



איכות מתן שירות לתושבי רובע יפו

כללי

1. עיריית תל אביב-יפו קבעה בתוכניתה האסטרטגית בסדר עדיפות גבוה בין היתר את נושא שיקום ופיתוח יפו ויצירת מנוף לפיתוחה הכלכלי והחברתי ואת נושא איכות השירות לתושבי העיר ולבאים בשעריה.

הביקורת בדקה את איכות השירות הניתן לתושבי רובע יפו בהשוואה לרבעים אחרים, במגמה לאמוד את שביעות רצון התושבים מאיכות השירות, ובמטרה לעמוד על הגורמים המשפיעים על שביעות/אי שביעות רצון התושבים מאיכות השירות.

הביקורת התמקדה באיכות הטיפול בפניות ציבור ובתלונות מוקד בנושאים השונים שבתחומי הפעילות של היחידות העירוניות.

על מנת לשמוע מהתושבים עצמם ולנסות להתמקד בנושאים המהותיים מנקודת ראותם, ולא רק מנקודת ראות נושאי התפקידים בעירייה, נפגשו נציגי הביקורת יחד עם נציגי המישלמה עם נציגי התושבים היהודים והערבים ביפו ושמעו מהם את עמדותיהם בנושאי השירות השונים.

הביקורת בוצעה באמצעות השוואת איכות השירות הניתן ע"י יחידות העירייה השונות לתושבי רובע יפו מול איכות השירות הניתן ע"י אותן יחידות לתושבי הרבעים אחרים בעיר בקריטריונים של תהליכי טיפול שכללו, בין היתר, זמני תגובה בשלבי הטיפול השונים, איכות מתן התשובות, סטטוס הפניות בשלב סגירת הטיפול וכו'.
2. הביקורת אספה חומר מהיחידות הבאות:
 - א. מוקד עירוני - איסוף דוחות של פניות שהתקבלו במוקד במחצית השנייה של שנת 2001, תוך שימת דגש על: האזור הגיאוגרפי ממנו התבצעה הפנייה - אזור המפגע, תהליך הטיפול בפנייה.
 - ב. פניות הציבור - בשלב הראשון - איסוף נתוני פניות ציבור שהתקבלו במהלך תקופה של שלושה חודשים, לפי הקריטריונים הבאים: נושא הפנייה, האזור הגיאוגרפי של מגורי הפונה, תהליך הטיפול בפנייה, זמן הטיפול עד למתן תשובה סופית לפונה. בשלב השני - בחינת הטיפול בפניות תושבי רובע יפו ביחידה לפניות בציבור.
 - ג. אגף רווחה - השוואת השירות הניתן בלשכות הרווחה ביפו לשירות הניתן בלשכת הרווחה בצפון העיר - עבר הירקון.
 - ד. המישלמה ליפו - כיצד נעשה הטיפול בפניית תושבי יפו למישלמה בסוגיות שונות שאינן בתחום טיפול המישלמה, ומהות הטיפול של המישלמה כמתווך שירות ו/או כמייצג תושבים.



3. בשלב השני נבחנו ונאספו מקרי טיפול ספציפיים, בהסתמך על דוחות המוקד העירוני, היחידה לפניות הציבור ותיקי טיפול במישלמה, באופן ממוקד ביחידות העירוניות:
- א. אגף מים, ביוב ותיעול
 - ב. אגף דרכים ומאור
 - ג. אגף פיקוח עירוני
 - ד. מינהל החינוך
4. השיטה
- א. איסוף נתונים: כלליים, מספריים וסטטיסטיים, תהליכי עבודה, נהלים, דוחות.
 - ב. עיבוד הנתונים והכנת דוח הביקורת, כולל:
 - 1) סיווג הפניות שהתקבלו מרובע יפו, בדיקת תהליך ומשך הטיפול עד לשלב התשובה לפונה.
 - 2) בדיקה השוואתית של הטיפול בפניות לפניות שהתקבלו מרבעים אחרים – ותהליך הטיפול בהן עד מתן תשובה לפונה.
 - ג. ביצוע ראיונות עם מנהלים ועובדים ביחידות הנבדקות.
5. איסוף הממצאים לדוח הביקורת נערך במהלך שנת 2001 ובמחצית הראשונה של שנת 2002.

**מ מ צ א י ם****פרק 1****ניתוח נתונים סטטיסטיים של פניות תושבים למוקד העירוני
וליחידה לפניות הציבור****פניות תושבים למוקד העירוני****6. ניתוח סטטיסטי - חלק א'**

- א. הגרפים הבאים מציגים נתונים מספריים וסטטיסטיים שהתקבלו עפ"י בקשת צוות הביקורת מהמוקד העירוני.
- ב. התצוגה הגרפית מתבססת על הנתונים הכוללים התפלגות הודעות מוקד לפי רבעים וחודשים לתקופה יולי 2001 – ינואר 2002, והתפלגות הודעות מוקד לפי רבעים ואגפים לתקופה יולי 2001 - ינואר 2002.
- ג. במטרה להשיג תמונה כוללת ושלמה במהלך עיבוד הנתונים, נגזרה ע"י צוות הביקורת מהתפלגות עפ"י רבעים וחודשים, בנוסף, התפלגות הודעות מוקד לפי רבעים עפ"י החלק היחסי של הפונים ממספר תושבי הרובע.
- ד. כמו כן נגזרו התפלגויות הודעות מוקד לאגפים השונים לפי רבעים ואגפים בתקנון החלק היחסי של הפניות ממספר תושבי הרבעים בהתאמה.
- ה. בנוסף, כוללת התצוגה הגרפית התפלגויות ספציפיות לכל רובע עפ"י הפניות לטיפול יחידות העירייה השונות.
- ו. הנתונים מתייחסים לכל רובעי העיר תל אביב - יפו הבאים: צפון מערב, צפון מזרח, הצפון הישן, בני דן, לב תל אביב, הקריה ומונטפיורי, יפו, דרום העיר ומזרח.
- ז. הפניות ליחידות העירייה מופו עפ"י חלוקה מקובלת במוקד העירוני כדלקמן: רישוי ופיקוח בנייה, שירותי חירום, תברואה, פיקוח, דרכים ומאור, מים ביוב ותיעול, שיפור פני העיר, תנועה, חינוך, איכות הסביבה, רווחה ואחרים.

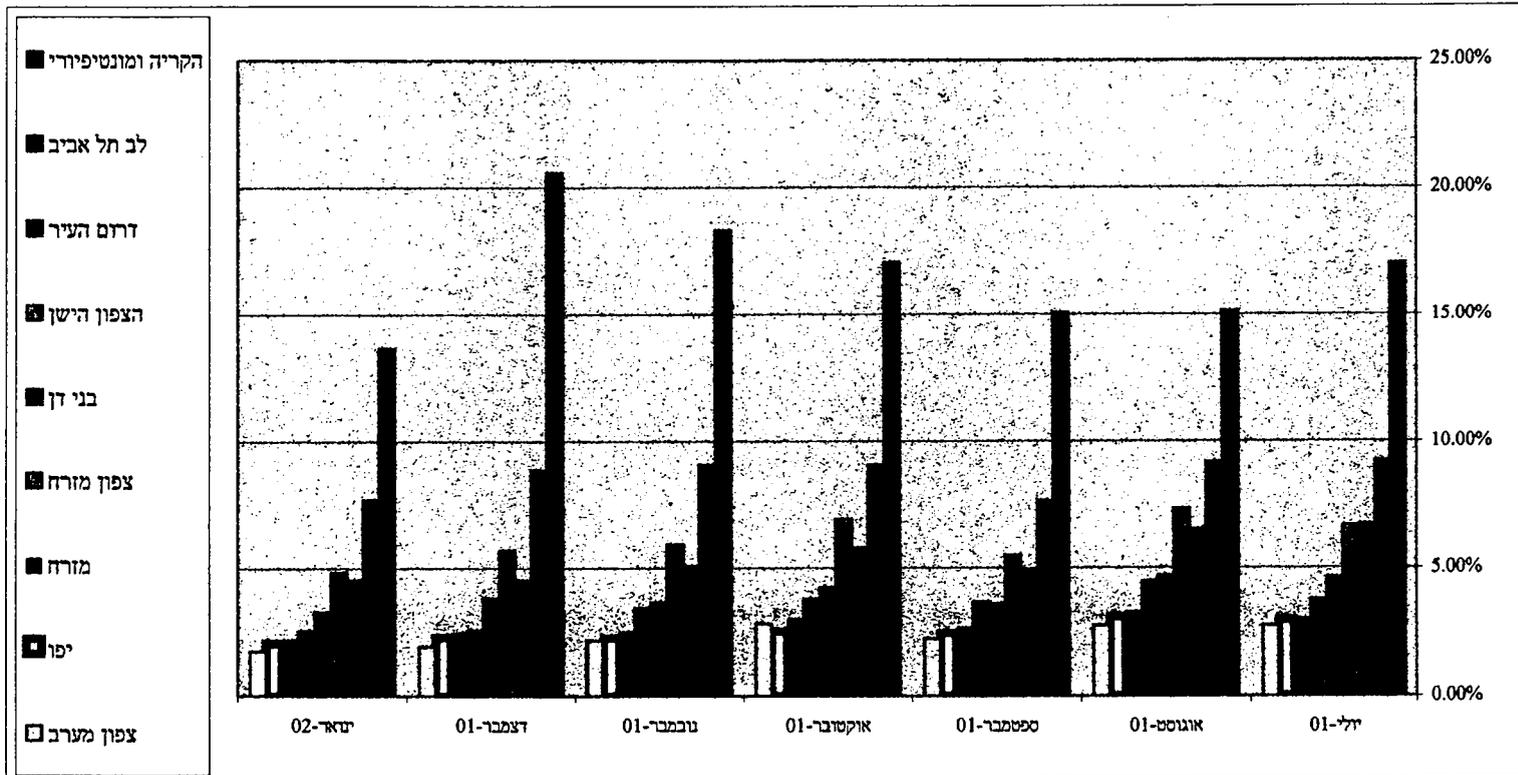


ח. התפלגות הרדעות מוקד לפי רבעים וחודשים לתקופה יולי 2001 - ינואר 2002

רובע	אוכלוסייה	יולי 2001	אוגוסט 2001	ספטמבר 2001	אוקטובר 2001	נובמבר 2001	דצמבר 2001	ינואר 2002	ינואר 2002	פנייה חודשית ממוצעת
הצפון הישן	52112	3474	3817	2868	3613	3090	2976	2528	4.85%	3195
לב תל אביב	26414	2434	2420	2021	2396	2396	2341	2034	7.70%	2292
מזרח	75801	2301	2511	2050	2306	1932	1884	1690	2.23%	2096
בני דן	39379	1828	1857	1424	1681	1448	1520	1297	3.29%	1579
דרום העיר	24310	1633	1585	1205	1410	1237	1105	1107	4.55%	1326
צפון מזרח	39191	1483	1759	1446	1496	1361	1014	999	2.55%	1326
יפו	44770	1332	1390	1097	1134	1018	1026	922	2.06%	1131
צפון מערב	43377	1196	1195	971	1229	943	843	762	1.76%	1029
הקריה ומונטיפיורי	3817	650	578	575	651	699	785	522	13.68%	637

- שם הרובע
- מספר תושבים ברובע
- מספר פניות
- תקנון פניות לפי מספר תושבים ברובע

ט. התפלגות הודעות מוקד לפי רבעים ואוכלוסייה לתקופה יולי 2001 - ינואר 2002

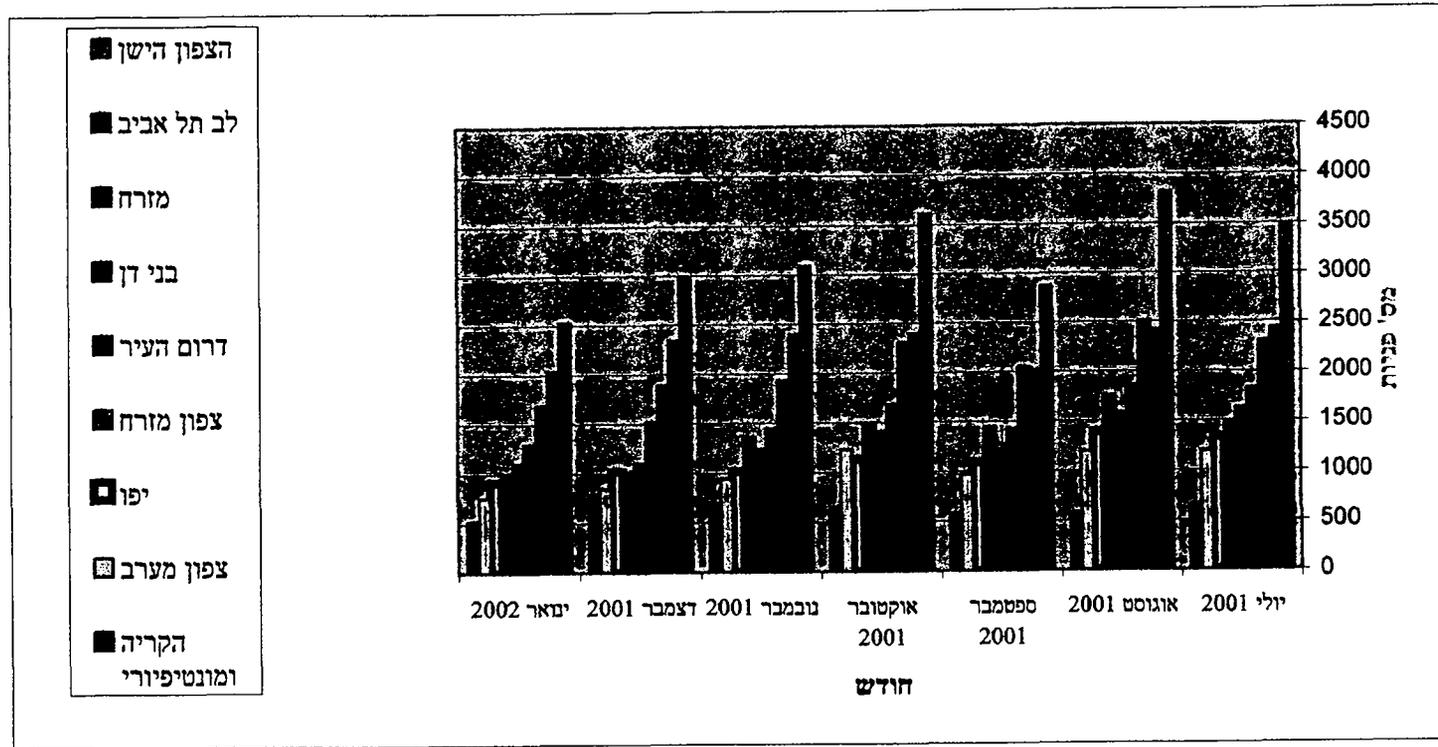


- (1) מספר הפניות למוקד בתקופה הנבחנת תוקנן באופן יחסי על פי מספר תושבי הרבעים השונים.
- (2) לאחר בחינת מספר הפניות יחסית לגודל הרובע נמצא כי שיעור הפניות מיפו בנושאי מפגעים וקבלת שירות מהמוקד העירוני נמוך מאוד יחסית, בהשוואה לשאר רובעי העיר, למעט רובע 'צפון מערב' שבו שיעור פניות דומה לשיעור פניות תושבי יפו.





י. התפלגות הודעות מוקד לפי רבעים וחודשים לתקופה יולי 2001 - ינואר 2002



- (1) מספר הפניות של תושבי יפו למוקד העירוני ביחס למפגעים ולנושאים הדורשים טיפול של יחידות העירייה השונות הינו נמוך יחסית לשאר רובעי העיר, באופן עקבי לאורך כל חודשי התקופה שנבחנה יולי 2001-ינואר 2002.
- (2) ישנם שני רבעים נוספים ('צפון מערב' ו'הקריה ומונטפיורי') אשר מספר פניות תושביהם למוקד העירוני נמוך מזה של רובע יפו.

יא. פניות למוקד העירוני עפ"י אגפים ונושאי הטיפול בתקופה יולי 2001 - ינואר 2002 ברובעי העיר
תל אביב יפו

שם הרובע	רישוי ופיקוח בנייה	שירותי חירום	תברואה	פיקוח עירוני	דרכים ומאור	מים, ביוב ותיעול	שיפור פני העיר	תנועה	חינוך	הרשות לאיכות הסביבה	שירותי רווחה	אחרים
הצפון הישן	210	11	5992	9141	1698	2084	1812	400	55	229	214	522
לב תל אביב	232	5	3539	6104	1678	2104	1226	528	11	182	93	340
מזרח	247	36	4840	2534	1839	2308	1926	458	82	100	56	246
בני דן	88	15	3856	3101	899	1151	1253	278	68	79	44	223
צפון מערב	48	9	1999	1646	692	726	1467	211	41	79	18	203
דרום העיר	186	10	3289	2211	762	1464	653	381	18	75	39	200
יפו	173	29	2438	1314	1032	1679	776	156	29	49	49	189
צפון מזרח	114	15	3337	1727	907	1254	1664	281	27	65	9	158
הקריה ומונטיפיורי	27	5	1064	1597	443	537	446	210	6	17	16	92



פניות למוקד העירוני עפ"י אגפים ונושאי הטיפול בתקופה יולי 2001 - ינואר 2002 ברובעי העיר תל אביב יפו (המשך)



ברובע מזרח מספר הפניות למוקד העירוני הרב ביותר נגע לנושאי תברואה, פיקוח עירוני, מים, ביוב ותיעול, שיפור פני העיר ודרכים ומאור.

