכישת מעולי מים חדשניים המיועדים לניתוק המים מהצרכנים המפגרים בתשלום אגרת המים.

ה. העמקת הגבייה: בשנת 2000 הוקצו 1,390,000 ש"ח להקמת יחידת גבייה מנהלית, שתמנה שלושה אנשים, ותעמיק את הגבייה באמצעות הפעלת חברות הוצאה לפועל.

ו. הסדרי תשלום באמצעות כרטיס אשראי: למרות שעלות התשלום באמצעות כרטיס אשראי גבוהה יחסית לעירייה, המדיניות היא לקיים את התהליך לנוחות התושבים. מדברי המרואיינים עולה כי מספר התושבים המשלמים בכרטיסי אשראי הולך וגדל.

ז. חוברת ארנונה: כל שנה מופיע בתקציב השנתי סעיף תקציבי המיועד להדפסת חוברת ארנונה תוך פירוט ההנחות והזכאים להנחות.

ח. שיפוץ אזורי הגבייה ומוקד בירורים מהיר בלובי:

על פי נתונים מהממונה על הכנסות העירייה, בין השנים 1996 – 1999 הוקצו במסגרת תקציב בלתי רגיל תקציבים בסך 3 מליון לשיפוצים באגף, תקציבים אלו עדיין לא נוצלו במלואם.

## מסקנות והמלצות

1. כללי

### מסקנות

- א. האגף מגדיר כי יש להתייחס לחייבים כאל לקוחות. השקפת שירות נכונה.
- ב. הבניית תהליכי הגבייה והגדרת פרמטרים ברורים לנקיטת צעדי אכיפה הבאים כנגד חייבים מסדירה את העבודה ומניחה תשתית לטיפול אחיד בחייבים.
- ג. יחד עם זאת, נמצאו מספר מוקדים הטעונים שיפור ביישום מדדי איכות שירות בעבודת האגף, לאור היבטי השירות שנבדקו על ידי הביקורת, והם יפורטו להלן.
- ד. כמה ממסקנות הביקורת מתייחסות ליעילות עבודת האגף מבחינה תפעולית וניצול מיטבי של משאבים.

### המלצות

באחריות גזבר העירייה ומנהל אגף גביית ארנונה ומים להמשיך ולהטמיע השקפת שירות נכונה בקרב עובדי האגף. בד בבד, יש להמשיך ולפעול לביצוע שינוי ארגוני כולל במבנה, בהגדרת תפקידים, ובמערך הפיזי, על מנת להגביר יעילות השירות, מכוונות ללקוח, ולשם ניצול מיטבי של משאבים.

### מבנה האגף

2.

### מסקנות

- א. האגף לגביית ארנונה ואגרת מים מאורגן בעקרון על פי מספר קריטריונים : ישנם בעלי תפקידים המתמקדים באוכלוסיית יעד מסוימת (חייבי מים, חייבים מיוחדים, חובות גדולים, פעולות משפטיות) ישנן יחידות מתן מידע ושירות ראשוני לפונים (מוקד טלפוני ומוקד לובי) וישנן יחידות הגבייה, המוגדרות על פי גבולות גיאוגרפיים.
- ב. שונות זו בהגדרת המבנה הארגוני יוצרת אי בהירות בעקרון המנחה את מבנה האגף ובלבול במתן השירות ללקוחות. הלקוחות אינם יודעים תמיד למי עליהם לפנות בכל נושא. מצב זה יוצר בזבוז משאבים בעבודת האגף מאחר והוא תובעני בכח-אדם ואינו מאפשר פעילות ובקרה מיטביים.
- ג. בנושא המים מטפלות גם רכזת פניות הציבור לנושאי מים (הכפופה לעוזרת המנהלת), גם רכזת ועדות וניתוקי מים (הכפופה לסגן מנהל האגף) וגם אזורי הגבייה (כחלק מפעילותם השוטפת). כאמור, גם המחלקה לצרכנות מים מעורבת בטיפול בפניות בנושאים אלה.

(1) קיומן של 3 רמות היררכיה באזורים הוכחה כבילתי מוצדקת, בעיקר לאור הגדרת הסמכויות שלכל אחת מרמות בעלי התפקידים. נראה שלכל אחת מרמות התפקידים אין די סמכויות לתת מענה לתושבים בעיקר בכל הנוגע להסדרי תשלומים, כנדרש לאור מצב הגבייה, כך שבפועל בקשות רבות חוצות את כל הרבדים ומגיעות לאישור סגן מנהל האגף.

(2) החלוקה ל – 12 אזורי גבייה נקבעה היסטורית ולא נבחנה מאז קביעתה, נמצאה כבלתי יעילה, משום ש:

- כל אזור מטפל בעסקים וגם במגורים, על אף שהגבייה מעסקים כרוכה בסכומים גבוהים יותר, קשה יותר לביצוע ודורשת מאמצים רבים יותר למעקב במועד (לשם מניעת אובדן היכולת לאתר את החייבים).
- קיימת שונות בין האזורים במספר החשבונות המטופלים על ידם : מספר החשבונות המירבי לאזור (מגורים) גדול פי 5 ממספר החשבונות המזערי לאזור, ללא הבדל מקביל במספר העובדים באזורים אלה. חלקו היחסי של האזור "הגדול" ביותר מסך כל התיקים המטופלים באגף הוא כ-14% לעומת כ-6% חלקו היחסי של האזור ה"קטן" ביותר.
- קיימת שונות בין האזורים בהיקפים הכספיים שבאחריותם : ההיקף הכספי המירבי לאזור (מגורים) גדול פי 14 מההיקף הכספי המזערי לאזור, שוב ללא שיהיה הבדל מקביל במספר העובדים באזורים אלה. חלקו היחסי של האזור האחראי להיקף הכספי הגדול ביותר מסך ההיקף הכספי שבאחריות האגף הוא כ - 14% לעומת כ - 4% חלקו של האזור בעל ההיקף הכספי המזערי.
- קיימת שונות בין האזורים גם במספר התביעות המשפטיות המוגשות בתחומם : מספר התביעות המירבי לאזור גדול פי 6 ממספר התביעות המזערי לאזור. מדד זה עשוי לשקף גם את יעילות עבודת האזור, היות ופעילות גבייה מקדימה עשויה לצמצם את מספר התביעות המוגשות.
- בחישוב העומס לעובד באזור נמצא כי באזור העומס ביותר קיים עומס תיקים של פי 2 כמעט לעומת האזור בעל העומס הנמוך ביותר (לפי מספר תיקים), ואילו העומס לעובד לגבי מספר תביעות נמצא כי באזור העומס ביותר גדול העומס לעובד פי 7 מהעומס לעובד באזור בעל מינימום התביעות.

