

ה' בטבת, תשס"א
31 בדצמבר, 2000

לכבוד

מר רון חולדאי

ראש העירייה

אדוני ראש העירייה,

הנני מתכבד להגיש לך את דוח מבקר העירייה מספר 29 לשנת 2000, זאת על פי הוראות סעיף 170ג.
(א) לפקודת העיריות (נוסח חדש).

כנהוג בעירייה משנת 1995, הדוח מתפרסם מדי שנה בסוף שנת הכספים.

בדוח זה כלולים מגוון בדיקות שבוצעו ע"י הביקורת, חלקם בהתאם לתוכנית העבודה השנתית, חלקם בעקבות פניות של גורמים עירוניים וחלקם כתוצאה מיוזמת הביקורת וכן דוחות מעקב. בשנה זו ביקורת המעקב כוללת גם מעקב על דוח ביקורת בנושא אגף כח אדם, שנערך בשנת 1998, וזאת לאור ההתארגנות מחדש של אגף משאבי אנוש במהלך השנים 1999 – 2000.

ביקורת המלווה את הבעיות והניהול השוטף בזמן אמת משמשת אמצעי בקרה חיוני שבאמצעותו ניתן לבחון תהליכים, לתקן ליקויים במהלך הביצוע ולהפיק לקחים. הקו המנחה את הביקורת הוא המודעות לכך שעובדי העירייה ונבחריה הם משרתי הציבור ולא אדוניו. המטרות המרכזיות והדגשים של הביקורת בשנת 2000 היו:

1. ביצוע ביקורות בנושאים ממוקדים מטרות ודגשים לשנת 2000, כפי שנקבעו ע"י ראש העירייה לכלל יחידות העירייה.

2. יצירת סביבה מבוקרת בחטיבות ובמינהלי העירייה.

3. קידום פתרונות איכות בעבודת יחידות העירייה ובעבודת הביקורת.

תחומי האפקטיביות ביעדים המרכזיים לשנת 2000 הובילו את הביקורת לקבלת החלטה על ביצוע דוחות בנושאים חוצי מערכת ועל מעקב אחר יישום החלטות ואיכות ביצוע.

לנגד עיניה של הביקורת בשנת 2000 עמדו יישום איכות ומקצועיות מירבית במערכות העירייה במסגרת החוקים, התקנות והנהלים הקיימים, תוך יצירת תרבות ארגונית המבוססת על שמירת החוק, מינהל תקין וטוהר מידות.

ביצוע דוחות מעקב הינו אחד מהכלים החשובים המשמשים את הביקורת לבחינת אופן תיקון הליקויים ויישום ההמלצות בנושאים שנבדקו. דוחות אלו משמשים להנהלת העירייה מדד לרמת היישום והביצוע של החלטותיה בעקבות דוחות הביקורת ולבדיקת רמת השיפור, רמת התאימות, הידע, המקצועיות ושיתוף הפעולה.

דגש מיוחד הושם השנה בנושא איכות השירות, תוך מתן עדיפות ליחידות הבאות במגע ישיר עם התושב. תהליכי מתן השירות נבחנו, בין היתר, במונחי יעילות, רציפות, מיומנות ומכוונות ללקוחות. כוונת הביקורת להרחיב ולהעמיק בנושא איכות השירות גם ביחידות נוספות בשנת 2001, הן ללקוחות פנימיים והן ללקוחות חיצוניים, זאת במטרה להטמיע חשיבה מכוונת ללקוחות, מודעות לאיכות שירות, ופעילות לשיפור השירות בכל היחידות בעירייה.

דוחות הביקורת שנערכו בשנת 2000 חשפו, בין היתר, ליקויים בנושאים הבאים:

א. ליקויים בתהליכי תכנון עבודה, בתהליכי עבודה, בפיקוח ובקרה שבאו לידי ביטוי ב-:

1. חוסר בחינה, בקרה ופיקוח על תהליכים הקבועים עפ"י חוק.
2. חוסר בקיום ממשקים מובנים, ממוחשבים או אחרים, בין המערכות השונות האמורות להזין את מערכי החיובים.
3. חוסר ראייה מערכתית של תהליכים הנוגעים למספר יחידות.
4. נוהל עירוני שאינו מותאם להוראות חוק.
5. היערכות לקויה לטיפול שקצוב בזמן בהתאם להוראות חוק.
6. אי ניצול אופטימלי של כח אדם במשרות חלופיות.
7. אי ניצול פוטנציאל כלכלי בהשכרת נכסים.
8. רישום ודיווח לקויים באשר להכנסות.
9. ליקויים בחוזי התקשרויות.
10. היעדר פיקוח ובקרה על זכיינים.
11. תשלום לספק ללא בדיקת רכיבי התחשיב.
12. שירות מספק חיצוני שאינו מספק את התפוקות הדרושות.
13. תשלום ריבית פיגורים לספק הגבוהה מתעריף הריבית שמשלמת העירייה לבנק.
14. אחזקה ומימון של קו מים משותף עם רשויות מקומיות אחרות ע"י עיריית ת"א בלבד.