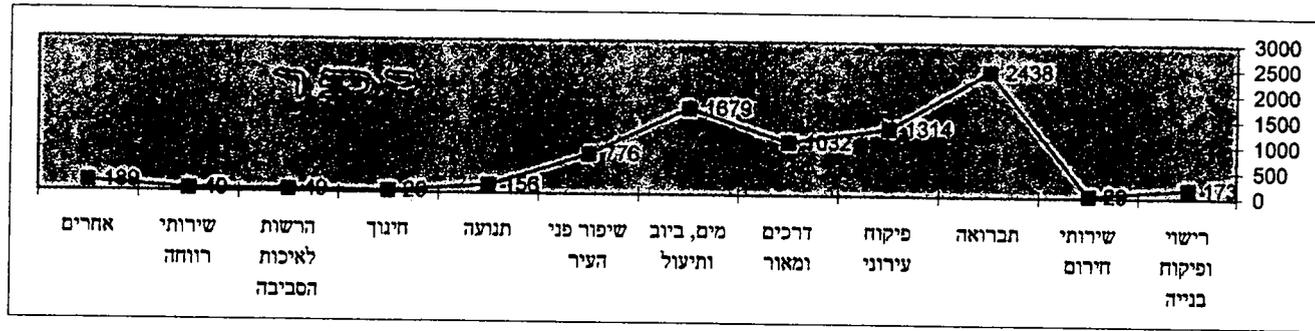
9



ברובע בני דן מספר הפניות למוקד העירוני הרב ביותר נגע לנושאי תברואה, פיקוח עירוני, שיפור פני העיר, מים, ביוב ותיעול, דרכים ומאור.



פניות למוקד העירוני עפ"י אגפים ונושאי הטיפול בתקופה יולי 2001 - ינואר 2002 ברובעי העיר תל אביב יפו (המשך)



ברובע יפו מספר הפניות למוקד העירוני הרב ביותר נגע לנושאי תברואה, מים, ביוב ותיעול, פיקוח עירוני, דרכים ומאור ושיפור פני העיר.



ברובע צפון מזרח מספר הפניות למוקד העירוני הרב ביותר נגע לנושאי תברואה, פיקוח עירוני, שיפור פני העיר, מים, ביוב ותיעול ודרכים ומאור.



פניות למוקד העירוני עפ"י אגפים ונושאי השיפול בתקופה יולי 2001 - ינואר 2002 ברובעי העיר תל אביב יפו (המשך)



ברובע צפון מערב מספר הפניות הרב ביותר נגע לנושאי תברואה, פיקוח עירוני, שיפור פני העיר, מים, ביוב ותיעול ודרכים ומאור.



ברובע דרום העיר מספר הפניות הרב ביותר נגע לנושאי תברואה, פיקוח עירוני, מים, ביוב ותיעול, דרכים ומאור ושיפור פני העיר.



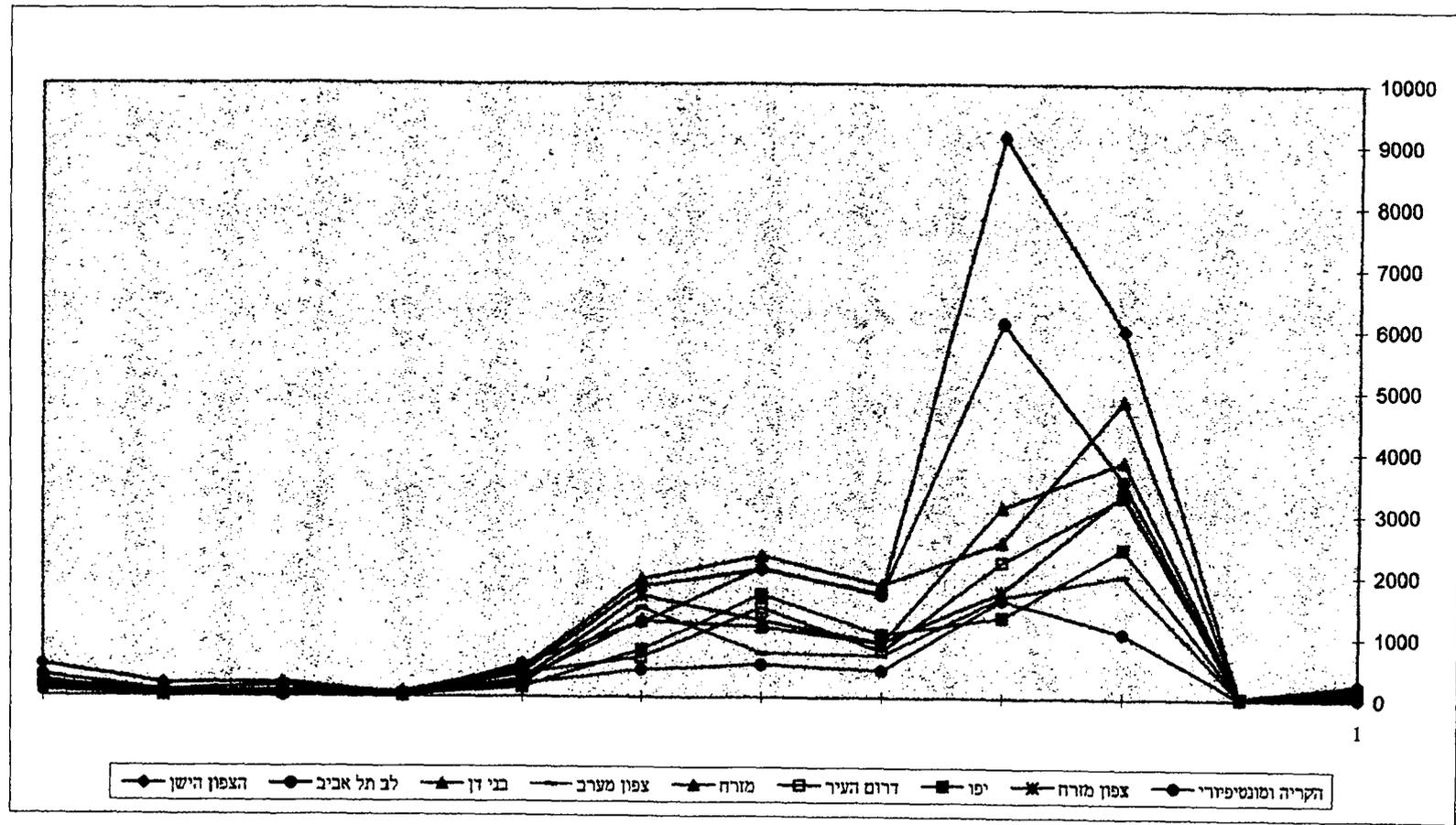
פניות למוקד העירוני עפ"י אגפים ונושאי הטיפול בתקופה יולי 2001 - ינואר 2002 ברובעי העיר תל אביב יפו (המשך)



ברובע הקריה ומונטיפיורי מספר הפניות הרב ביותר נגע לנושאי פיקוח עירוני, תברואה, מים, ביוב ותיעול, שיפור פני העיר ודרכים ומאור.



י.ב. מבט משווה על כל רובעי העיר



י.ג. התפלגות הודעות מוקד עירוני לפי רבעים ואגפים לתקופה יולי 2001 - ינואר 2002

רובע	תושבים	רישוי ופיקוח בניה	רישוי ופיקוח בניה	שרותי חירום	שרותי חירום	תברואה	תברואה	פיקוח עירוני	פיקוח עירוני	דרכים ומאור	דרכים ומאור	מים, ביוב ותיעול	מים ביוב ותיעול
צפון מערב	43377	48	0.11%	9	0.02%	1999	4.61%	1646	3.79%	692	1.60%	726	1.67%
צפון מזרח	39191	114	0.29%	15	0.04%	3337	8.51%	1727	4.41%	907	2.31%	1254	3.20%
הצפון הישן	52112	210	0.40%	11	0.02%	5992	11.50%	9141	17.54%	1698	3.26%	2084	4.00%
בני דן	39379	88	0.22%	15	0.04%	3856	9.79%	3101	7.87%	899	2.28%	1151	2.92%
לב תל אביב	26414	232	0.88%	5	0.02%	3539	13.40%	6104	23.11%	1678	6.35%	2104	7.97%
הקריה ומתנפיוזרי	3817	27	0.71%	5	0.13%	1064	27.88%	1597	41.84%	443	11.61%	537	14.07%
יפו	44770	173	0.39%	29	0.06%	2438	5.45%	1314	2.94%	1032	2.31%	1679	3.75%
דרום העיר	24310	186	0.77%	10	0.04%	3289	13.53%	2211	9.10%	762	3.13%	1464	6.02%
מזרח	75801	247	0.33%	36	0.05%	4840	6.39%	2534	3.34%	1839	2.43%	2308	3.04%

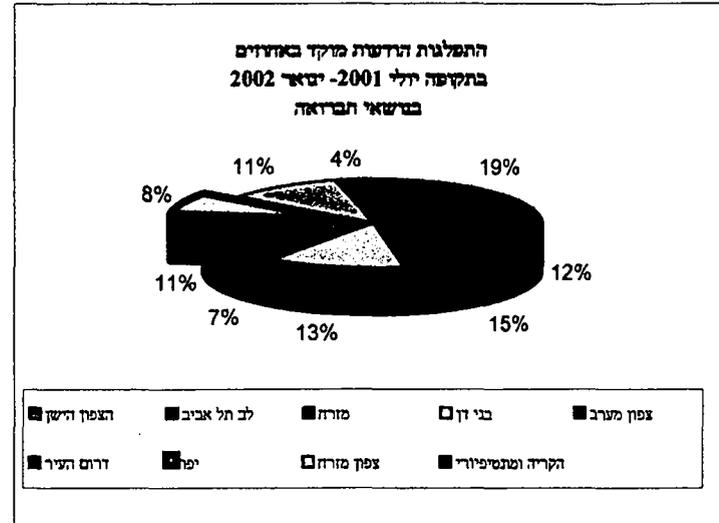
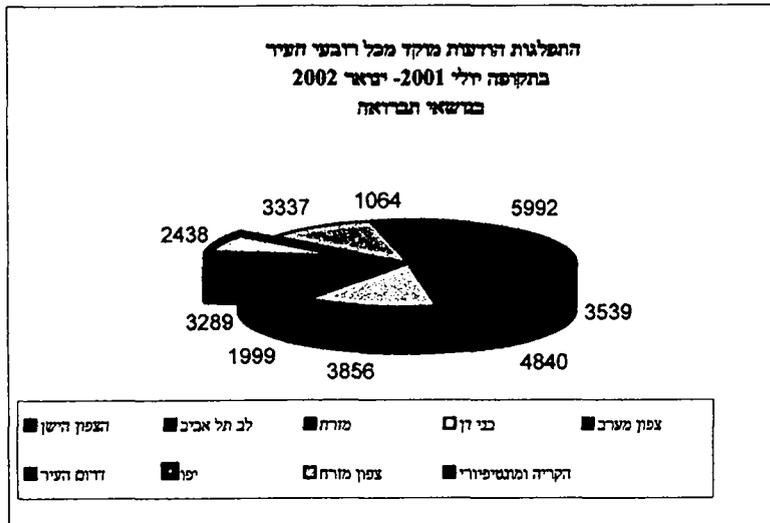
רובע	תושבים	שטחי שני העיר											
צפון מערב	43377	1467	3.38%	211	0.49%	41	0.09%	79	0.18%	18	0.04%	203	0.47%
צפון מזרח	39191	1664	4.25%	281	0.72%	27	0.07%	65	0.17%	9	0.02%	158	0.40%
הצפון הישן	52112	1812	3.48%	400	0.77%	55	0.11%	229	0.44%	214	0.41%	522	1.00%
בני דן	39379	1253	3.18%	278	0.71%	68	0.17%	79	0.20%	44	0.11%	223	0.57%
לב תל אביב	26414	1226	4.64%	528	2.00%	11	0.04%	182	0.69%	93	0.35%	340	1.29%
הקריה ומתנפיוזרי	3817	446	11.68%	210	5.50%	6	0.16%	17	0.45%	16	0.42%	92	2.41%
יפו	44770	776	1.73%	156	0.35%	29	0.06%	49	0.11%	49	0.11%	189	0.42%
דרום העיר	24310	653	2.69%	381	1.57%	18	0.07%	75	0.31%	39	0.16%	200	0.82%
מזרח	75801	1926	2.54%	458	0.60%	82	0.11%	100	0.13%	56	0.07%	246	0.32%

■ שם הרובע
■ מספר תושבים ברובע
■ מספר פניות
■ תקנת פניות לפי מספר תושבים ברובע

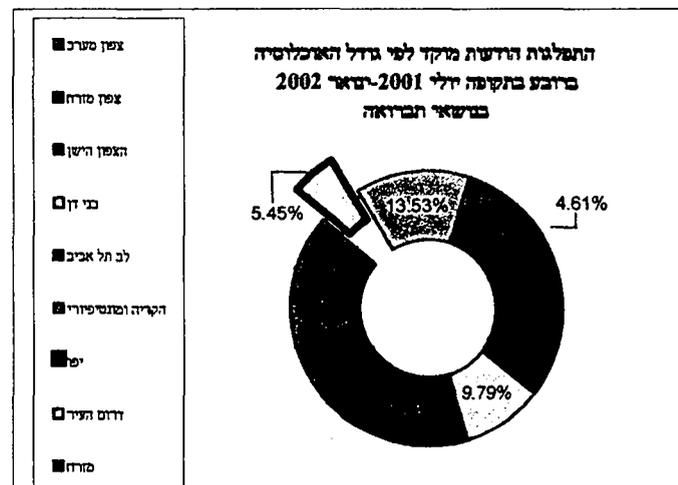




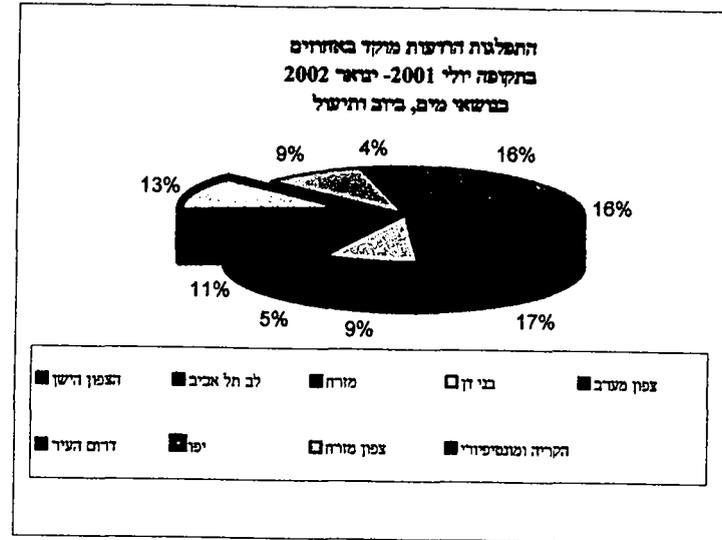
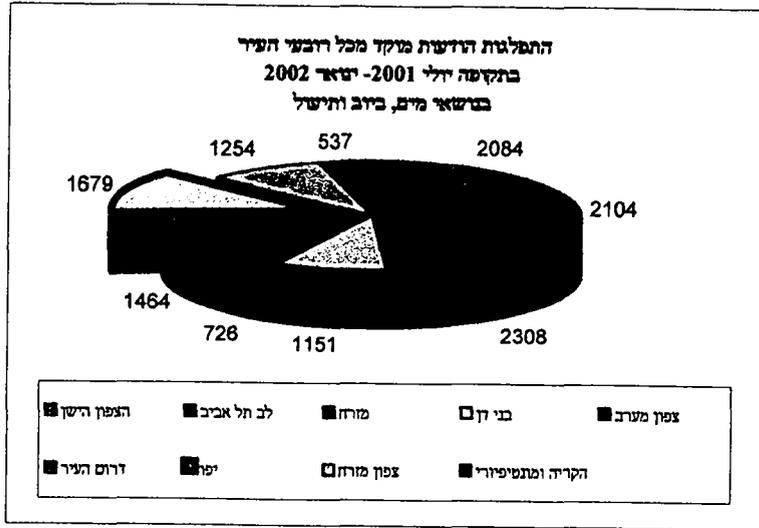
(2) אגף התברואה



- בפנייה לשירותי תברואה נרשמו 2,438 פניות מיפו, בתקופה מיולי 2001 ועד ינואר 2002, המהוות 8% מסך הפניות למוקד העירוני בנושאי תברואה.
- נתון זה ממקם את יפו במקום 7 שהוא נמוך יחסית.
- לאחר תקנון הנתונים יחסית לגודל האוכלוסיה ברובע נמצאת יפו במקום שמיני בפנייה למוקד בנושאי תברואה.



3) אגף המים, הביוב והתיעול



(1) בנושא מים, ביוב ותיעול גרשמו 1,679 פניות מיפו בתקופה

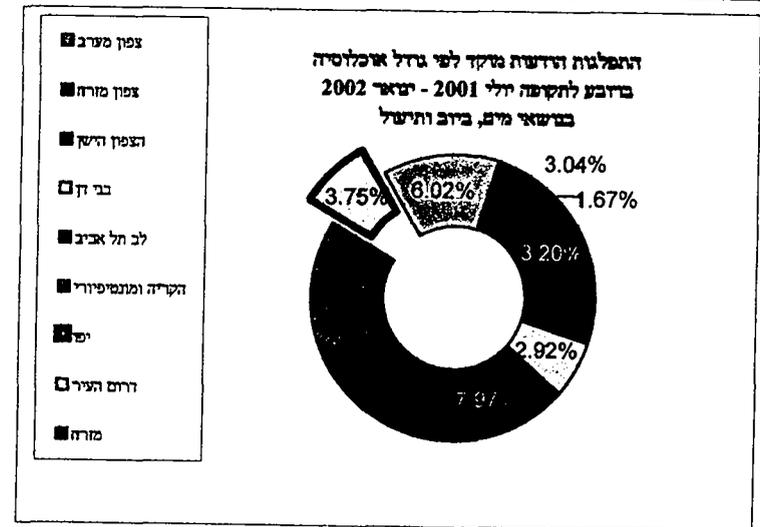
הגדונה, המהוות 13% מסך הפניות למוקד העירוני בנושא מים, ביוב ותיעול.