ה. קיים הגיון שירותי ותפעולי בהפרדה בין טיפול בפניות שוטפות, מתן מידע ומתן הנחות על פי חוק, לבין טיפול בפניות מורכבות יותר, כגון הסדרי תשלומים והנחות חריגות.

1. עם זאת, קיימת אי בהירות בהגדרת הסמכות והאחריות של יחידות הגבייה השונות באגף לגבי הטיפול בפונים (מי מהיחידות מטפלת באילו סוגי פניות). על אף שקיימת הגדרה פורמלית כזו, נראה כי בפועל היא אינה נשמרת ומקרים שונים מאותו סוג עשויים להיות מטופלים ביחידות שונות (למשל במוקד הלובי ובאזורי הגבייה).
2. מוקד הלובי והמוקד הטלפוני הוקמו כתגבור בעתות הלחץ של תחילת השנה, אך הפכו ליחידות קבע, ומדי שנה מגויס תגבור נוסף גם למוקדים אלה.

### המלצות

- א. בתהליך שינוי המבנה הארגוני מומלץ למנהלים הנוגעים בדבר ובהם גזבר העירייה, סגן הממונה על הכנסות העירייה ומנהל אגף גביית אגרות ארנונה ומים, לשנות את המבנה הארגוני של האגף באופן שיתאים יותר לגישה מכוונת לקוח ואף ייעל את ניצול משאבי האגף וישפר את הצלחתו בתהליך הגבייה. מומלץ לאמץ עקרון מוביל אחד לארגון מבנה האגף, לפיו תוגדרנה יחידות גבייה שכל אחת מהן תתמקד בפלח לקוחות/חייבים בעלי מאפיינים ייחודיים: יחידה לגבייה מעסקים, יחידה לגבייה ממגורים, יחידה לגבייה מלקוחות מיוחדים. ניתן לבצע חלוקה פנימית בכל יחידה כזו על מנת לאפשר מוטת טיפול מיטבית בהיקף סביר של תיקים וחייבים. מומלץ לשאוף לחלוקה מאוזנת בין יחידות המשנה ולבקר מדי פעם את החלוקה על מנת לוודא שלא ייווצרו פערים ניכרים בעומסים בין היחידות השונות.
- בכל יחידה כזו יידרשו גותני השירות להתמצא הן בנושאי ארנונה והן בנושאי מים, לשם מתן שירות במקום אחד ככל שניתן.
- ניתן להמשיך כמובן את מוקדי השירות הטלפוני ומוקד הלובי, אולם חיוני להבהיר את תחומי הסמכות והאחריות של כל יחידה, על מנת למנוע כפילויות, אי בהירויות, "נפילה בין הכיסאות" או "טרטור" מיותר של פונים.
- ב. כהשלמה להגדרה מחודשת זו, יש לבחון את רמות התפקידים השונות בכל יחידה ולהגדיר תפקידי ממונים בעלי סמכות ואחריות מספקת לפתרון בעיות חריגות, על מנת לפנות את זמנה של הנהלת האגף הבכירה לטיפול בנושאים המערכתיים והאסטרטגיים של האגף.
- ג. חיוני להבהיר מחדש את הסמכות והאחריות של הגופים השונים באגף בטיפול בנושאי מים, להגדיר תהליכים ברורים של טיפול בפניות ובבעיות מורכבות, ובמידת הצורך אף לשלב נציגים ממחלקת צרכנות מים באגף, על מנת לקצר תהליכים. כל זאת בסמכות סמנכ"ל לתכנון, גזבר העירייה ומנהלי האגפים הנוגעים בדבר קרי, מנהל אגף גביית ארנונה ומים ומנהל אגף המים.

ד. באחריות מנהל אגף גביית ארנונה ומים לבחון את היקפי העובדים הנדרשים למילוי מיטבי של המשימות בשני מוקדי השירות (טלפוני ולובי). לשם כך, ניתן להסתייע באגף ארגון ותקינה.

### 3. מחויבות מנהלים לשירות

#### מסקנות

#### א. שילוב נושא השירות בתכנית העבודה

נושא איכות השירות מודגש בתכנית העבודה לשנת 2000 והדברים באים לידי ביטוי גם בהצעת התקציב לשנת 2000.

#### ב. פעילות יומיומית לחיזוק תודעת השירות בקרב מנהלי ועובדי האגף

נראה כי הנושא קיים בתודעת ההנהלה הבכירה במנהל הכספים ובאגף הגבייה אולם בקרב המנהלים באגף עצמו לא נצפתה ולא דווחה כל פעילות לחיזוק תודעת השירות בקרב פקידי הגבייה ומנהליהם.

#### המלצות

באחריות מנהל אגף גביית אגרת ארנונה ומים לטפל בהמלצות הבאות:

#### א. שילוב נושא השירות בתכנית העבודה

מומלץ למנהל האגף להמשיך ולשלב את נושא איכות השירות בתכנית העבודה תוך הקצאת משאבים לטובת קידום העניין.

#### ב. פעילות יומיומית לחיזוק תודעת השירות בקרב מנהלי ועובדי האגף

מומלץ לקיים שיחות והדרכות מיוחדות למנהלים באגף על מנת להטמיע בהם את חשיבות נושא איכות השירות ולהכשירם כ"מנהלי שירות", שיוכלו להנהיג ולהוביל את העובדים שלהם לאוריינטציה שירותית מירבית.