ב. ליקויים שמקורם בחוסר מיומנות ניהולית/מקצועית ו/או בקרה ניהולית שבאו לידי ביטוי ב-:

1. ליקויים בהיבטים חוקיים ותפעוליים בממשקי עבודה בין יחידות.
2. חוסר מעקב ומשוב לבחינת יעילות הקצאת משאבים.
3. היעדר מיומנות של עובדים נותני שירות ישיר ללקוחות.

4. חוסר בהדרכה ובמנהיגות שירותית בנושא מודעות לשירות.
5. חוסר בהצגת תדמית שירותית ללקוחות.
6. תהליכי מתן שירות לוקים בחוסר יעילות, רציפות ומכוונות ללקוחות.
7. שחיקה בקרב עובדים נותני שירות עקב תפקוד במשך תקופה ארוכה במתן שירות ישיר.
8. אי ניצול אופטימלי של משאבים.
9. חוסר מודעות לשיקולים של כדאיות כלכלית.
10. תשלום לספק לפי תעריפים מירביים ולא מדורגים.
11. מערכות ממוחשבות מוגבלות שאינן מאפשרות מיצוי גבייה.
12. טכנולוגיות לוקות בחסר שאינן תומכות בתהליכי מתן השירות.
13. מערך פיזי שאינו תואם את צרכי הלקוחות או את צרכי נותני השירותים ואינו מעודד אווירת כבוד הן לאלה והן לאלה.
14. חוסר בפעילות קבועה וממוסדת של ניטור שביעות רצון הלקוחות מרמת השירות ונקיטת פעילות מתקנת.

ג. ליקויים שמקורם בנורמות עבודה קיימות שבאו לידי ביטוי ב-:

1. חוסר פעילות לבחינת תהליכים ולנקיטת פעילות יזומה מתקנת.
2. חוסר בפעילות מתמדת מובנית למעקב טיפול, להפקת לקחים, לתיקון ליקויים ולקבלת משוב ממתלוננים.
3. חוסר הקפדה על שמירת צנעת הפרט בקבלת קהל.
4. חוסר הקפדה על שמירת צנעת הפרט באחסון מסמכים.
5. מסירת עבודה לנותני שירותים חיצוניים ללא פיקוח ובקרה.
6. אי הפקת דוחות בקרה ודוחות מנהלים.
7. חוסר שימוש ואי מיחזור מידע שהצטבר לגבי כתובות של חייבים לצרכים עתידיים.
8. משלוח "אוטומטי" של דואר רשום בשל שימוש לא מושכל במאגרי מידע קיימים.

ראוי להדגיש שדוח מבקר העירייה אינו מאפיין את כלל פעולות העירייה, אלא את הפעולות בנושאים שנבדקו בלבד.

בנוסף לעבודת הביקורת עוסקים מבקר העירייה וצוותו בחקירת עבירות משמעת ועבירות בתחום טוהר המידות של עובדי העירייה, ומשתתפים בוועדות עירוניות ובדיוני דירקטוריונים של תאגידים עירוניים.

על פי פקודת העיריות אני מעבירה את עותק הדוח לוועדה לענייני ביקורת.

ולבסוף תודה:

- ◆ לצוות המנוסה והמקצועי של לשכת מבקר העירייה
- ◆ לצוות הביקורת המונה 7 מבקרים, המבצעים את עבודתם במקצועיות ובמיומנות
- ◆ למנהלי היחידות המבוקרות ולעובדיהן על שיתוף הפעולה
- ◆ הוקרה והערכה מיוחדת למתנדב בצוות הביקורת
- ◆ לראש העירייה ולמנכ"ל העירייה – בהערכה רבה על שיתוף הפעולה והגיבוי להם זוכה הביקורת, מתוך תפישתם את הביקורת הפנימית ככלי ניהולי לכל דבר שמטרתו לשפר ולייעל את הארגון. שיתוף פעולה זה מניב תוצאות חיוביות רבות וטיפול מידי בכל הנושאים אותם מעלה הביקורת.

בכבוד רב,
חיה הורוביץ, עו"ד
מבקר העירייה