(2) נתון זה ממקם את יפו במקום גבוה יחסית בפנייה לטיפול

בנושא מים, ביוב ותיעול. מקום 4 מתוך סך הרובעים הקיימים.

(3) תקנון הנמתים יחסית לגודל האוכלוסיה ממקם את יפו במקום

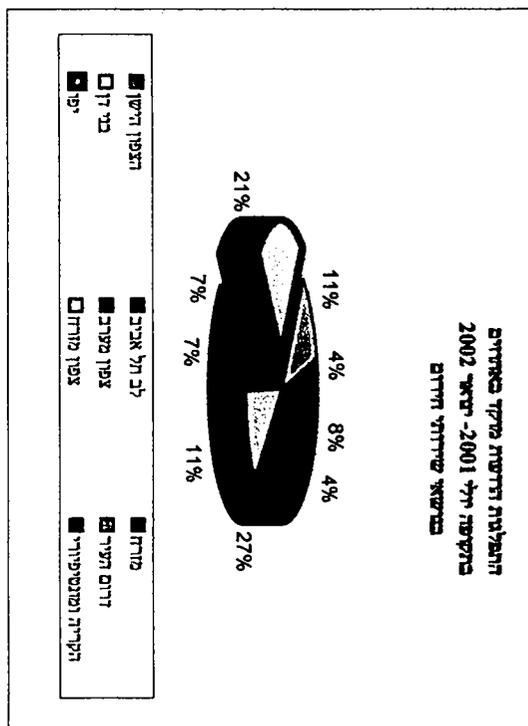
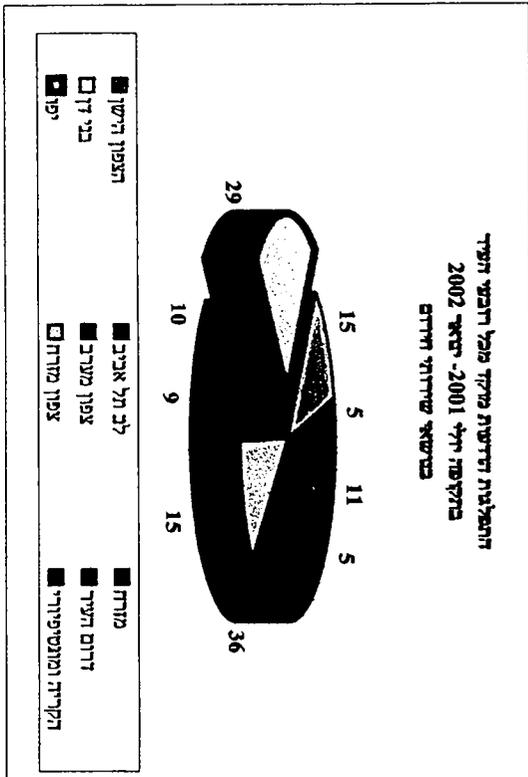
דומה - מספר 4:



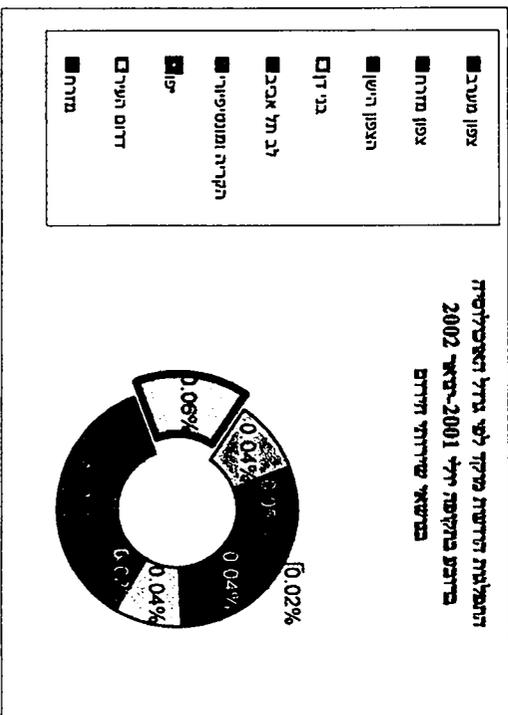


אגף שירותי חירום

(4)

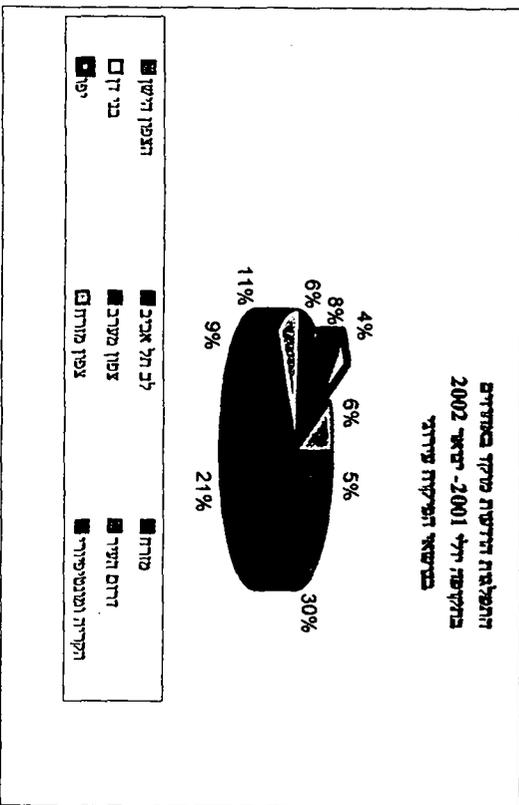
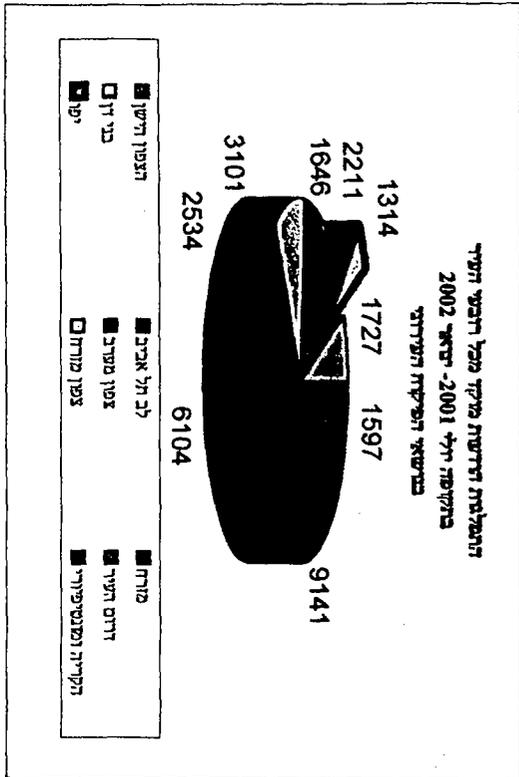


- 1) בפנייה לשירותי חירום נרשמו 29 פניות מיפו בתקופה הנדונה, ומאותו 21% מפניות החושבים למוקד העירוני בתקופה זו בשיאי שירותי חירום.
- 2) נתון זה ממקם את יפו במקום גבוה מאוד (מקום שני) יחסית לשאר רובעי העיר.
- 3) תקנת הנתונים יחסית לגודל האוכלוסייה ממקם את יפו במקום דומה.

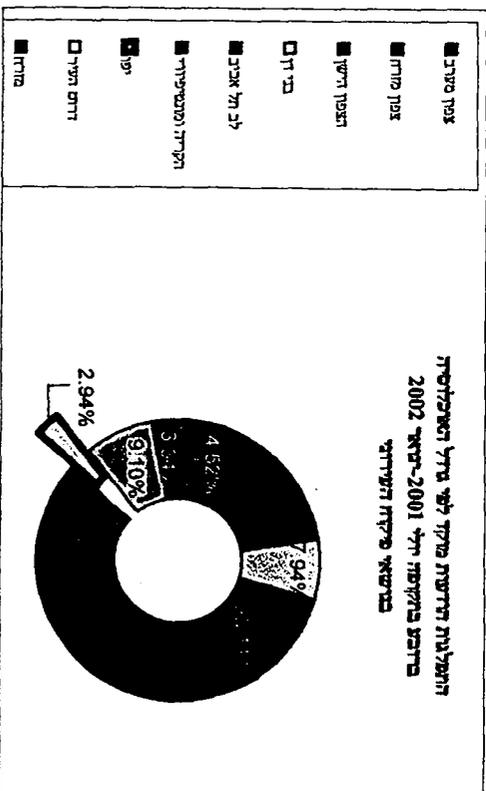




5) אגף הפיקוח העירוני

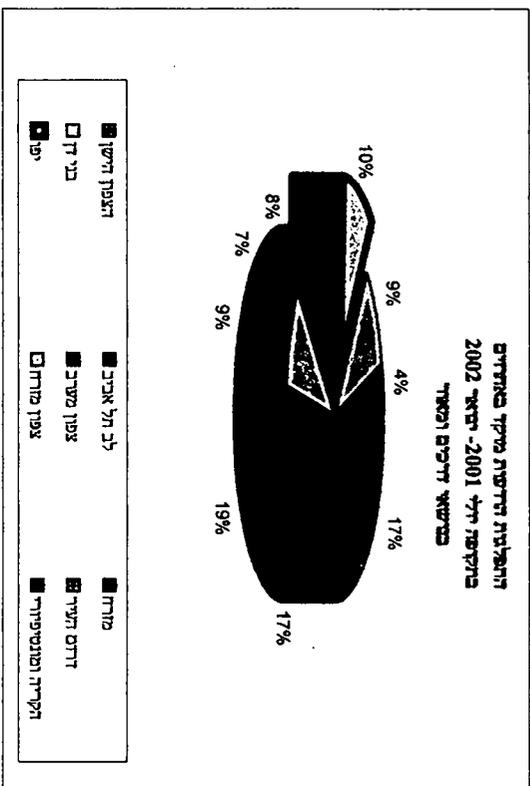
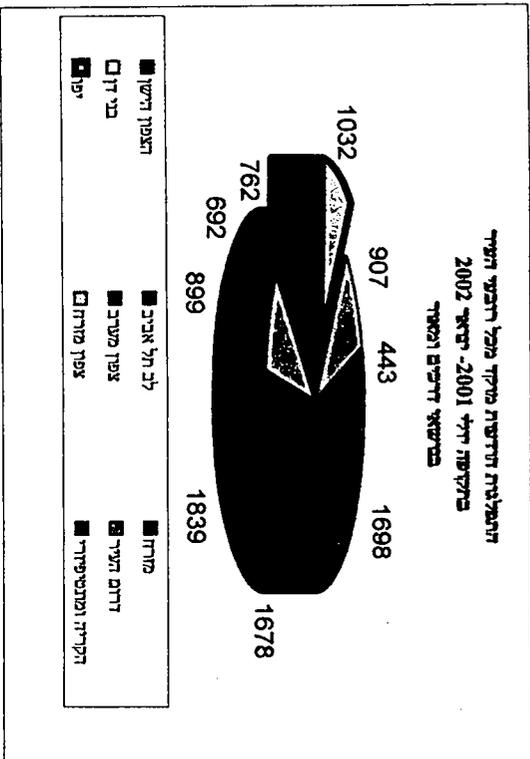


- 1) בנושאים הקשורים לתחום טיפול אגף הפיקוח העירוני נרשמו 1,314 פניות מיפו בהקופה המצויינת, המהוות 4% מסך פניות החלשיבים למוקד העירוני בשיא פיקוח עירוני בתקופה.
- 2) כלומר יפו נמצאת במקום האחרון מכל רובעי העיר בפנייה לטיפול פיקוח עירוני.
- 3) תקנון התמנים יחסית לגודל האוכלוסייה ממקם את יפו במקום דומה.

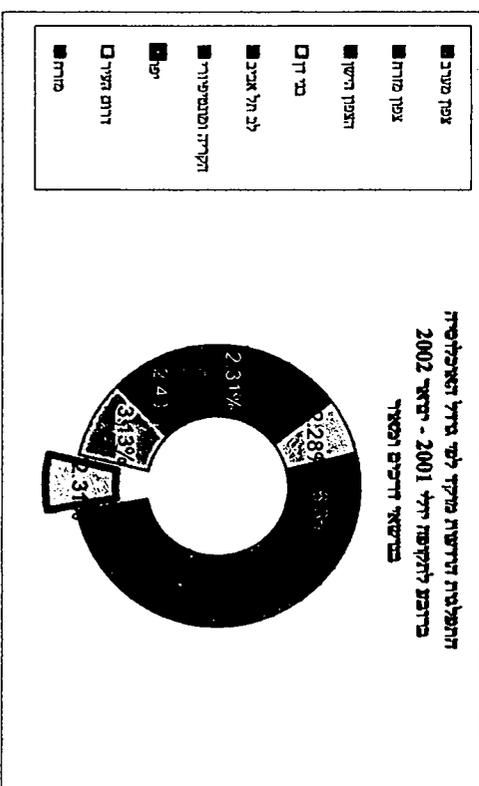




אגף דרכים ומאור (6)



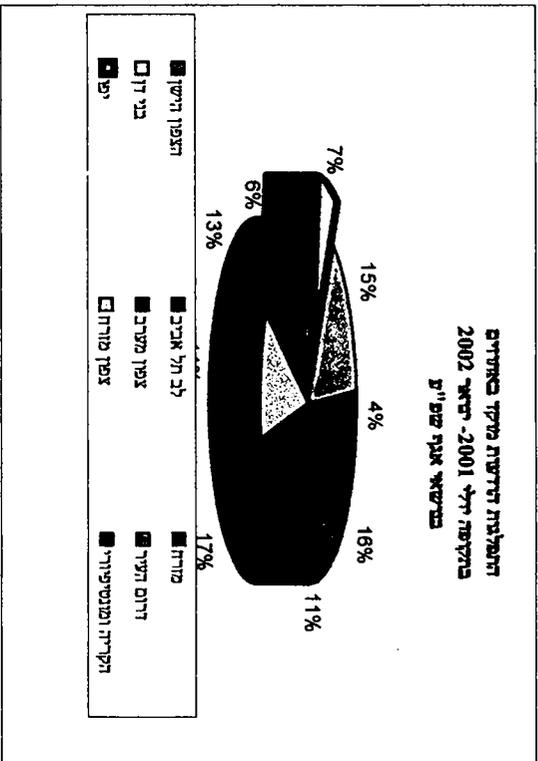
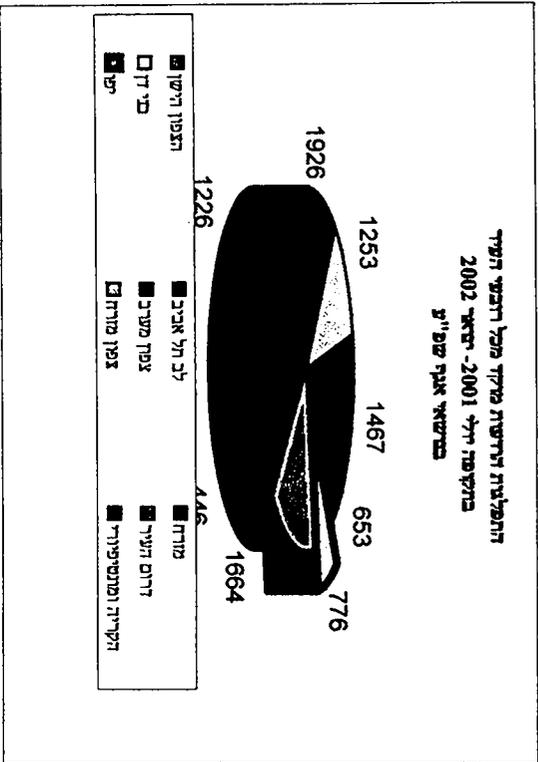
- 1) בנשאי דרכים ומאור נרשמו 1,032 פניות ליפו למוקד העירוני, מההוות 10% מסך פניות ההתושבים למוקד בתקופה יולי 2001-ינואר 2002 בנושאי דרכים ומאור.
- 2) יפו נמצאת במקום הרביעי הגבוה יחסית לשאר רובעי העיר, בפנייה לטיפול בנושאי דרכים ומאור.
- 3) הקנה התחומים יחסית לגודל האוכלוסייה מצביע על מגמה הפוכה ומקום את יפו במקום נמוך מאד (8) בפנייה למוקד בנושאי דרכים ומאור.