### 4. שירות מכוון לקוח

#### מסקנות

הביקורת מצאה גישה מעורבת באגף בביטוי המכוונות ללקוח וההיענות לצרכיו: נמצאו מספר ביטויים לגישה שאיננה שירותית: מענה טלפוני שאינו קיים או שאינו הולם, מכתבי תשובה בכתב יד ללא הזדהות מלאה של בעל התפקיד, וכיוצא באלו. עם זאת, ניכרו גם ביטויים של מכוונות לקוח הולמת: מאמץ ללכת לקראת בעלי נכסים המתקשים לשלם חובם, הנהגת אמצעי גבייה כגון שכנוע טלפוני לשלם לפני הגשת תביעה ("טלמרקטינג"), שאיפה להחלת הנחות אוטומטית מדי שנה, תיגבור העובדים בעתות עומס צפוי, וכיוצא באלו.

א. **בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון לקוחות**  
איתור צרכים ושביעות רצון לקוחות מבוצע לרוב באופן מזדמן ותלוי ביוזמת תושבים הפונים לעירייה. לא קיים באגף תהליך שגרתי בהקשר זה.  
סקר צרכים ושביעות רצון לקוחות לא בוצע עד כה, אם כי סקר כזה מתוכנן.  
קיימת הסכמה בין הלקוחות ובין בעלי התפקידים באגף לגבי קיומה של מגבלה במתן מענה לבעיות בנושא מים.

ב. **ריכוז מתן שירות במקום אחד ככל הניתן וקרוב עד כמה שניתן למקום בו נדרש**  
בשני תחומי הטיפול של האגף (ארנונה ומים) קיימות מספר רב של כתובות ומספר רב של גורמים המטפלים בפניות לקוחות. לעיתים נדרש התושב לעבור מספר תחנות עד שיזכה למענה מלא על פנייתו. לא בכל המקרים מודעים התושבים להבחנה בין הגורמים השונים ולמי עליהם לפנות על מנת לקבל את השירות הנדרש. מספר הגורמים המטפלים בנושא מים גדול אף יותר, ולמרות זאת הטיפול בנושא זה אינו מספק בכל המקרים או מתמשך זמן רב.

ג. **מתן שירות שוויוני ללא משא פנים**  
נמצאו הבדלים ביחס פקידי הגבייה באזורים במתן שרות. למשל, מתן הנחות טרואקטיבית לחייבים ששילמו את מלא סכום הארנונה והעדפת חייבים שלא שילמו כלל.

ד. **מתן השירות בהתאם להוראות החוק והתקנות הרשמיות**  
פעילות האגף מבוססת על חוק ההסדרים במשק, תקנות ההסדרים במשק המדינה, פקודת העיריות, חוקי עזר עירוניים ותקנות המים.  
יישום ההוראות הללו לא נבדק על ידי הביקורת.

ה. **מקצועיות נותני השירות**  
1) הכשרת עובדים במידה וקיימת, מבוצעת באופן מזדמן ואקראי. מרבית ההכשרה מבוצעת "תוך כדי עבודה". עובדים אחדים משתתפים בקורסים שמציעה מחלקת ההדרכה ובשנה החולפת נערכה הכשרה מקצועית יחידה לפקידי הגבייה.  
2) לא בכל יחידות האגף מבוצעת הכשרת עובדים. בחלק ניכר מהמקרים מתבססים העובדים על ניסיונם המצטבר בשנות עבודתם באגף.  
3) לא מבוצעת הכשרה מסודרת התואמת את צרכי ההדרכה של העובדים: הן בנושאים מקצועיים והן בנושאי מיומנויות התמודדות עם לקוחות ומיומנויות אישיות.  
4) קיים תכנון להכשרת עובדי האגף בשנת 2000.

- ו. **קביעת מועדי שירות נוחים ומתאימים למקבלי השירות**  
שעות קבלת הקהל בכל יחידות האגף הן כשעות פעילות העירייה. יומיים בשבוע ניתן שירות גם בשעות אחר הצהריים. שירות התשלום בכרטיס אשראי ניתן 24 שעות ביממה. לדעת הממונה על האגף שעות פעילות המוקד הטלפוני אינן מספקות את מקבלי השירות.
- ז. **מתן אפשרויות פניה ליחידה במגוון אמצעים**  
קיימת אפשרות לפנות לאגף במגוון אמצעים.
- ח. **זמינות יחידות השירות**  
זמינות פיזית: ביחידות מקבלות הקהל נראה שהזמינות סבירה והתורים אינם ארוכים מדיי. זמינות טלפונית:  
במוקד הטלפוני זמן המתנה ממוצע למענה נע בין דקה אחת לשתיים, משך זמן ארוך, כעשירית מהשיחות ננטשות לפני המענה.  
באזורי הגבייה: לא נאספו נתונים כמותיים אולם נראה שלאור מדיניות כמה מנותני השירות ייתכן בהחלט שמתקשר טלפוני לא יענה.
- ט. **מגוון דרכי תשלום**  
הביקורת התרשמה כי לרשות התושב עומדים מגוון רב של אמצעי תשלום, כולל כאלה שכרוכים בעלות מסוימת לעירייה.
- י. **טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות**  
(1) האגף משתמש לצרכי עבודתו במספר מערכות ממוחשבות, שהמעבר ביניהם דורש זמן רב, המעכב את מתן השירות ללקוחות.  
(2) קיימות מספר מגבלות במערכת הפנימית של האגף (מנמ"ח), כולל קושי להפיק דוחות מסוימים הנדרשים לאגף, מגבלות בעדכון נתונים ממערכת הגבייה וכדומה.  
(3) קיימות מגבלות חומרה וציוד עזר העומדים לרשות נותני השירות, בעיקר מספר לא מספק של אמצעים ותחזוקה מוגבלת, המובילה למספר רב של תקלות. תשתית המחשוב מיושנת ואיטית.  
(4) קיימת גישה מוגבלת למאגרי נתונים הדרושים לפקיד הגבייה לצרכי עבודתם.
- יא. **בדיקת רמת השירות הניתנת על ידי קבלני המשנה**  
לא נמצאה פעילות של האגף לבדיקת רמת השירות הניתנת על ידי קבלני המשנה.