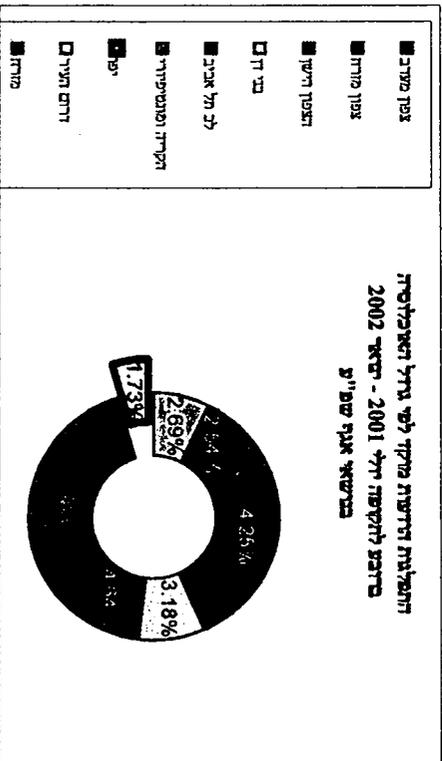


אגף שיפור פני העיר (שפ"ע)

(7)

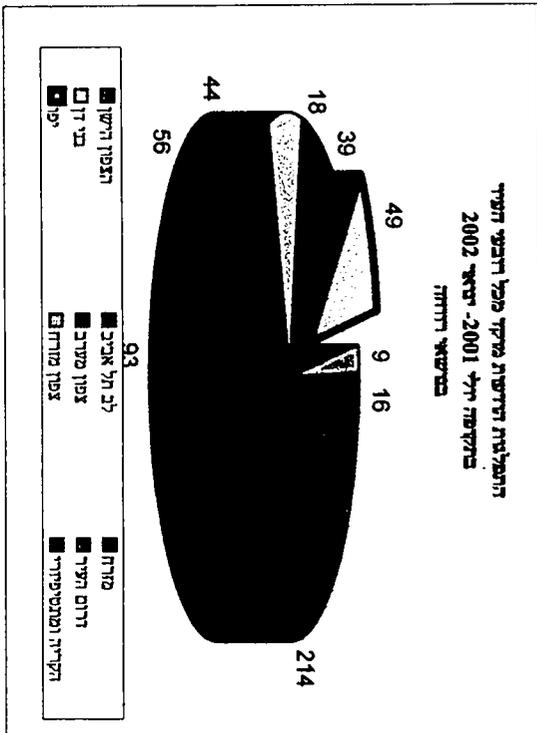


- (1) בנשיא שיפור פני העיר נרשמו 776 פניות מיפו בתקופה יולי 2001-ינואר 2002, המהוות 7% מכלל פניות התשיבים למוקד העירוני בנושאי שיפור פני העיר.
- (2) נתון זה ממקם את יפו במקום נמוך יחסית בפנייה לשיפור בנושאי שפ"ע - מקום 7 מתוך 9 רובעי העיר.
- (3) תקנון התחנים יחסית לגודל האוכלוסייה ממקם את יפו במקום התשיעי והאחרון בפנייה לשיפור בנושאי שפ"ע.

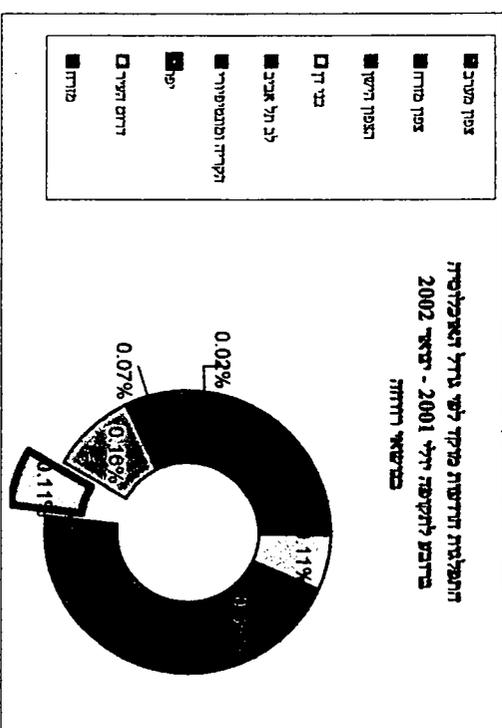
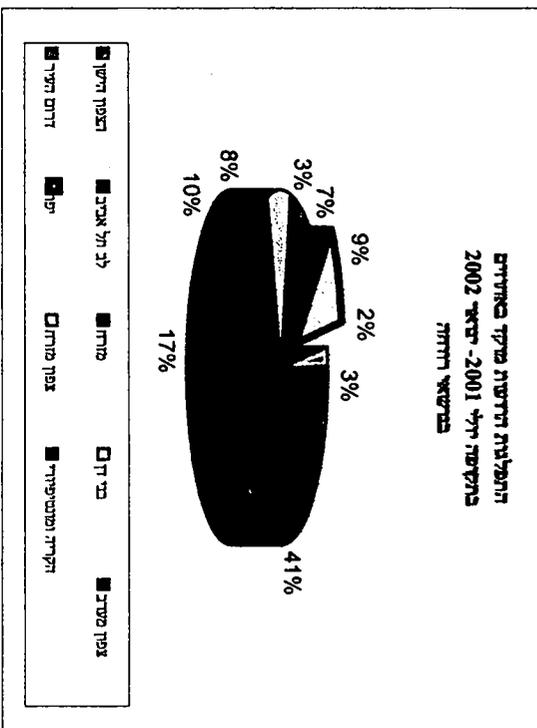




אגף שירותי רווחה (8)

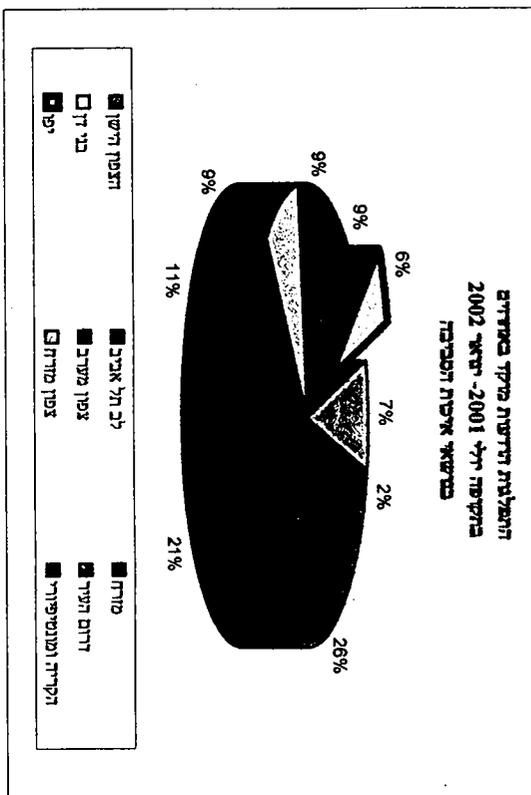
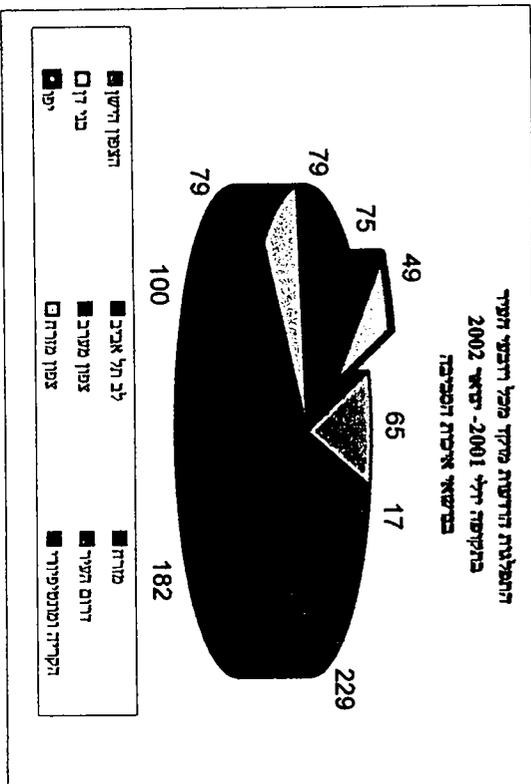


- (1) בתקופה יולי 2001 - יולי 2002 נרשמו 49 פניות מרפ, והמהות 9% מכלל הפניות למוקד העירוני במשאוי רווחה.
- (2) נתון זה הינו גבוה יחסית והוא ממקם את יפו במקום ה-4 מתוך 9 הרבעים בצורך בקבלת שירותי בנשאוי רווחה.
- (3) תקנון הנתונים יחסית לגודל דאוכלוסייה ממקם את יפו במקום דומה - מקום 5.

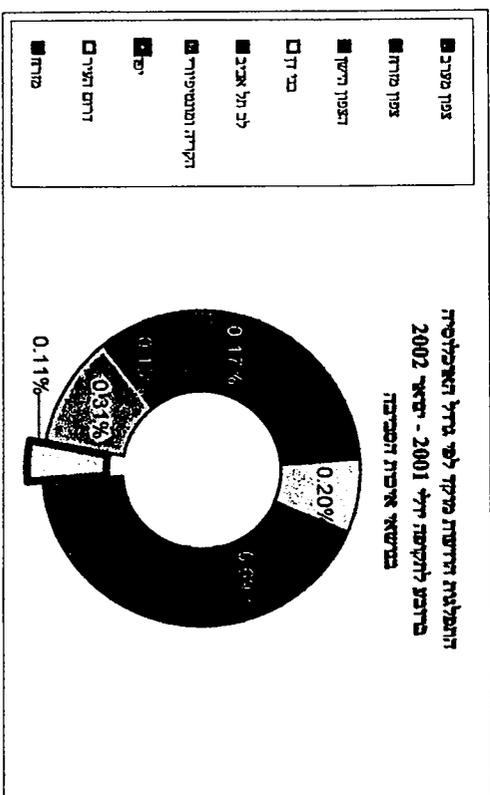




9) תרשות לאיכות הסביבה

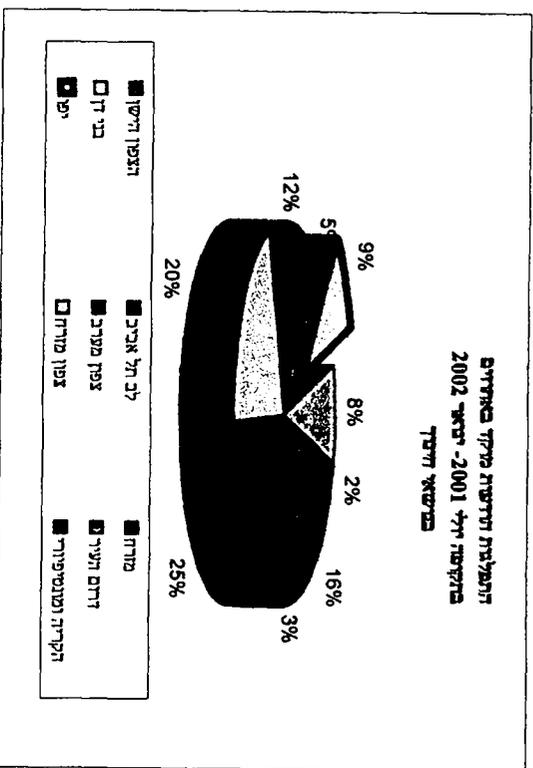
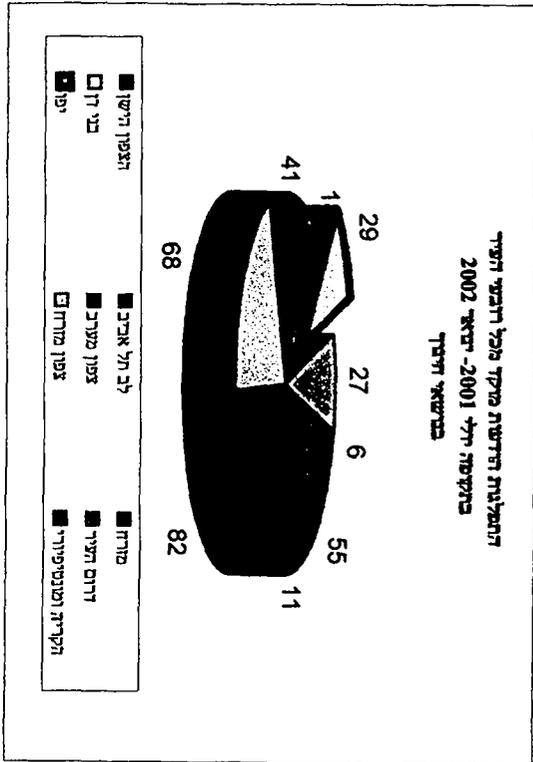


- 1) בתקופה יולי 2001 - פברואר 2002 נרשמו 49 פניות מופי, המהוות 6% ממסך כל הפניות למוקד העירוני בנושאי איכות הסביבה. נתון זה ממקם את יפו במקום שמיני מבין השעת הרובעים בבקשות לטיפול בנושאי איכות הסביבה.
- 2) נתון זה ממקם את יפו במקום שמיני מבין השעת הרובעים בבקשות לתקון ותמננים יחסית לגודל האוכלוסייה ממקם את יפו במקום אחרון בפנייה לטיפול בנושאי איכות הסביבה.
- 3)

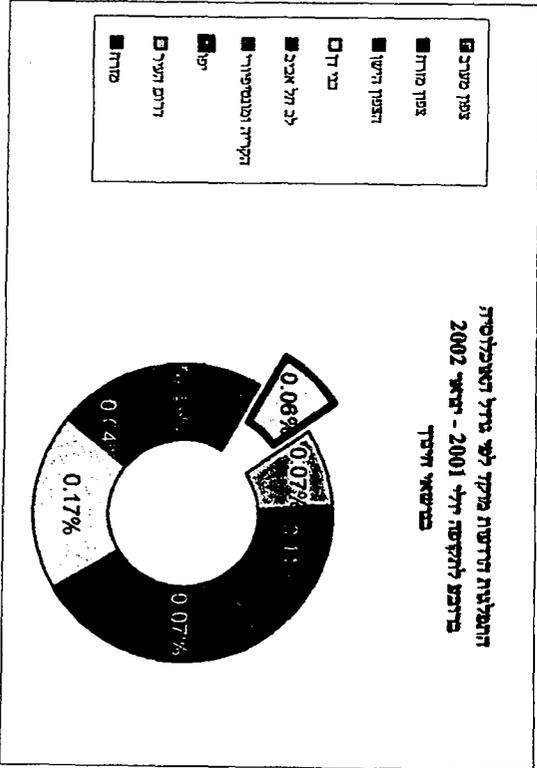




מיקוחל החינוך, התרבות והספורט (10)

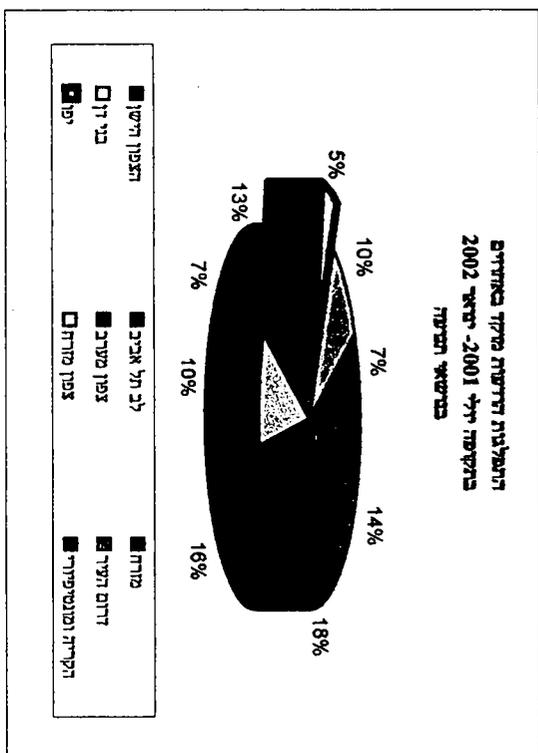
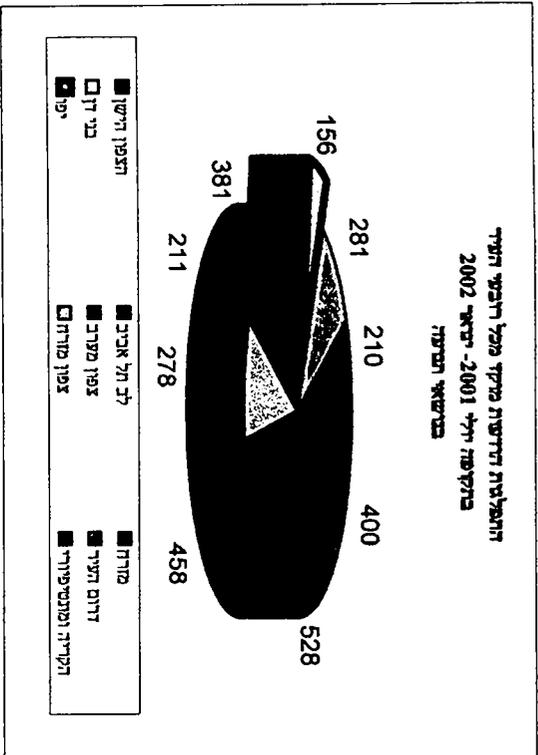


- 1) בתקופה הנבחרת הי"ל נרשמו 29 פניות מילפ, המהוות 9% מפניות תושבי העיר למוקד העירוני בנושאי חינוך.
- 2) נחזן זה ממקום אה יפן במקום 5 - גבוה יחסית בפרייה לטיפול בנושאי חינוך.
- 3) מתקנון התחנים יחסית לגודל האוכלוסייה נמצא כי שיעור הפונים מילפ נמוך יחסית בנושאי חינוך.