## המלצות

באחריות מנהל אגף גביית אגרת ארנונה ומים לטפל בהמלצות הבאות:

### א. בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון לקוחות:

- 1) מומלץ על ביצוע סקר לקוחות חיצוניים בצורה שגרתית, בתדירות שתקבע ע"י הנהלת האגף. סקרים אלה יאפשרו בחינה מתמדת של צרכים ושביעות רצון הלקוחות ויסמנו מוקדים הטעונים שיפור במתן השירות. ניתן לשלב מדי פעם בסקרים אלה גם בדיקת שביעות הרצון מהשירות הניתן ע"י קבלני משנה.
- 2) מומלץ מעת לעת לבצע גם סקרי לקוחות פנימיים: העשויים במקרה של האגף לכלול הן את עובדי האגף והן יחידות "נושקות" בעירייה המקבלות שירות ממנו. סקר כזה עשוי לסייע בשיפור תהליכי עבודה, באיתור מוקדים לשיפור בתוך האגף ובממשקים שלו עם יחידות אחרות בעירייה.

### ב. ריכוז מתן שירות במקום אחד ככל הניתן וקרוב עד כמה שניתן למקום בו נדרש

מומלץ להגדיר תחומי טיפול של כל אחד מהגורמים המטפלים בתושב, בתוך כך, לצמצם במידת האפשר את מספר התחנות שתושב עובר עד קבלת המענה המלא בעניינו.

### ג. מתן שירות שוויוני ללא משוא פנים

באחריות מנהל אגף גביית אגרת ארנונה ומים ובסיוע אגף ארגון ותקינה, מומלץ על כתיבת נהלים והפצתם בנוגע להחלה רטרואקטיבית של הנחות בתשלום ארנונה.

### ד. מתן שירות בהתאם להוראות החוק והתקנות הרשמיות

להמשיך במתן שירות על פי הוראות החוק והתקנות הרשמיות.

### ה. מקצועיות נותני השירות

באחריות גזבר העירייה, סגנית הממונה על הכנסות העירייה, ומנהל אגף גביית אגרת ארנונה ומים לבנות תכנית הכשרה והדרכה המכילה את התחומים הבאים:

- 1) הכשרת עובדים חדשים: מומלץ לבנות תהליך מסודר של הכשרת עובדים חדשים באגף. תהליך כזה עשוי לכלול, הכשרה מסודרת, או קריאת "תיק עובד חדש" המכיל נהלי עבודה, תהליכי עבודה, הכרות עם גורמים חיוניים במילוי התפקיד, ידע מקצועי לגבי חוקים ותקנות, והכרות עם מערכות המחשוב המשמשות את האגף. ניתן לבצע חלק מההכשרה ע"י הגדרת תקופת "חניכה" בה מוצמד העובד החדש לעובד ותיק, צופה בו ולומד דרך כך את עבודתו.

(2) מומלצת הדרכה והכשרה לעובדים ותיקים בשני היבטים עיקריים :

(א) רענון מקצועי

הדרכה בחוקים ובתקנות לפיהם פועל האגף, עדכונים מקצועיים, ונהלי עבודה. חיוני לשלב בהדרכה גם הכרות טובה יותר עם נושא המים (כולל שליטה במסכי המערכת הממוחשבת בתחום המים).

(ב) הכשרה במיומנויות

לאור אופי העבודה באגף לגביית ארנונה ואגרת מים, חיוני לספק לנותני השירות הכשרה במיומנויות שיקלו עליהם את ההתמודדות עם מקבלי שירות אשר במקרים רבים טעונים רגשית וכועסים על מצבם. מומלץ לבנות תוכנית הכשרה שנתית שתכלול מגוון סדנאות בנושאים הבאים : מיומנויות ניהול משא ומתן, מיומנויות מתן שירות, מתן שירות בטלפון, טיפול בקונפליקטים, הקטנת שחיקה בתפקיד וכדומה. יש לערוך את תכנית ההכשרה באופן שכל עובדי האגף יעברו אותה בסופו של דבר.

(3) כהשלמה לכך מומלץ להנהיג באגף פורומים קבועים של עדכון, דיון ולמידה משותפים : מנהלי אזור עם הכפופים להם, פורום כל מנהלי האזורים, פורום רכזים וכיוצא באלו. ניתן לדון בבעיות שוטפות שעולות, לתחקר אירועים חריגים ולעדכן בשינויי נהלים וכדומה. פורומים כאלה מסייעים הן לשמירה על רמה מקצועית, הן לפתרון בעיות בעבודה השוטפת, הן ללמידה ותיקון תקלות והן להקלה על שחיקת העובדים.

1. קביעת מועדי שירות מתאימים לצרכי הלקוחות

מומלץ על הרחבת שעות הפעילות של המוקד הטלפוני גם לשעות אחר הצהריים והערב על מנת שתושבים יוכלו לפנות למוקד הטלפוני גם בשעות שלאחר העבודה. במידה ויעלו צרכים נוספים בהקשר זה בסקר הצרכים שיופץ ללקוחות, תידרשנה התאמות נוספות בהתאם. באחריות סמנכ"ל לתכנון וגזבר העירייה.

2. מתן אפשרויות פניה ליחידה במגוון אמצעים

יש להמשיך ולקיים את האפשרות לפנות לאגף במגוון אמצעים.

3. זמינות יחידות השירות

באחריות מנהל אגף גביית אגרת ארנונה ומים לפעול להגדלת הזמינות הטלפונית במוקד הטלפוני ובאזורי הגבייה כאחד.

4. מגוון דרכי תשלום

שימור מגוון אמצעי התשלום הקיים לנוחות התושב.

**טכנולוגיות מתקדמות במהלך מתן השירות**

באחריות מנהל אגף המחשוב, גזבר העירייה ומנהל אגף הגבייה לטפל בהמלצות הבאות:

- 1) יצירת מעבר מהיר וקל יותר בין המערכות הממוחשבות המשמשות את האגף.
- 2) אספקת מסוף אישי לכל עובד.
- 3) אספקת מדפסות תקינות ונוחות להפעלה.
- 4) הוספת מכשירי פקס ביחידות השונות.
- 5) הקפדה על תקינות מכונות הצילום.
- 6) הקפדה על תקינות מונה התורים במוקד הלובי.
- 7) הגדלת הזמינות למגוון מאגרי מידע הנחוצים לאגף, תוך שמירה על צנעת הפרט.

**א. בדיקת רמת השירות הניתנת על ידי קבלני משנה**

באחריות מנהל אגף גביית ארנונה ומים לקיים סקרי לקוחות הבוחנים את אופן מתן השירות של קבלני המשנה באגף.

**5. הטמעה של יחסי אנוש נאותים בקשר עם מקבל השירות**

**מסקנות**

**א. נותני השירות מקפידים על מתן יחס של אמון וכבוד לכל הלקוחות**

קיימת שונות בין העובדים באגף בגישה שירותית כלפי הלקוחות. נראה כי היחס ומכוונות השירות חיובית יותר במוקד הלובי מאשר באזורי הגבייה. חלק מהקושי להתמודד עם לקוחות קשים נובע מחוסר מיומנות והעדר הכשרה מתאימה לנותני השירות.

**ב. העובדים מציגים הופעה הולמת ונושאים תג זיהוי**

רק במוקד בירורים מהיר הממוקם בלובי הכניסה לבניין, נרכשו מדים חדשים לפקידות הקבלה. אף אחד מהעובדים אינו נושא תגי זיהוי.

**ג. מענה טלפוני כנדרש**

העובדים באגף עונים לטלפון ללא הזדהות בשם פרטי וללא ציון שם האגף והיחידה נותנת השירות.

**ד. שמירה על חסיון נתונים וצנעת הפרט**

אין הקפדה מספקת על צנעת הפרט, הן בשעת קבלת הקהל - תוכן השיחה עם החייב חשוף לכל עובר ושב, והן באחסון תיקי תביעה בארונות שהינם פתוחים במהלך יום העבודה.

## המלצות

### א. נותני השירות מקפידים על מתן יחס של אמון וכבוד לכל הלקוחות

על גזבר העירייה, סגנית הממונה על הכנסות העירייה, ומנהלי האגפים הנוגעים בדבר לתת דוגמא אישית ולאזכר בכל הזדמנות את חשיבות מתן יחס של אמון וכבוד לכל הלקוחות ומתן שירות שוויוני לכל הפונים, וכן להתריע בצורה בונה על כל חריגה מהנ"ל.

### ב. העובדים מציגים הופעה הולמת ונושאים תג זיהוי

מומלץ כי מנהל האגף ידאג למדים ולתגים שמיים לכל עובדי הגבייה מקבלי הקהל.

### ג. מענה טלפוני כנדרש

מומלץ כי הדרכת עובדי האגף תכלול גם: כללי פניה ללקוחות

- כללי מתן שירות בטלפון, כולל מענה טלפוני מהיר, הזדהות העובד בשמו ובשם היחידה וכו'.

- כללי מענה בכתב לפונים (כולל המיומנות הדרושה למשלוח מכתבי מענה מודפסים)

### ד. שמירה על חסיון נתונים וצנעת הפרט:

יש להקפיד ולשמור על חסיון התיקים האישיים של התושבים החייבים הנמצאים בהליכים משפטיים ע"י נעילתם בארונות סגורים. - באחריות מנהל אגף גביית אגרת ארנונה ומים.

## 6. הפצת מידע

### מסקנות

פעילות ניכרת מבוצעת ע"י האגף בהפצת מידע ללקוחות: הן לגבי שיעורי הגבייה וזכאות להנחות (ארנונה) והן לגבי דרכי הפניה לאגף, דרכי התשלום האפשריות ושעות הפעילות. המידע מופץ באמצעים שונים (על גבי שוברי התשלום, פרסומים מיוחדים, דפי מידע במוקד הלובי ועיתונות מקומית).

לא מופץ מידע מספק אודות ערוצי הטיפול בבעיות גביית אגרות מים.

### המלצות

באחריות מנהל אגף גביית אגרת ארנונה ומים ומנהל אגף המים להרחיב את הפצת המידע לתושב לגבי דרכי הטיפול בבעיות מורכבות בנושאי מים.

## 7. מערך פיזי

### מסקנות

א. קיימים ליקויים רבים במערך הפיזי של האגף: חזות חיצונית, מערך פיזי של אזורי הגבייה שאינו מאפשר פרטיות בקבלת קהל וחושף את נותני השירות לקהל, ככלי מחשב גלויים, מיזוג לקוי וכדומה.

- ב. במוקד הלובי קיימות בעיות רעש סביבתי רב, פקידות השירות חשופות לקהל ואין להן אזור אחורי לאכילה או לאחסון.
- ג. שילוט בקומת האגף קיים אך אינו מספק.
- ד. נמסר לביקורת כי בשנה הקרובה מתוכנן שיפוץ מקיף באגף.

### המלצות

- נדרש שיפור משמעותי בתנאי העבודה הפיזיים של העובדים לרווחת העובדים ורווחת הלקוחות כאחד כל זאת באחריות סמנכ"ל לתכנון, גזבר העירייה, ומנהל האגף:
- א. שיפור החזות הפיזית בקומת האגף והקמת מחיצות מגן בכל האזורים.
- ב. חלוקה פנימית באזורי הגבייה שתאפשר קבלת קהל בפרטיות, וללא הפרעה למבצעי "פעילות אחורית".
- ג. הקמת פינת שתייה לעובדים הן באגף והן במוקד הלובי.
- ד. שיפור השילוט בקומת האגף : יש להתקין שילוט גדול וברור יותר ו/או לחליפין איש מודיעין קבוע על מנת להקל על הלקוחות התמצאות באגף.