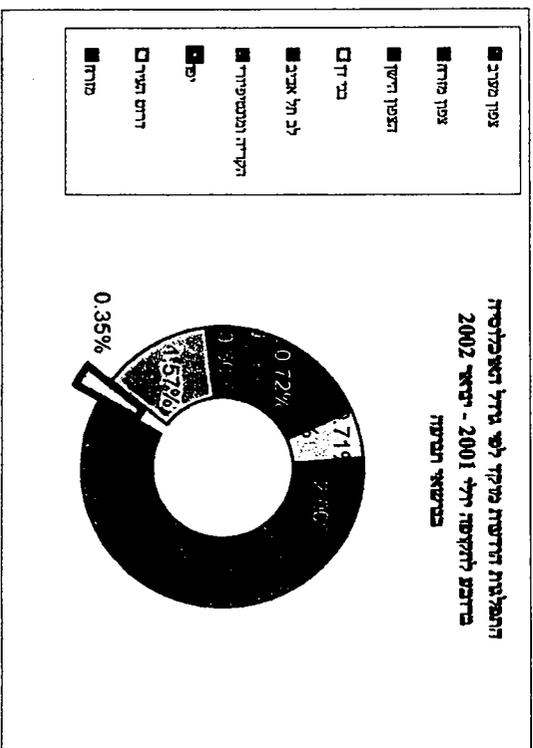




11 אגף התנועה

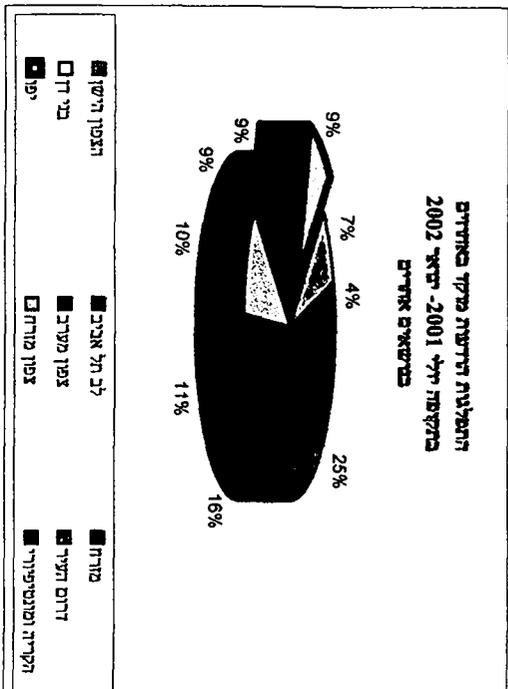
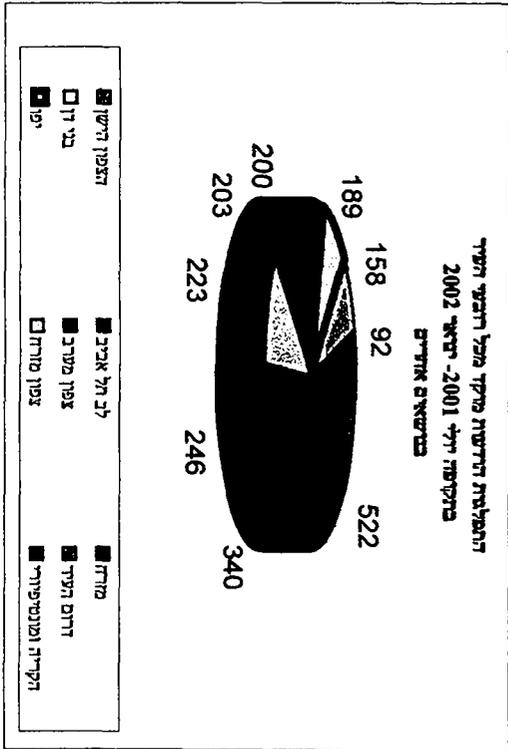


- (1) בתקופה הנבדקת המצויינות למעלה נרשמו 156 פניות מרפ, המהוות 5% מכלל פניות תושבי העיר למוקד העירוני בנישאי תנועה.
- (2) בנישאי תנועה היונה רמת הפניה מרפ הנמוכה ביותר יחסית לכל רובעי העיר.
- (3) תקיף ותחתים יחסית לגודל האוכלוסייה ממקם את יפו במקום דומה.

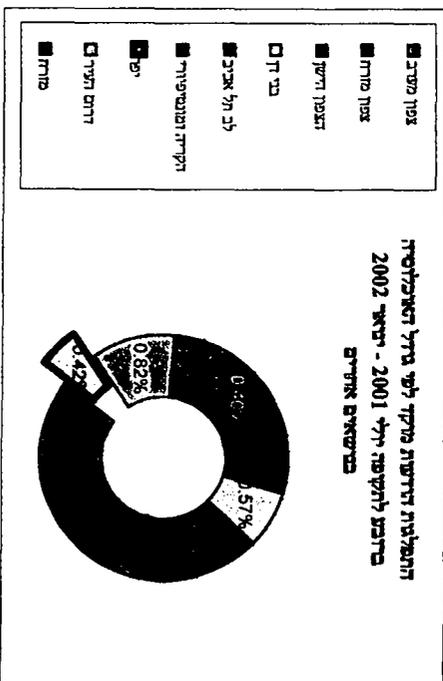




12) אנפים אחרים



- 1) בהקופד הנדונה נרשמו 189 פניות מיפו, והמזרות 9% מכלל הפניות למקדן העירוני בנושאים הדורשים טיפול של אנפים שונים.
- 2) רק שני רובעים נוספים בעיר פנו פחות בדרישה לטיפול באנפים שונים - רובע 'צפון מזרח' (7% מכלל הפניות) ורובע 'הקריה ומגשיפירי' (4% מכלל הפניות).
- 3) לאחר תקנון הנתונים יחסית לגודל האוכלוסייה נמצא כי שיעור הפניות מיפו יחסית לאוכלוסייה מועט יחסית לרובעים אחרים.





7. פניות תושבים למוקד העירוני - ריכוז ממצאים חלק א'

מהנתונים שנאספו נמצא לגבי התקופה שנבחנה - יולי 2001 - ינואר 2002:

- א. שיעור פניות תושבי רובע יפו למוקד העירוני נמוך יחסית לכלל רובעי העיר. שיעור הפניות החודשי הממוצע מרובע יפו הוא 1,131 פניות לעומת שיעור הפניות החודשי הממוצע הגבוה ביותר – 3,195 פניות (רובע הצפון הישן).
- ב. נושאי תברואה, מים, ביוב ותיעול, פיקוח עירוני, דרכים ומאור ושיפור פני העיר הינם הנושאים המטרידים ביותר את תושבי רובע יפו בהשוואה לכל הנושאים בהם ניתנים שירותים מיחידות העירייה השונות.
הערה: דפוס זה חוזר בכל רובעי העיר.
- ג. באופן השוואתי לפניות תושבי רובעי העיר האחרים לפי נושאים או היחידות שאליהן מתבצעת פנייה נמצא כי נושאי שירותי חירום, דרכים ומאור, מים, ביוב ותיעול, רישוי ופיקוח בנייה, רווחה וחינוך מטרידים מאוד את תושבי רובע יפו יחסית לשאר הרבעים.



8. ניתוח סטטיסטי – חלק ב'

הגרפים הבאים מציגים נתונים מספריים וסטטיסטיים שנגזרו מדוחות תיעוד במערכת המוקד העירוני.

התצוגה הגרפית מתבססת על סמך הדוחות הבאים:

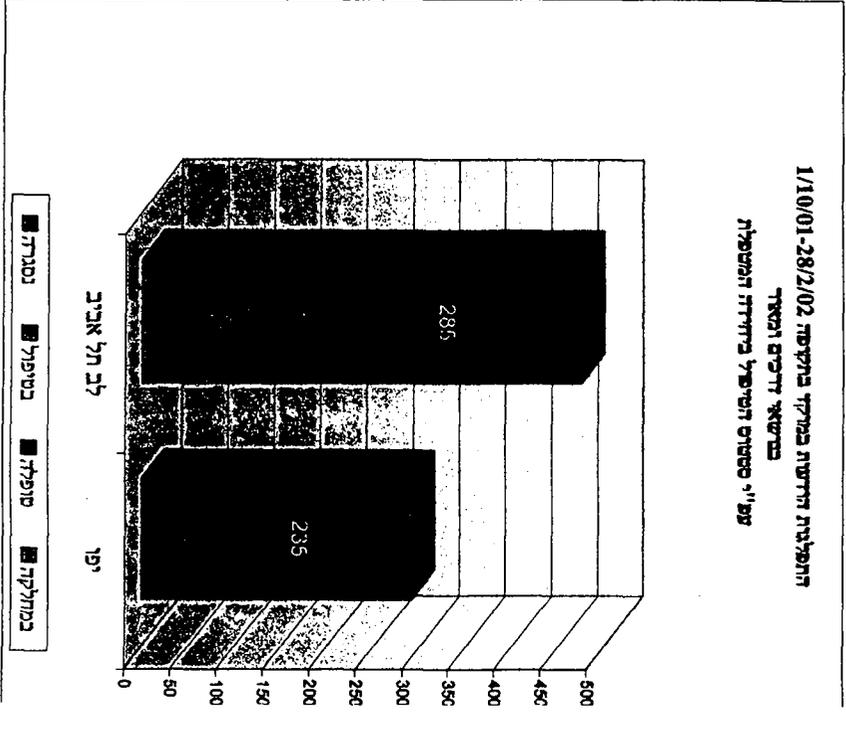
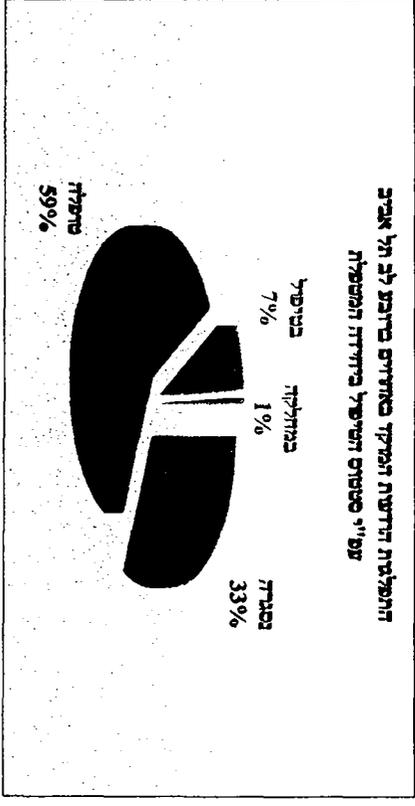
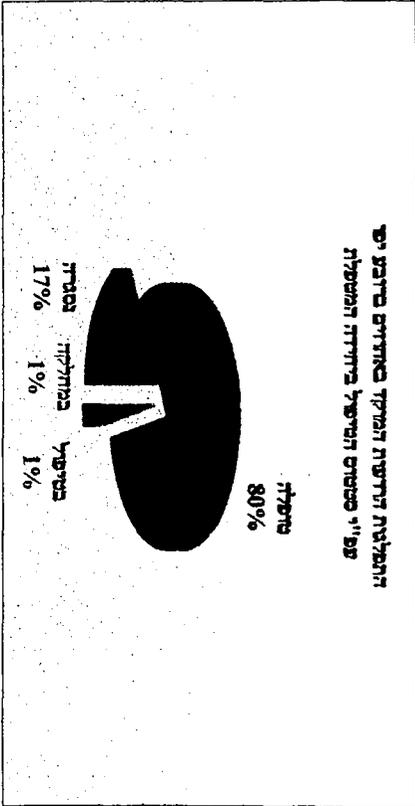
- א. סך הפניות המתועדות במערכת במהלך תקופה של 3 חודשים, ספטמבר 2001 - נובמבר 2001, בחתך של 10 סוגי מפגעים בנושאי מים, ביוב ותיעול (סתימת ביוב בכביש, מכסה כוך שבור בכביש, הצפת מי גשם בכביש, מדרכה לא תוקנה, התחברות לא חוקית, סתימת ביוב במדרכה, מכסה כוך שבור – מדרכה, פתיחת מים לאחר ניתוק, הצפת מי גשם במדרכה, אין מים לרחוב) לרבעים הצפון הישן ויפו.
- ב. סך הפניות המתועדות במערכת במהלך תקופה של 5 חודשים, אוקטובר 2001 - פברואר 2002, בחתך של 10 סוגי מפגעים בנושאי דרכים ומאור (מרצפות גדולות חסרות, מרצפות קטנות חסרות, מכסה פנס שבור/רופף, תאורה חלקית בגינה, פס האטה – מפגע, מרצפות גדולות שוקעות, עמוד תאורה נפגע, פנס לא דולק, תאורה חלקית ברחוב, חומרי בנייה/פסולת) לרבעים לב תל אביב ויפו.
- ג. הפניות המתועדות במערכת במהלך תקופה של 6 חודשים, יולי 2001 – דצמבר 2001, של תלונות בנושאי חינוך.
- ד. הפניות המתועדות במערכת במהלך חודש נובמבר 2001 של מפגעים בנושאי פיקוח עירוני.



ה. פניות למזקי העירוני בתקופה 1/10/01-28/2/02 בשיא זריכים ומארז פריטים יפו וכל תל אביב

אזור	נמגרה	טופלה	בטיפול	במחלקה	סך"כ
יפו	49	235	3	4	291
כל תל אביב	155	285	32	3	475

התפלגות הודעות במזקי בתקופה 1/10/01-28/2/02 בשיא זריכים ומארז
בשיא זריכים ומארז
ע"י סטטוס השיפול בייחוד המטפלה



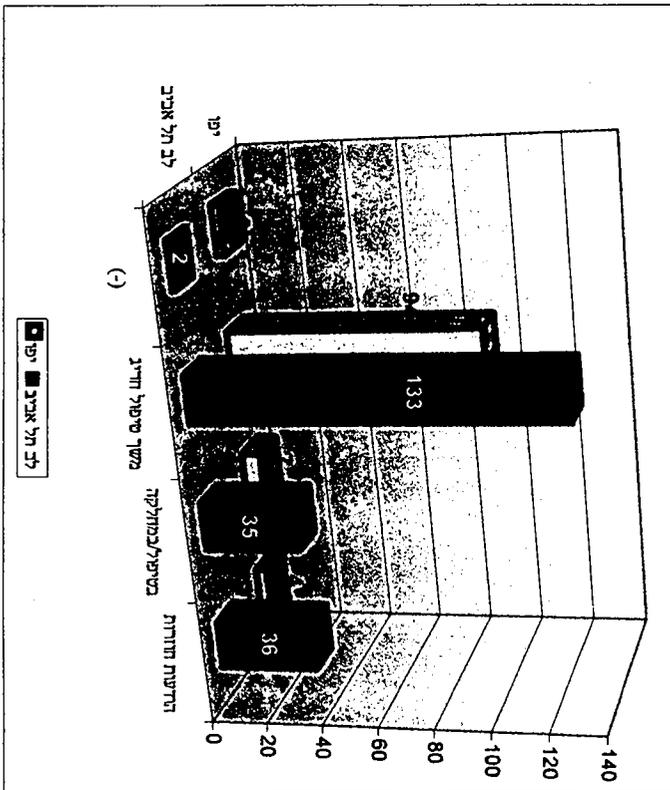
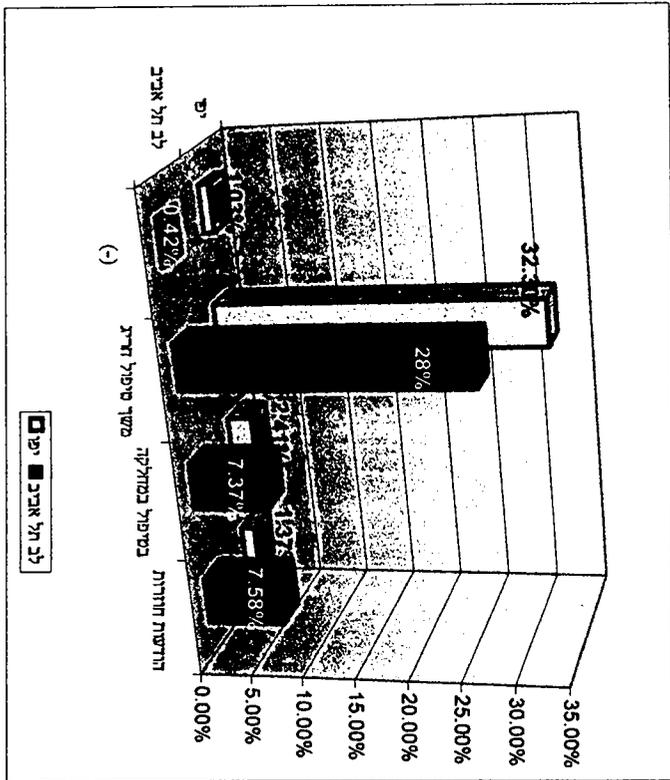
- במהלך התקופה אוקטובר 2001-פברואר 2002 התבצעו לטובת המזקי העירוני פניות מעטות יותר מיפו (291) יחסית לכל תל אביב (475) בשיא זריכים ומארז שנבדקו. מסך הפניות ביפו טופלו ונטהו יותר פניות באופן יחסי מאשר בכל תל אביב. 80% מהפניות לעומת 59% מהפניות ברחביה.
- (1) פניות שנטהו ללא טיפול ביפו הן מעטות יותר באופן יחסי. ביפו נמגרו 17% מהפניות לעומת 33% שונמגרו בכל תל אביב.
 - (2)
 - (3)



1. מלפני הפניית החריגות מסד הפניות למוקד העירוני בהקופה 1/10/01-28/2/02 בנושא דרכים ומארז שיעור הדדשת החזרות והדעות חוזרות ומשך טיפול חריג

רובע	הדעות חוזרות	מסד טיפול חריג	(-) סוגי פניות	הדעות חוזרות	מסד טיפול חריג	(-) מסד טיפול חריג	מסד טיפול חריג
יפו	4	7	291	1.37%	2.41%	32.30%	1.03%
לב תל אביב	36	35	475	7.58%	7.37%	28.00%	0.42%

מסד טיפול חריג - מפת במידעיות- מסד טיפול מעל 10 ימים (באמת השירות נקבע מסד טיפול חזר 7 ימים). מאור- מסד טיפול מעל 6 ימים (באמת שירות מוגדר מסד טיפול עד 4 ימים).
 אחרים (-) - מאריך מניית הדעה מעריך מקדם מתאריך פניית הדעה.