### 8. שירות יעיל ואמין

#### מסקנות

- א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל צינור השירות
- באגף קיימים שני נהלי עבודה מוסדרים בלבד, רוב הוראות העבודה מועברות במזכרים פנימיים למנהלים באגף, המעבירים אותם בעל פה לעובדים. צורת העברת הנהלים זו בעייתית, משום שתורה העוברת בעל פה נתונה לפרשנויות. הביקורת לא בדקה במסגרת זו את רמת יישום הנהלים.
- ב. מתן שירותים על פי מדדים כמותיים הניתנים למדידה ולבקרה
- (1) לא נמצא שימוש במדדים כמותיים קיימים (כגון: זמן המתנה למענה טלפוני) לבחינת איכות השירות.
- (2) קיים איסוף נתונים באגף לגבי הספקים כמותיים, בעיקר לצרכי תשלום שכר עידוד, אך ללא קשר לאיכות השירות.
- (3) איסוף נתונים זה לוקה באי דיוקים לאור שימוש באמצעי מדידה לא מהימנים (כגון: מונה תורים שאינו תקין או ספירה ידנית של שיחות עובדי המוקד הטלפוני). בדיקת הנתונים ממוקד התקשורת של העירייה העלתה מספר קטן יותר של פניות המטופלות במוקד הטלפוני מהמספר שדווח ידנית על ידי העובדים לצורך שכר עידוד.

(4) בתכנית העבודה לשנת 2000 הוגדרו יעדים כמותיים במתן השירות (כגון משך המתנה רצוי במוקד הלובי, משך המתנה רצוי למענה טלפוני וזמן מינימלי למתן מענה בכתב). לא נמצאו כלי מדידה לעמידה ביעדים אלה.

(5) בקרה: באגף מבוצעות פעולות בקרה שונות בעזרת דוחות בקרה רבים או באמצעות פעילות סקירה של פעולות מרכזיות (כגון תיקי תביעות). עם זאת, נראה שקיים קושי לבקר את פעילותם של פקידי הגבייה באזורים שכן פעילות רבה מבוצעת באופן ידני.

### ג. תהליכי מתן שירות רציפים ויעילים

(1) תהליכי העבודה השוטפים באגף מוגדרים ומובנים על פי קריטריונים ברורים. קיימת הגדרה למועדי ביצוע השלבים השונים בתהליך הגבייה, ואף מבוצעת פעילות בקרה ו"ניכוי" חייבים מרשימת המועמדים לפעילות לפני כל שלב, עקב היותם מטופלים על ידי האזורים, על מנת שלא ינקטו נגדם הצעדים הבאים בתהליך.

שיפורים שונים בתהליך הגבייה הוכנסו לאור תלונות של תושבים ולאור הנכונות ללכת לקראת החייבים ולהגדיל את שיעורי הגבייה לפני נקיטת הליכים ("טלמרקטינג").

(2) עם זאת נמצאו ליקויים מספר בתהליכי העבודה באגף:

(א) תקלות באגף המחשוב המפיק את החיובים עשויות ליצור עומס יתר על האגף.

(ב) בדיקת רשימות המועמדים לפעילות וניפוי חייבים מהם מבוצעת לעיתים ברפרוף, בעיקר בשלבים הראשונים בתהליך, כך שלעיתים עשויים חייבים ששילמו להיכלל ברשימת החייבים שנוקטים נגדם צעדי המשך בתהליך הגבייה על אף ששילמו את חובם. מצב זה עשוי לנבוע גם מעיכובים בעדכון המערכת הממוחשבת לגבי המשלמים. עם זאת, לרוב לפני צעדים קריטיים בתהליך הגבייה, מבוצע הניפוי ביסודיות (בדיקת פרטנית של כל מועמד לצעדים).

(ג) קיימת אפשרות גם של ניפוי מתמשך של חייב מרשימת המועמדים לפעילות, משום שטרם הוברר מצבו. בקרה על המצויים בסטטוס "בבירור" לאורך זמן מבוצעת לעיתים בהוראתו של מנהל האגף.

(ד) ההיקף הכספי הכולל של כל המצויים בסטטוס "בבירור" הסתכם בעת ביצוע הביקורת ביותר מ-63 מליון ש"ח, 87% מתוכם לאחר שקיבלו מכתב מקדים (התראה).

(ה) קיימת שונות בין אזורי הגבייה לגבי יעילות ביצוע שלבי האכיפה השונים. חלקם ממהרים להעביר חייבים לשלבים מתקדמים ושיעור התביעות המוגשות אצלם גבוה יותר, לעומת האזורים המשקיעים מאמץ רב יותר בשלבים המקדימים ומצליחים לגבות בטרם נקיטת צעדים משפטיים.

(ו) הטיפול בתביעות משפטיות ממושך לעיתים מאוד, וישנן תביעות פתוחות עוד משנת 1988! חלק מהעיוכים נובעים מחוסר יכולת לאתר את החייב ומפעילות חקירה לאיתורו. הסכום הכספי הכולל של חובות בתביעות משפטיות הסתכם בעת ביצוע הביקורת בכס-3 מליון ש"ח.

### (3) תהליך הטיפול בפניות בנושאי מים

(א) משך הטיפול בפניות ממושך, וכאשר הבעיה דורשת מעורבות של מחלקת צרכנות מים מתארך זמן הטיפול אף יותר.

(ב) רבים מהתושבים אינם מעודכנים לגבי אופן סיום הטיפול בפנייתם.

(ג) פניות בנושאי מים מקצועיים לא מקבל הפונה מענה מהאגף אלא מופנה למחלקת צרכנות מים ("טרטור" מיותר של התושב).

(ד) קיימת מערכת ממוחשבת בנושא מים, אולם מרבית עובדי האגף אינם מכירים אותה על בורייה ואינם עושים בה שימוש אפקטיבי.

(ה) קימת מגבלת מידע באגף בנושאי מים המסרבלת טיפול בפניות בנושא זה.

### (4) תהליך הטיפול בחייבי אגרות מים: ניתוקי מים

(א) תהליך זה מבוצע באופן שוטף ורציף, וחייבים המשלמים את חובם מחוברים חזרה לאספקת המים מיידית, בכל שעות היממה.

(ב) עם זאת לעיתים מנותקת אספקת המים גם למי ששילמו את חובם, עקב אי עדכון במועד של מערכת המחשוב באגף. משמתלוננים המנותקים, הם מחוברים חזרה מיידית ומזוכים מתשלום אגרת ניתוק.

(ג) קיים קושי לגבות חובות מחייבים המתגוררים בבניינים בעלי מד מים משותף.

### (5) תהליכי קליטת התשלומים ורישומם

(א) אגף הגבייה עצמו אינו מקבל תשלומים באופן ישיר אלא נסמך בעבודתו על נתונים מהמסלקה. עדכון תשלומים במערכת הממוחשבת באגף אורך מספר ימים ועד שבועיים. לפיכך נאלצים פקידי הגבייה לחזור ולבדוק את מכתבי ההתראה וההוראות לניתוקי מים לפני המשלוח ולעיתים על אף ולמרות בדיקות אלה, מבוצעים הליכים כנגד תושבים שכבר שילמו את חובם אך המערכת הממוחשבת באגף טרם קלטה את התשלום שלהם.

(ב) ריבית פיגורים אינה מופיעה בחשבון הבא הנשלח לתושב אלא רק בסוף השנה בחשבון מרוכז. תהליך זה אינו מאפשר לתושבים לשלם את ריבית הפיגורים במועד ולהימנע מעלויות ריבית מיותרות.

#### 7. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן שירות

עתות העומס באגף צפויות והאגף נערך לכך על ידי ניוד עובדים בין היחידות השונות, גיוס כח אדם בעתות לחץ, הסדרי עבודה פנימיים בין עובדי אזורי הגבייה. לעיתים קיים קושי בניוד עובדים בגלל התנגדותם.

#### המלצות

##### א. מתן שירות בהתאם לנהלים מוגדרים וידועים לכל נתני השירות

מומלץ למנהל אגף גביית ארנונה ומים בסיוע אגף ארגון ותקינה, להגדיר נהלי עבודה ולהקנות אותם בתהליכי הדרכה מוסדרים הן לעובדים קיימים והן לעובדים חדשים באגף.

##### ב. הטמעת מדדים כמותיים לבחינת איכות השירות הניתן באגף

מומלץ למנהל האגף להטמיע שימוש במדדים כמותיים שונים לגבי איכות השירות הניתנת ביחידות השונות באגף. להלן מספר הצעות למדדים אפשריים :

- 1) זמן המתנה למענה טלפוני - באמצעות נתונים ממרכז הבקרה הטלפוני בעירייה.
- 2) משך זמן הטיפול בפניות בכתב של פונים.
- 3) מספר המשלמים את חובם לאחר כל צעד בתהליך הגבייה, לבקרה על יעילות כל אחד משלבי התהליך.
- 4) מספר הפונים לכל איזור וסיבת הפניה כמדד לויסות עומסים וליעילות תפקודו של האיזור.
- 5) מומלץ גם להנהיג אמצעי מדידה מהימנים יותר להספקי העובדים הנהנים משכר עידוד.

##### ג. שיפור וייעול תהליכי עבודה

- באחריות מנהל אגף גביית אגרת ארנונה ומים לשפר ולייעל תהליכי עבודה באגף
- 1) מומלץ להמשיך במדיניות יישום שיפורים לאור תלונות של תושבים.

(2) תהליך גביית ארנונה :

- (א) יש להנהיג שיטת "ניפוי" יעילה יותר מרשימת המועמדים לצעדי גבייה, בעיקר בשלבים הראשונים בתהליך, על מנת להימנע מנקיטת צעדים כנגד מי ששילמו את חובם (הן כשיפור השירות והן לצמצום בעלויות מיותרות).
- (ב) להבנות את הבקרה על החייבים המצויים בסטטוס "בכירור", על מנת שתבוצע באופן שגרתי ולא רק מזדמן, ועל מנת שלא יוותרו חייבים בסטטוס זה למשך זמן ממושך מדי.
- (ג) יש להטמיע בקרב כל האזורים את ביצוע הפעילות המקדימה להגשת תביעות משפטיות.
- (ד) מומלצת בהקשר זה גם בחינת תהליך העבודה בנוגע לטיפול בתביעות ואת תפקודם של עורכי הדין בנושא, על מנת לצמצם למינימום את משך הטיפול בהנ"ל.

(3) בתהליך טיפול בפניות בנושאי מים :

- בהקשר זה על מנהל אגף גביית ארנונה ומים לקיים שיתוף פעולה עם מנהל אגף המים.
- (א) יש לאפשר לכל פקידי הגבייה הרשאה להיכנס למערכת הממוחשבת בתחום גביית מים, להקליד ישירות דרישות לבקרת מדי-מים, הזמנת בירורי חשבון וכדומה.
- (ב) מומלצת בחינת האפשרות לקיים תקשורת אלקטרונית מקוונת עם מחלקת צרכנות מים, כך שהנ"ל תגיב ישירות לפניות שהוקלדו ע"י פקידי הגבייה באגף, וזאת על מנת לצמצם את משך הטיפול כיום, הנובע ממשלוח פניות בכתב. לשם ביצוע ניתן להסתייע במנהל אגף המיחשוב ומערכות מידע.
- (ג) יש להנהיג נוהל עדכון הפונה באופן הסיום בטיפול בפנייתו תוך פרק זמן סביר.
- (ד) יש לשלב בהדרכת העובדים באגף את נושא המים, על מנת לשפר את יכולתם לתת מענה מיידית לפונים, תוך צמצום הצורך להפנותם לגורמים נוספים.