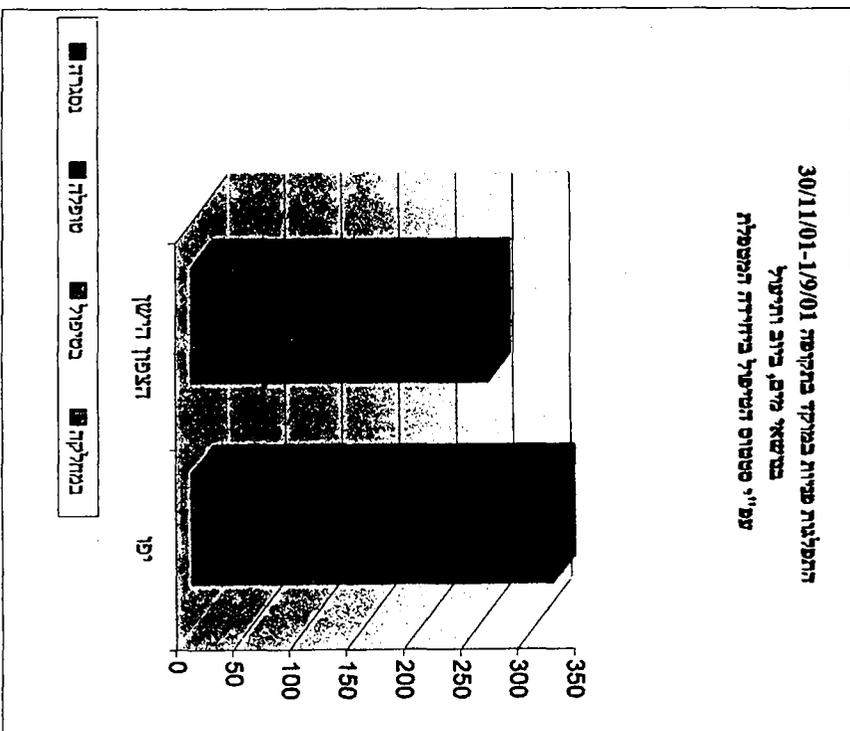
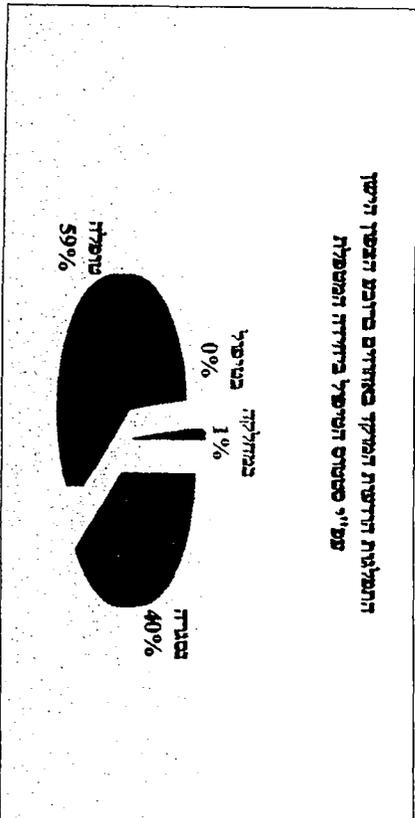
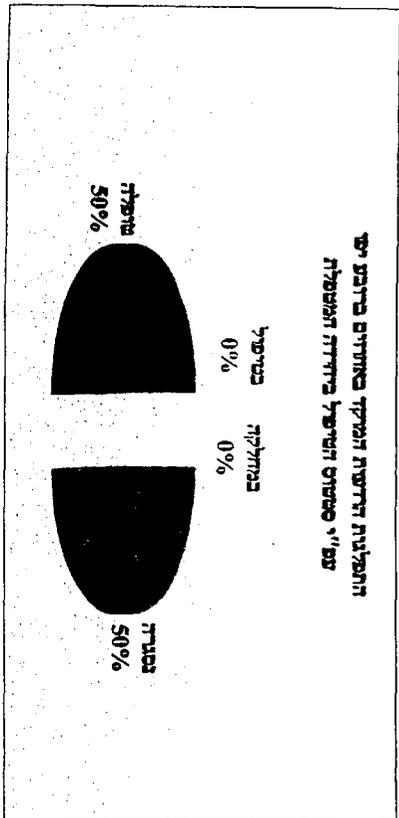


- 1) התמלגות הפניות ההריונות עפ"י הדעות חוזרות ומסד טיפול חריג מלמדת כי בהקופה הנבחרת אקטובר 2001-פברואר 2002 בנושא דרכים ומארז שיעור הדדשת החזרות והפניות שנשארו בטיפול במחלקה זמן ארוך יחסית היה גבוה יותר ברובע לב תל אביב יחסית ליפו.
- 2) לעומת זאת, שיעור הפניות שטופלו תמגרו במסד טיפול חריג היה גבוה יותר ביפו יחסית לרובע לב תל אביב.



ז. פניות למוקד העירוני בתקופה 30/11/01-1/9/01 בנושא מימ, ביוב והיעול פרטים יפו והצפון הישן

אזור	נמורה	טופלה	בטיסיל	במחלקה	סך הכל
יפו	138	139	0	0	317
הצפון הישן	105	133	0	3	261



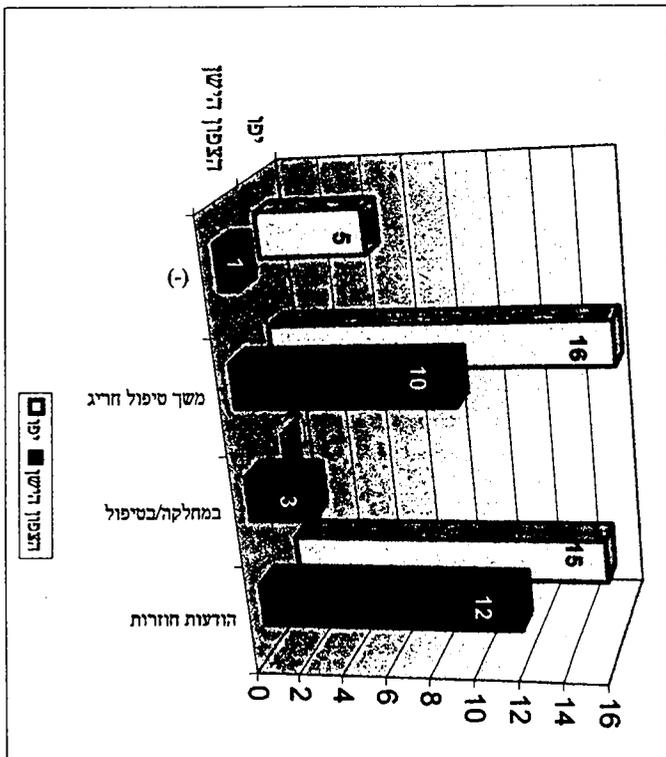
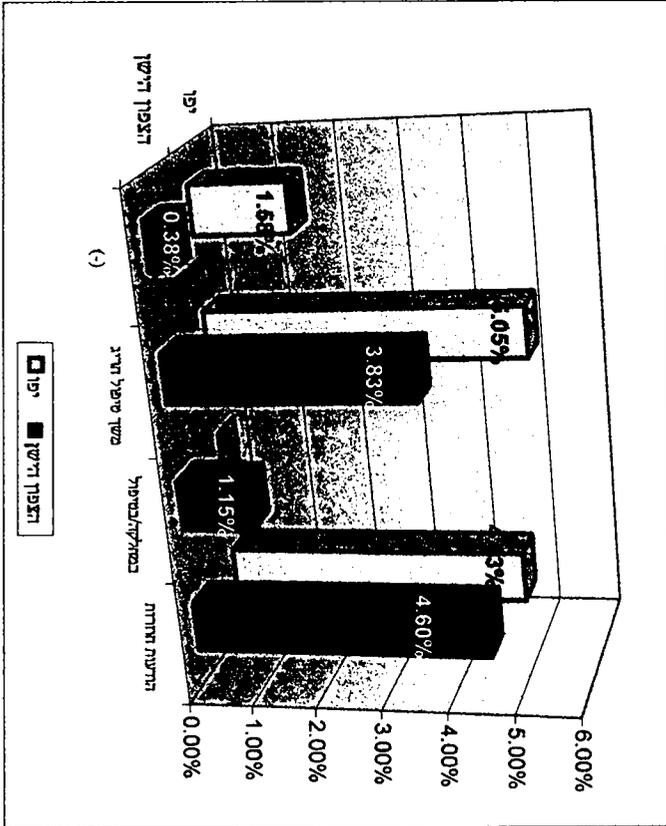
- (1) במהלך התקופה ספטמבר 2001-נובמבר 2001 התבצעו למוקד העירוני פניות יותר מ-261 (317) יחסית לצפון הישן (261) בנושא מימ, ביוב והיעול שגובדו.
- (2) מסך הפניות ביפו טופלו בסגור פניות באופן יחסי מאשר הצפון הישן, 50% מהפניות לעומת 59% בהתאמה.
- (3) פניות שגובדו ללא טיפול יחסית יותר באופן יחסי. ביפו נמגרו 50% מהפניות לעומת 40% שגובדו בצפון הישן.



ת מילטי הפניית החריגות מטר הפניות למוקד העירוני בהקופה 1/9/01-30/1/01 בנישא מים ביום והיעול ברבעים יפו והצפון הישן עפ"י הודעות חוזרות ומשך סיפול חריג

רבע	הודעות חוזרות	במחלקה/בטיפול	משך סיפול חריג	(-) מ"כ פגרות	הודעות חוזרות	במחלקה/בטיפול	משך סיפול חריג	(-) מ"כ פגרות	הודעות חוזרות	במחלקה/בטיפול	משך סיפול חריג	(-) מ"כ פגרות
יפו	15	0	16	5	317	0	4.73%	0	5.05%	0	1.58%	0
הצפון הישן	12	3	10	1	261	1	4.60%	1	3.83%	1	0.38%	1

משך סיפול חריג - משך סיפול של 3 ימים ויותר. (לפי אמנת השירות סוגי המפעלים שגונזמו אגורים לזיהוי מטופלים תוך 24 שעות).
 אחרים (-) - תאריך מגירת ההדעה מצויין מוקדם מתאריך פתיחת ההדעה.

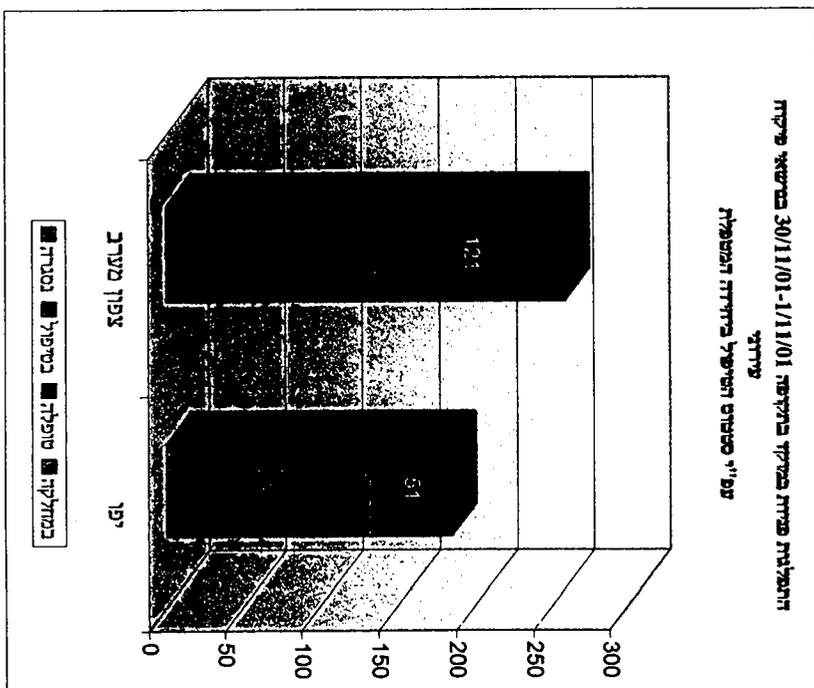
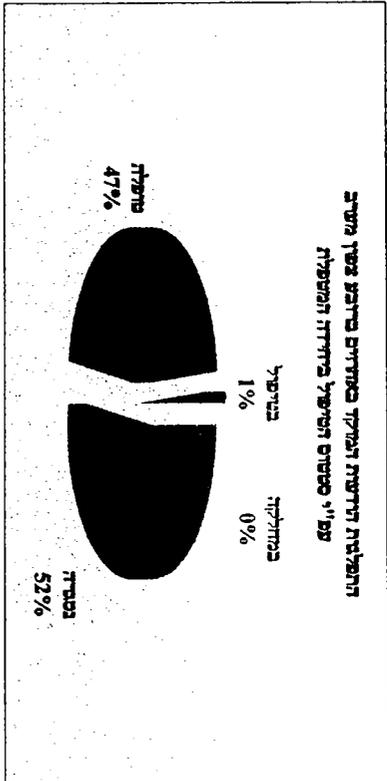
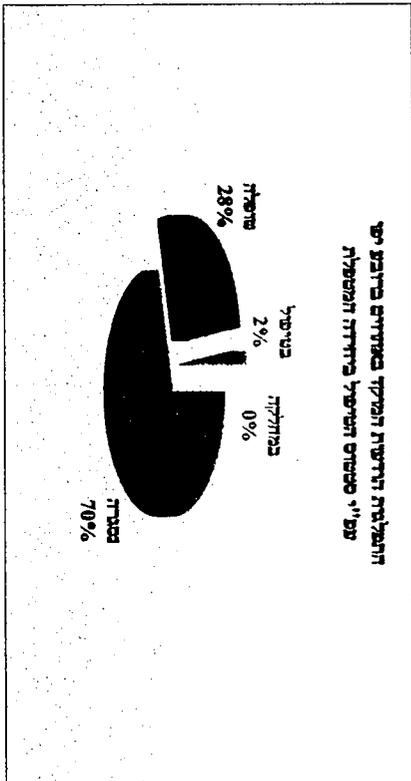


- 1) התפלגות הפניות החוזרות עפ"י הודעות חוזרות ומשך סיפול חריג מלמדת כי בהקופה התגברת ספסמכו-2001-2001 בנושא מים, כיום וחריג, שיעור ההודעות החוזרות ופניות שטרופלו ונגזרו במשך סיפול חריג היה גבוה יותר יחסית ביפו לעומת הצפון הישן.
- 2) שיעור הפניות שנושאר בטיפול במחלקה זמן ארוך יחסית היה גבוה יותר בצפון הישן יחסית ליפו.



ט. פניות ליוקד העירוני בתקופה 30/11/01-1/11/01 בנושאי תפיקת העירוני פרבנים יפו ועפון מערב

אזור	נמטר	תופלה	בטיסיל	במחלקה	סך"כ
יפו	131	31	3	0	185
עפון מערב	135	121	3	0	259

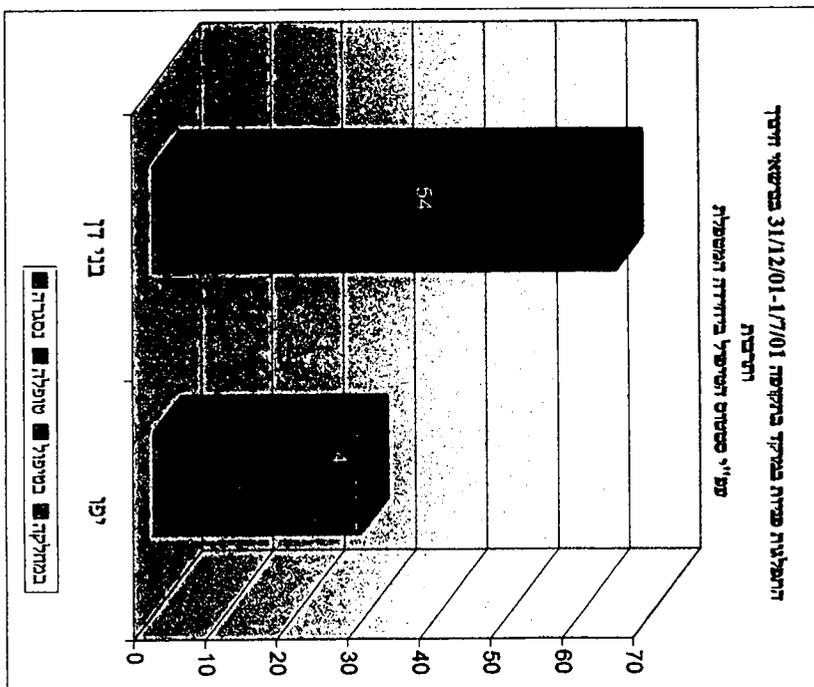
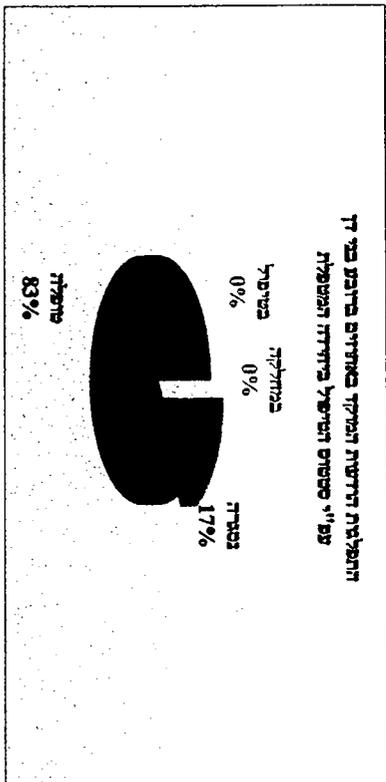
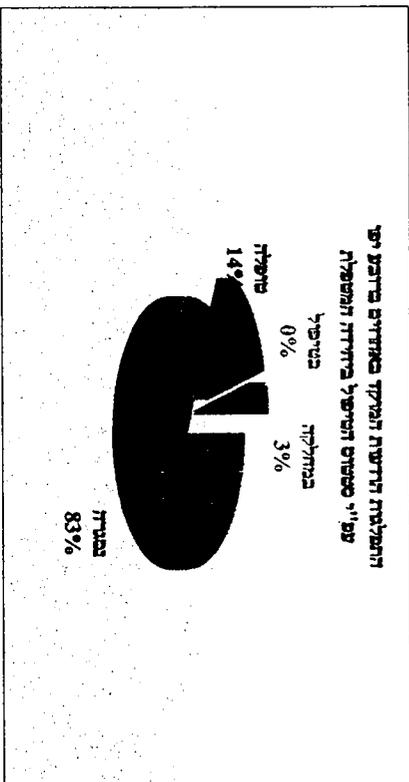


- (1) במהלך התקופה 30/11/01-1/11/01 התבצעו למוקד העירוני פניות מעשות יתור מיפו (185) יחסית לעפון מערב (259) בנושאי תפיקת עירוני שנובדקו.
- (2) מסך הפניות ביפו שופלו ונמטר פחות מאפון יתור לפניות ששופלו ונמטר באפון מערב, 28% לעומת 47% בהתאמה.
- (3) כמעט כן פניות שנומטרו ללא טיפול ביפו זה דומה מאפון יתור באפון יתור, ביפו נמטר 70% מהפניות לעומת 52% שנומטרו באפון מערב.



י. פניות למוקד העירוני בתקופה 1/7/01-31/12/01 ותרבות ברשתים יפו ובני דן

אזור	נמטרד	סופלה	ביטפול	במחלקה	סוד"ר
יפו	24	4	0	1	29
בני דן	11	54	0	0	65



- (1) במחלק התקופה 1/7/01-31/12/01 הוצעו למוקד העירוני פניות מצטרות יותר מיפוי (29) חסרות לגבי דן (65) בנישאי חינוך ותרבות שנבדקו.
- (2) מסר התפניות ביפו טופלו ונמטרו מספר נמוך באופן משמעותי מאשר בבני דן. 14% מלי 83% בהתאמה.
- (3) מספר הפניות שנמטרו ללא טיפול ביפו נבדו אף דוא באופן משמעותי. ברוב יפוי נמטרו 83% מדפניות לישומה 17% שנמטרו ברוב בני דן.



9. פניות תושבים למוקד העירוני- ריכוז ממצאים חלק ב'

- א. בתקופות שנבחנו היו פניות מעטות יותר בבקשה לטיפול במפגעים מרובע יפו יחסית לרבעים לב תל אביב, צפון מערב ובני דן במרבית הנושאים שנבחנו: דרכים ומאור, פיקוח עירוני וחינוך.
- רק בנושא אחד - מים, ביוב ותיעול היו פניות רבות יותר בבקשה לטיפול מרובע יפו יחסית לצפון הישן.
- ב. במרבית המקרים שיעור הפניות המטופלות ונסגרות ברובע יפו היה נמוך יותר יחסית ליתר הרבעים (הצפון הישן, צפון מערב ובני דן), פרט לרובע לב תל אביב שבו שיעור הפניות המטופלות ונסגרות נמוך מרובע יפו.
- ג. בהתאמה למצויין למעלה שיעור הפניות שנסגרות ללא טיפול גבוה יחסית ברובע יפו מיתר הרבעים – הצפון הישן, צפון מערב ובני דן למעט רובע לב תל אביב.
- ד. במקרים שנבדקו (בנושאי מים, ביוב ותיעול ודרכים ומאור) – שיעור הפניות המטופלות במשך טיפול חריג גבוה יחסית ברובע יפו משאר הרבעים (הצפון הישן ולב תל אביב).
- ה. הביקורת לא יכלה להצביע על הסיבה למיעוט הפניות היחסי מיפו.



פניות תושבים ליחידה לפניות הציבור בעירייה

10. כללי

- א. הגרפים בפרק זה מציגים את סך פניות התושבים ליחידה לפניות הציבור בחודש נובמבר 2001 מכל רובעי העיר.
- ב. סך הפניות מכל רובעי העיר מוצגות במספרים ואחוזים עפ"י סטטוס הטיפול המוגדר במערכת היחידה לפניות הציבור (הסתיים, בטיפול).
- ג. בשלב שני בוצע מיפוי של הפניות מרובע יפו ליחידה לפניות הציבור בחודש נובמבר 2001 לפי היחידה המטפלת וסטטוס הטיפול.

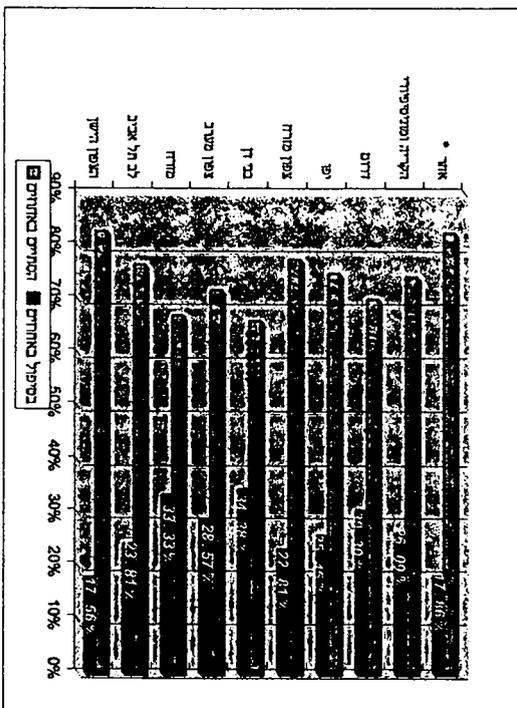
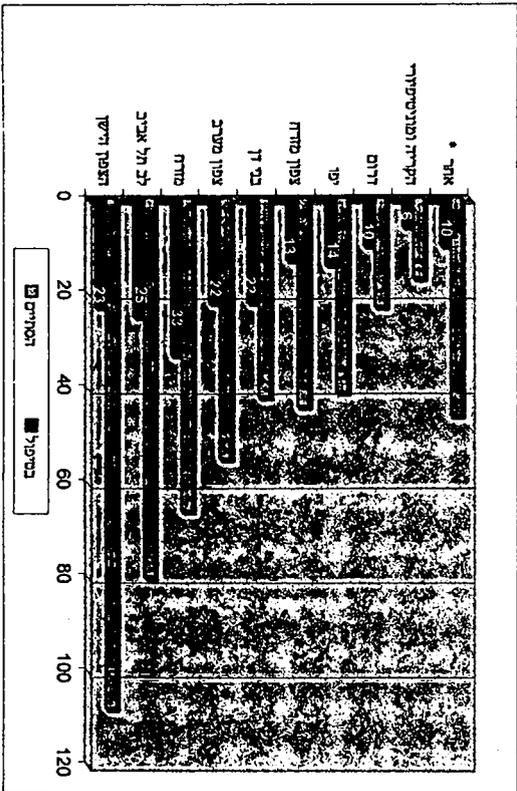


התפלגות סך הפניות לליחידה לפניות הציבור בחודש נובמבר 2001 מכל רובעי העיר עפ"י סטטוס טיפול

7.

רובע	מס' פניות								
מס' פניות	מס' פניות	מס' פניות	מס' פניות	מס' פניות	מס' פניות	מס' פניות	מס' פניות	מס' פניות	מס' פניות
אזור * מס' פניות	17.86%	82.14%	56	10	46	17.86%	82.14%	56	10
מס' פניות	25.43%	74.57%	700	178	522	25.43%	74.57%	700	178
הרובע	131	23	108	80	28	131	23	108	80
התפלגות רישון	23.81%	76.19%	105	25	80	23.81%	76.19%	105	25
לכל תל אביב	3.33%	66.67%	99	33	66	3.33%	66.67%	99	33
מזרח	28.57%	71.43%	77	22	55	28.57%	71.43%	77	22
צפון מזרח	34.28%	65.72%	64	22	42	34.28%	65.72%	64	22
בני דן	22.81%	77.19%	57	13	44	22.81%	77.19%	57	13
צפון מזרח	23.45%	76.55%	55	14	41	23.45%	76.55%	55	14
יפה	30.30%	69.70%	33	10	23	30.30%	69.70%	33	10
דרום	26.09%	73.91%	23	6	17	26.09%	73.91%	23	6
מס' פניות	644	168	476	178	298	644	168	476	178
התפלגות ומזרח	17.86%	82.14%	56	10	46	17.86%	82.14%	56	10
מס' פניות	25.43%	74.57%	700	178	522	25.43%	74.57%	700	178

* שאינם חשופי תל אביב או פניות אנונימיות

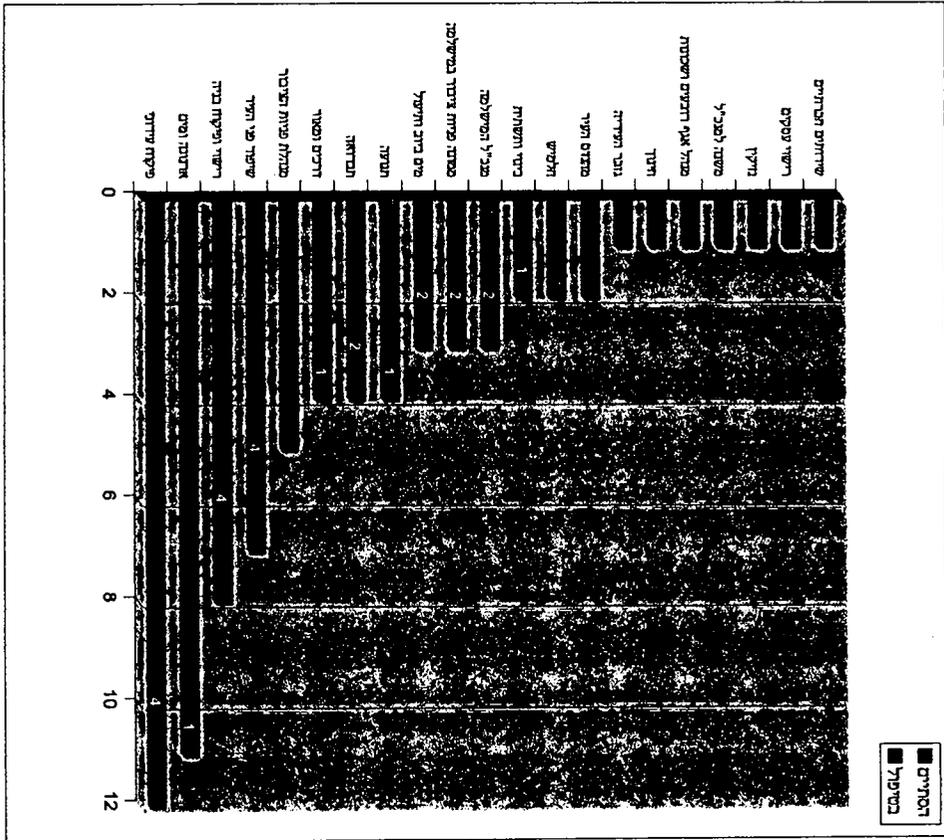


- 1) בחודש נובמבר 2001 הופנו סך הכל 55 פניות חשופים מרובעי יפה ליחידה לפניות הציבור בעירייה. סך הפניות מרובעי יפה מתוכם יחסית לשאר רובעי העיר.
- 2) מתוך סך המקרים שהופנו לפניות הציבור מרובעי יפה הטיפול הסתיים ב- 75% מהמקרים.

ליצומת זאת, ברובת הצפון הרישון שיעור הפניות שהוטפלו בהן הסתיים היה ברבעים לכל תל אביב - 76%, צפון מזרח - 77% והקריה ומזרח - 74% שיעור דומה לרובעי יפה של פניות שהוטפלו בהן הסתיים היה ברבעים: מזרח - 67%, צפון מערב - 72%, בני דן - 66% ודרום - 68%. שיעור נמוך יחסית לרובעי יפה לפניות שהוטפלו בהן הסתיים היה ברבעים: מזרח - 67%, צפון מערב - 72%, בני דן - 66% ודרום - 68%.

מלפני התפלגות הפניות מרובע יפו בחודש נובמבר 2001 עפ"י טפסות שיפול

7.



מח"צ	כשיפול	המחייבים	אגף
12	4	8	פיקוח שירות
11	1	10	איונה ומים
8	4	4	רישוי ופיקוח בניה
7	4	3	שיפול פני תערי
5	4	5	מבטל פניות חצובר
4	1	3	דרכים וסאר
4	2	2	נבדאוא
4	1	3	תעשה
3	2	1	מס כרוב וחופעל
3	2	1	מבטל פניות ציבור במישלמה
3	2	1	מבטל למעלה
2	1	1	בנייה ותשתית
2	1	2	ולמש
2	2	2	מבטל תערי
1	1	1	גובר העירייה
1	1	1	חזק
1	1	1	מבטל אגף תבטבט ושכונות
1	1	1	משנה למעלה
1	1	1	נזיק
1	1	1	רשוי עסקים
1	1	1	שיחות מברותים

מתוך סך הפניות מרובע יפו, מספר הפניות שדופנו על ידי החיזה לפניות הציבור ליוזמות העירוניות השונות היה גבוה יותר: אגף הפיקוח העירוני - 12; אגף איונה ומים - 11; אגף רישוי ופיקוח בניה - 8; ואגף שיפול פני תערי - 7.

מספר הפניות שדופנו בתו עדיין לא הסתיים היה גבוה יותר באופן יחסי במישלמה (66%). באגף המים כרוב ותעיל (66%) ובאגף לשיפול פני תערי (57%).



11. פניות תושבים ליחידה לפניות הציבור – ריכוז ממצאים

להלן עיקרי הממצאים לגבי התקופה שנבחנה - נובמבר 2001 :

- א. שיעור פניות תושבי רובע יפו ליחידה לפניות הציבור נמוך יחסית לפניות מתושבי הרבעים האחרים.
בחודש נובמבר 2001 התקבלו 55 פניות מרובע יפו לעומת 131 פניות ברובע הצפון הישן (מספר הפניות הגבוה ביותר).
- ב. מבין כלל התחומים הדורשים טיפול של יחידות העירייה השונות עפ"י פניות תושבי יפו, נראה כי נושאי פיקוח עירוני, ארנונה ומים, רישוי ופיקוח בנייה ושיפור פני העיר מטרידים ביותר את תושבי יפו. ביחידות הללו, למעט ארנונה ומים, היה השיעור הגבוה ביותר של פניות שהטיפול בהן לא הסתיים.
- ג. מתוך סך 55 הפניות של תושבי רובע יפו ליחידה לפניות הציבור, 51 פניות הופנו לטיפול יחידות העירייה השונות ולא למישלמה, אף לא לשם יידוע ומעקב.
- ד. ארבע הפניות שהופנו למישלמה, הופנו לפי הפירוט הבא:
פנייה אחת הופנתה לטיפול מנכ"ל המישלמה, ללא גורמי עירייה נוספים.
לממונה פניות הציבור במישלמה הופנתה פנייה אחת בלבד.
שתי פניות הופנו למנכ"ל המישלמה ולממונה פניות הציבור גם יחד.
כלומר, לעיתים הופנו פניות לטיפול הממונה לפניות הציבור וליידועו ולעיתים הטיפול הועבר אליו באופן עקיף – לאחר שהועבר מהיחידה לפניות הציבור ישירות למנכ"ל המישלמה בלבד.



פרק 2

דגימה וניתוח תיקים מהיחידה לפניות הציבור

12. כללי

- א. בפרק זה מוצגים ממצאי ניתוח תיקים שנדגמו מהיחידה לפנ"צ בעירייה לצורך בדיקה מעמיקה של אופן הטיפול בתושבי יפו מעבר לנתונים סטטיסטיים השוואתיים.
- ב. הביקורת דגמה 20 תיקים מתיקיית פניות הציבור על בסיס תיקים שנדגמו מהמישלמה ליפו – נותחו 18 תיקים שנתקבלו.
- ג. כל התיקים שנדגמו הינם תיקים שהיו בטיפול או הובאו לידיעת גורמים במישלמה ליפו. במדגם קיימים 12 תיקים שנדגמו גם במישלמה ליפו (תיק אחד שנתבקש חסר בפנ"צ), ו- 6 תיקים שנדגמו על סמך רשימת המטלות הפתוחות שהועברה למישלמה ע"י פנ"צ בחודש דצמבר ולא נדגמו במדגם שנלקח מהמישלמה.
- ד. התיקים במדגם נדגמו גם מפנ"צ וגם מהמישלמה על מנת לקבל תמונה כוללת ולאפשר הצלבת מידע מהיבטים שונים בטיפול בתיקים, כולל את:
- 1) אופן הטיפול בפניות תושבי רובע יפו ע"י פנ"צ.
 - 2) אופן הטיפול של המישלמה בפניות תושבי רובע יפו.
 - 3) בחינת הקשר שבין פנ"צ למישלמה, תוך שימת דגש על הקשר שבין פנ"צ לממונה פנ"צ במישלמה.
 - 4) השוואת הטיפול בפניות תושבי רובע יפו ע"י יחידות עירוניות רלוונטיות לטיפול המישלמה באותן פניות.