(4) תהליך הטיפול בחייבי אגרות מים: ניתוקי מים

מן הראוי להמשיך המדיניות הקיימת ביחס לניתוקי מים תוך שאיפה למזעור מספר התושבים שהמים מנותקים בבתיהם בטעות.

5) תהליכי קליטת תשלומים ורישומם

- (א) מומלץ לפעול לקיצור משך הזמן הנדרש לעדכון מערכת הגבייה הממוחשבת בתשלומים המבוצעים באמצעות הבנקים. בכך יצומצם הצורך בבדיקה החוזרת אשר מבצעים פקידי הגבייה לפני שליחת התראות, תיחסך עלות משלוח הודעות תשלום לחיובים שכבר שילמו, ימנע ניתוקי וחיבורי מים מיותרים וע"י כל אלה תיחסך עגמת נפש לתושבים ויושג גם חסכון במשאבים לעירייה. – באחריות מנהל אגף מיחשוב ומערכות מידע.
- (ב) מומלץ גם לבחון האפשרות שהודעות התשלום השוטפות תכלולנה את ריבית הפיגורים בגין איחור בתשלום השובר הקודם, על מנת למנוע דחיית התשלום לסוף השנה.
- (ג) עדכון אוטומטי של ההנחות לזכאים על פי חוק משנה לשנה
- (ד) על אף שזו שאיפתם של מנהלי האגף, בפועל, לא כל ההנחות מתעדכנות אוטומטית מסיבות שונות. יש לפעול לאיתור הגורמים לעיכובים בעדכון האוטומטי ולפעול להחלת התהליך האוטומטי על מספר רב ככל האפשר של זכאים, וזאת כדי לייעל תהליכים, לחסוך במשאבים ולאפשר לכל הזכאים ליהנות מזכאותם.
- (ה) במוקד הטלפוני: מומלץ למנהל האגף לגביית ארנונה ומים, לשנות את נוהל העבודה הקיים, לפיו פונה שהמוקד אינו יכול לסייע לו, מקבל מהמוקדנית את מספר הטלפון של הגורם המטפל על מנת שיתקשר בעצמו ולהנהיג תהליך שירותי יותר בו המוקדן הוא שיעביר את הפניה לגורם הרלוונטי בעירייה להמשך טיפול.
- (ו) קיצור תהליכי תשלום: מומלץ לנצל את התשתית הקיימת באגף לביצוע חיובים בכרטיס אשראי ישירות מהמוקד הטלפוני ולהפעיל את השירות הנוסף לתושבים.
- הפעלתו תייעל את מתן השירות לאזרח ע"י כך שהאזרח יוכל לברר מצב חשבונו ולשלם באותה השיחה מבלי להיות מופנה למוקד גבייה חיצוני ובחזרה ליחידות הגבייה עם אישור התשלום. נוסף על כך התהליך יחסוך לקופת העירייה את תשלום העמלה לחברת הגבייה החיצונית.
- באחריות מנהל אגף מיחשוב ומערכות מידע להשלים בניית מערכת קופה שתאפשר לתושב לשלם באגף ללא צורך לרדת לקופת בנק הדואר.

## 7. קביעת הסדרים לויסות העומס במתן שירות

על מנהל האגף לגביית ארנונה ומים להרחיב ניידות העובדים בין יחידות הגבייה השונות לשם תגבור בעתות עומס. פעילות זו תתרום גם לצמצום השחיקה של העובדים ע"י גיוון והעשרת התפקיד.

## 9. קיום שיגרה ממוסדת של פעילות מתקנת

### מסקנות

- א. קיימים מספר ערוצים אפשריים להפניית תלונות תושבים. פעילות מתקנת המבוצעת באגף היא בעיקרה פעילות מגיבה לפניות הציבור ופחות יוזמת (כדוגמת שינויים בעיצוב הודעות תשלום מים ושינוי צבע תזכורת שניה לתשלום). לעיתים מבוצעים גם שיפורים בתהליכי העבודה (כגון הפעלת שירות ה"טלמרקטינג" – לעידוד הסדרת חובות לפני הגשת תביעה משפטית).
- ב. נראה כי לא מגיעות לאגף תלונות רבות על נותני השירות ועיקר התלונות נוגעות למהות השירות (כגון על הסדרי תשלום או זכאות להנחות).

### המלצות

- א. מומלץ כי מנהל האגף לגביית ארנונה ומים יאמץ גישה יוזמת בהקשר זה ויפעיל מנגנונים פנימיים לאיתור מוקדי כשל או פעולות אפשריות לשיפור בתהליכי מתן השירות לתושבים, לאור איסוף נתונים סדיר מהלקוחות, ולא רק כתגובה לפניות תושבים מזדמנות.
- ב. מומלץ גם על הבניית תהליך מוגדר ומוכר לכל העובדים לטיפול בתלונות לקוחות (כולל הגדרת הגורם המקבל, איסוף מלוא המידע הקשור בתלונה, אופן ההעברה לטיפול וגורם הבקרה על סגירת התלונה).

## 10. תקציב: הקצאת משאבים וניצולם לשיפור מתמיד באמצעים, בשיטות, ובכח האדם

### המעורבים במתן השירות

### מסקנות

על פי הצעות התקציב לשנים 1999 ו- 2000 עולה כי מוקצים משאבים לשיפור האמצעים העומדים לרשות נותני השירות ולשיפור הגבייה, כגון: תגבור כח אדם בעתות עומס; רכישת מעולי מים משוכללים; הקמת יחידת גבייה מנהלית להעמקת הגבייה; חידוש ריהוט משרדי; שיפור מערכות המחשוב; הפצת חוברת ארנונה לתושבים ושיפור המערך הפיזי באגף. הכספים שהוקצו לשיפוץ אזורי הגבייה טרם נוצלו והם ימומשו רק לאחר קבלת החלטה בנוגע לשינוי הארגוני הכולל באגף.

### המלצות

מומלץ לסמנכ"ל לתכנון, לגזבר העירייה, סגן הממונה על הכנסות העירייה ומנהל האגף, לגבש תפיסת השינוי הארגוני הכולל וליישמו בהקדם.