13. הצגת ניתוח התיקים שנדגמו מהיחידה לפניית הציבור

מס' מטלה	נושא הפניה	תאריך הפניה	הפנה	תאריך תשובת ביניים	הגורמים בעירייה אליהם הופנתה הפניה מפנ"צ או מהמישלמה	תאריך הפניה לגורמים המטפלים	אל מי הופנה במישלמה ע"י פנ"צ	סוג הטיפול הנדרש מהמישלמה	תאריך יעדי לתשובה	תאריך תשובת הגורמים המטפלים לפנ"צ	הגורם המשיב לפנה	תאריך התשובה לפנה	הערות
1	67410 מספר לכן	שילוט רחובות	תושב לפנ"צ	29/08/01	06/09/01	06/09/01	משנה למנכ"ל שפ"ע	העזק חשוכה פנ"צ לממונה פנ"צ כמישלמה	20/09/01	שפ"ע-21/1/02 משנה למנכ"ל (מטלה לידעה בלבד).	פנ"צ	14/02/02	העזק חשוכה לפנ"צ
2	70240	נוקים בעת עבודות	תושב לפנ"צ ולמישלמה	18/11/01	03/01/02	03/01/02	אגף המים, מישלמה, כח"ש, שפ"ע	ממונה פנ"צ במישלמה ומנכ"ל המישלמה	17/01/02	כח"ש-15/1/02, 12/2/02 שפ"ע-21/1/02			בשוכרו מתחייב אגף המים להשיב לפונה לאחר תודה שתחקיים בנושא.
3	71503 ירוק	הקמת פארק	תושב לפנ"צ	08/01/02	20/02/02	20/02/02	מישלמה	מנכ"ל המישלמה	06/03/02	מישלמה-27/02/02	ממונה פנ"צ במישלמה	27/02/02	
4	70800 ורוד	בניית קיר אקוסטי רכבת	תושב לפנ"צ	23/12/01	24/01/02		מישלמה	ממונה פנ"צ במישלמה	07/02/02	מישלמה-20/02/02	ממונה פנ"צ במישלמה	20/02/02	
5	70641 כחום	עבודות פיתוח	נוכמבר-01 תושב לפנ"צ		05/12/01		מישלמה (דפניה בפקס)	מנכ"ל המישלמה	מתן אינפורמציה		פנ"צ	22/01/02	
6	65374	השקיות עצים	תושב לפנ"צ	25/06/01	02/07/01	08/07/01	שפ"ע, אגף נכסי העירייה, אגף חפעול מישלמה	מנכ"ל המישלמה	מתן אינפורמציה	16/07/01	פנ"צ	20/02/02	לא נשלחה תשובה לפונה האיל והבתוכה אינה מדוייקת.
7	68229 צדוב	הסדרי תנועה	תושב לפנ"צ	20/09/01	22/10/01		אגף התנועה		05/11/01	אגף התנועה-9/1/02 מישלמה-06/01/02	אגף התנועה סלפונית		
8	70942 צהוב	רעש המואזן	תושב לפנ"צ	06/01/02	27/01/02		מישלמה	מנכ"ל המישלמה	ביצועי	10/02/02	מנהל פרויקטים במישלמה	11/02/02	העזק התשובה לממונה פנ"צ במישלמה ולפנ"צ.
9	71308 צדוב	ניקוז גשמים	תושב לפנ"צ	09/01/02	12/02/02		מינודל כח"ש מישלמה	מנכ"ל המישלמה	מתן אינפורמציה	26/02/02	פנ"צ	12/03/02	





14. ניתוח תיקים ממדגם שנלקח מהיחידה לפניות הציבור בתאריך 14/04/02

להלן ניתוח התיקים שנדגמו מהיחידה לפניות הציבור בעירייה (שם התיק הינו השם שניתן ע"י פנ"צ):

א. שילוט ברחובות

(1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה

המתאימה בעירייה ומתן תשובת ביניים סטנדרטית לתושב עבר שבוע ימים.

(2) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מנהל אגף

שפ"ע, וליידוע גורמים בכירים יותר מהמבצעים - המשנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול. כמו כן ליידוע המישלמה.

(3) האגף המטפל, אגף שפ"ע, החזיר תשובה לפנ"צ בתאריך 21/01/02 באיחור של

ארבעה חודשים מתאריך היעד שניתן לתשובה 20/09/01. משך הטיפול במקרה זה ארוך והתמשך מאוד מעבר לתאריך היעד. דבר זה מחריף נוכח העובדה שבמהלך הזמן הממושך הזה לא התבצע כל טיפול במקרה, אלא בירורים בלבד מאחר והתשובה שניתנה כי הטיפול המבוקש - שילוט הרחובות - יתבצע בעתיד, במהלך שנת 2002. גם בשלב הבא המשיך הטיפול להיות ארוך מדי כאשר פנ"צ העבירו את התשובה לתושב רק שלושה שבועות לאחר שקיבלו את תשובת אגף שפ"ע, למרות שזו הועברה אליהם בדואר האלקטרוני.

מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:

"מבדיקת התיק עולה, כי תשובת פנ"צ לפונה לא התבססה על התייחסות אגף שפ"ע בלבד, שלצעדנו הייתה תמציתית ולא עניינית, אלא על בירור טלפוני שנערך לאחר קבלת ההתייחסות הכתובה ואשר במסגרתו ניתן מענה מקיף לפניה".

(4) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב הסתכם בכ- 5 חודשים

שהוא זמן תגובה ארוך מדי בקריטריונים של איכות מתן שירות. יש לציין כי במהלך הזמן הממושך הזה לא בוצע הטיפול הנדרש בפועל, אלא התבצעו בירורים שבסופם ניתנה תשובה כי הטיפול הנדרש יבוצע במהלך שנת 2002.

מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:

"עפ"י עדכון שהתקבל מאגף שפ"ע, הרי שבתאריך 16/4/02 הותקן שילוט עפ"י בקשת הפונה ובתיאום עמו".



ב. נזקים בעת עבודות

- (1) התושב פנה למישלמה והפנה העתק מפנייתו ליחידה לפנ"צ. לאחר כחודש וחצי פנה טלפונית ליחידה לפניות הציבור. היחידה לפניות הציבור העבירה את המקרה לטיפול יחידות העירייה עוד באותו יום.
- (2) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - המחלקה לתיאום ביצוע הנדסי במינהל בת"ש, מנהל אגף המים, מנהל אגף שפ"ע וכן לטיפול ממונה פנ"צ במישלמה וליידוע מנכ"ל המישלמה.
- (3) מנהל המחלקה לתיאום ביצוע הנדסי העביר תשובתו יומיים מוקדם יותר מתאריך היעד שניתן (17/1/02). בתשובתו המליץ מנהל המחלקה להעביר את הטיפול בפנייה למחלקת דרכים.
- תשובת רכזת פנ"צ במינהל בת"ש הועברה באמצעות הדואר האלקטרוני בתאריך 21/1/02, תאריך המאוחר בארבעה ימים מתאריך היעד שניתן. אמנם, האיחור במתן התשובה מסתכם במספר ימים בודדים, אך היות ולא התבצע טיפול בפנייה בפועל, אלא הומלץ להעביר הפנייה לטיפול אגף המים, גם איחור זה מעכב את הטיפול בפנייה ע"י הגורמים המתאימים.
- (4) אגף המים והמישלמה ליפו לא העבירו תשובתם לפנ"צ.
- (5) בתאריך 5/2/02, שבועיים וחצי לאחר הפנייה הראשונה, היחידה לפנ"צ העבירה תזכורת למחלקה לתיאום ביצוע הנדסי במינהל בת"ש (למרות שמנהל המחלקה העביר תשובתו כבר בתאריך 15/01/02), לאגף המים ולממונה פנ"צ במישלמה. לאגף המים הועברה בנוסף תוספת למטלה שהועברה בשלב הראשון.
- (6) בתגובה לתזכורת - מנהל המחלקה לתיאום ביצוע הנדסי במינהל בת"ש צירף את תשובתו שהועברה לפנ"צ כבר בתאריך 15/01/02. כמו כן העביר פנייה לאגף דרכים ומאור לטיפול בנושא ויידע את פנ"צ שהעביר את הפנייה לאגף דרכים ומאור.
- (7) אגף דרכים ומאור פנו לקבלן החיצוני שעבד במקום, העתק המכתב מועבר לפנ"צ.
- (8) תשובתו של ממונה פנ"צ במישלמה מועברת באיחור של חודש וחצי מתאריך היעד וכחודש לאחר התזכורת בנדון. עיכוב זה אינו ברור לאור העובדה שלא התבצע טיפול בפועל אלא הפניה לגורמים אחרים בעירייה שטיפלו בפרוייקט.
- (9) אגף המים משיבים לתזכורת לאחר חודש ימים, תאריך המאוחר חודש וחצי מתאריך היעד שניתן. מתשובת אגף המים ניתן ללמוד על אופן הטיפול בנושא וכי אגף המים ישמח לעמוד לרשות הפונה בשאלות נוספות.



- (10) אגף המים השיב כי המקרה יידון בוועדה שמתכנסת בתאריך 6/3/02, החלטת הוועדה תישלח ישירות לפונה. נכון לתאריך הבדיקה, 14/4/02, עדיין לא ניתנה תשובה לפונה.
- (11) פניית התושב מורכבת משני נושאים, האחד לטיפול אגף המים והשני לטיפול אגף דרכים ומאור ופנ"צ העבירו הטיפול בפנייה לאגף המים ולגורמים נוספים בעירייה שהתבררו כלא מתאימים לטיפול. לאגף דרכים ומאור הועברה הפנייה ע"י אותם גורמים ולא ע"י פנ"צ, ניתוב המעכב את תחילת הטיפול בפנייה.
- (12) ממונה פנ"צ במישלמה אשר קיבל את הפנייה ישירות מהתושב וכן כמטלה מפנ"צ, משיב לפנ"צ לאחר כחודש וחצי, וגם זאת רק לאחר תזכורת, ובסה"כ כחודשיים וחצי מתאריך פניית התושב למישלמה ולפנ"צ.
- (13) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד לתאריך בדיקת הביקורת הסתכם ביותר מ-5 חודשים.

מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:

"עפ"י מידע שהתקבל ביחידת הפנ"צ בחודש אפריל 2002 מהמחלקה לצרכנות מים, הרי שהנושא עלה לוועדת הנוילות אשר זיכתה את דיירי הבית בנין צריכה עודפת לתקופות 3 - 4 - 5 שנת 2001, וחשבונות מתוקנים נשלחו לכל הדיירים ע"י האגף לגביית ארנונה ואגרת מים".

ג. הקמת פארק קיזרון

- (1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ (התושב מעביר העתק מפנייתו למישלמה) ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה ומתן תשובת ביניים סטנדרטית ע"י פנ"צ עבר חודש וחצי.
- (2) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מנכ"ל המישלמה ליפו. מטלת פנ"צ למישלמה הוגדרה כדחופה, ומנכ"ל המישלמה התבקש להשיב לפונה ישירות.
- (3) ממונה פנ"צ במישלמה השיב לפונה בתאריך 27/2/02, תאריך המוקדם בשבוע מתאריך היעד שניתן לתשובה - 6/3/02. התשובה שניתנה לתושב כוללת אינפורמציה שהתבקשה ע"י הפונה, וכן הצעה של המישלמה ליפו לערוך סיור בשטח עם הפונה למתן הסברים נוספים והעברת מידע ודיווחים על ביצוע העבודה.
- (4) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב הסתכם לכחודש וחצי.
- (5) מתן השירות הניתן במקרה זה ע"י המישלמה ליפו, אדיב, מהיר ויעיל, התשובה ניתנה ישירות לפונה.



(6) לעומת זאת, השירות שניתן ע"י פנ"צ היה לקוי: היחידה לפנ"צ העבירה את הטיפול בפנייה למישלמה ליפו חודש וחצי לאחר פניית התושב, דבר שיכול היה לעכב את תשובת המישלמה אילו לא היתה מקבלת העתק מהפנייה ע"י התושב. מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:

"העיכוב בטיפול בפניה במקרה זה (תאריך פניה 8/1/02 – תאריך תחילת טיפול בפנ"צ 12/2/02) נובע מכך שהתיק הרלוונטי לנושא הפניה (פארק קידרון) לא אותר, ובסופו של דבר נפתח תיק זמני באותו שם.

ראוי לציין, כי יש חשיבות רבה לכך שפניות יתיקו ויטופלו במסגרת התיק הרלוונטי, היות וחשוב לבדוק תכתובת קודמת עם אותו פונה עצמו, או לשאוב מידע מפניות דומות של פונים אחרים, ובכך במקרים רבים, לקצר את זמן הטיפול בפנייה, ולתת מענה אחיד לפונים באותו נושא.

יחד עם זאת, ולצערנו, היות ובמקרה דנן עסקנו זמן ממושך בחיפוש אחר התיק, איבדנו זמן יקר בטיפול בפנייה.

ראוי לציין כי הלקח שנלמד ממקרה זה ואחרים, הוביל אותנו לשינוי תהליך העבודה, וכיום אין מעכבים פניה למעלה מימים ספורים, ובמידה ולא נמצא התיק הרלוונטי תוך זמן סביר, אנו פותחים תיק זמני, ולא מעכבים הטיפול".

ד. בניית קיר אקוסטי ורכבת עלילית

- (1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה עבר חודש ימים.
- (2) מהנתונים שהועברו לביקורת אין תיעוד באם ניתנה תשובת ביניים לתושב.
- (3) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול ממונה פנ"צ במישלמה.
- (4) הגורם המטפל – המישלמה ליפו, שלח תשובה לתושב באיחור של חודש מתאריך היעד שניתן לתשובה.
- (5) תשובת המישלמה כוללת אינפורמציה באשר לשני הנושאים שנתבקשו לגביהם. לא התבצע טיפול בפועל ע"י המישלמה. משך הטיפול בפנייה ארך מעל לחודש - דבר זה מחריף נוכח העובדה שבמהלך הזמן הממושך הזה לא נתבצע כל טיפול במקרה והוא נדרש אך ורק לביצוע בירורים מאחר והתשובה שניתנה היתה אינפורמטיבית.
- (6) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב הסתכם לכ-חודשיים שהוא זמן תגובה ארוך בקריטריונים של איכות מתן שירות, כל שכן כשמדובר בתשובה אינפורמטיבית ולא בביצוע ובטיפול בפועל.



עם זאת, יש לציין כי במקרה זה בוצעו מהלכים נדרשים בתהליך מתן שירות. לדוגמה: תשובה ישירה לפונה ע"י ממונה פנ"צ במישלמה מזרזת את מתן התשובה לפונה.

מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:

"מקובלת עלינו הערת הביקורת על היחרון שבהעברת הפניה למענה ישיר ע"י המישלמה במקרה זה...כחלק משיפור תהליכי העבודה ביחידת פנ"צ, מועברות כיום פניות דוגמת זו שנדגמה במקרה זה, לתשובה ישירה לפונה ע"י היחידה העירונית האחראית על התחום. באופן זה, אכן ניתנת תשובה תוך זמן קצר יותר והמשמעות הינה שיפור השירות".

ה. עבודות פיתוח

- (1) פניית התושב לפנ"צ היתה בחודש נובמבר 2001 (היום המדוייק לא מצויין במכתב הפנייה), הפנייה הופנתה באמצעות הפקס לטיפול מנכ"ל המישלמה ליפו בתאריך 5/12/01.
 - (2) מהנתונים שהועברו לביקורת אין תיעוד באם ניתנה תשובת ביניים לתושב.
 - (3) סמנכ"ל תשתיות ופרוייקטים במישלמה ליפו השיב בשם מנכ"ל המישלמה בתאריך 9/12/01, ארבעה ימים לאחר שקיבל את פניית פנ"צ ושבויעים לפני תאריך היעד שניתן לתשובה.
 - תשובת המישלמה לפנ"צ היתה עניינית, כוללת אינפורמציה רבה והסברים הנדסיים.
 - (4) פנ"צ השיבו לפונה כחודש וחצי לאחר תשובת המישלמה ליפו.
 - (5) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב מסתכם בכחודשיים, זמן תגובה ארוך יחסית בקריטריונים של איכות מתן שירות.
 - (6) מתן השירות ע"י פנ"צ במקרה זה לקוי לאור העובדה שהמישלמה ליפו העבירה תשובתה לפנ"צ בזמן קצר ביותר ותשובת פנ"צ לתושב התעכבה.
 - (7) במקרה הנדון, משך הזמן שעבר מפניית התושב ועד למתן תשובה יכול היה להיות קצר יותר אילו התשובה לתושב היתה ניתנת ע"י המישלמה ליפו ולא ע"י פנ"צ, בייחוד לאור העובדה שתשובת פנ"צ כוללת אינפורמציה ומבוססת על תשובת המישלמה בלבד ללא מעורבות של גורמים אחרים.
- התייחסותה של מנהלת היחידה לנושא זה בתגובתה לממצאים הייתה זהה לתגובתה למקרה בסעיף 14. ד. 6) לעיל.



1. השקיית עצים

- (1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה ומתן תשובת ביניים סטנדרטית לתושב עבר שבוע ימים.
- (2) תשובת הביניים חזרה אל פנ"צ היות וכתובת התושב שכרשותם היתה שגויה.
- (3) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מנהל אגף שפ"ע, מנהל אגף נכסי העירייה, וליידוע גורמים בכירים יותר מהמבצעים - המשנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול. שבוע מאוחר יותר הועברה הפנייה ליידוע המישלמה.
- (4) אגף נכסי העירייה החזיר תשובתו לפנ"צ יום מוקדם יותר מתאריך היעד שניתן. ממכתב התשובה ניתן ללמוד כי נציג האגף ביקר בשטח ומציע כי הפנייה תועבר לטיפול המישלמה ליפו.
- (5) אגף שפ"ע החזיר תשובה לפנ"צ באיחור של ארבעה וחצי חודשים מתאריך היעד שניתן לתשובה.
- (6) משך הטיפול במקרה זה ארוך והתמשך מאוד מעבר לתאריך היעד. דבר זה מחריף נוכח העובדה שבמהלך הזמן הממושך הזה לא נתבצע כל טיפול במקרה והוא נדרש אך ורק לביצוע בירורים מאחר והתשובה שניתנה היתה כי הטיפול המבוקש הועבר לטיפול המישלמה ליפו, וכי הטיפול בנושא שייך לאגפים אחרים בעירייה.
- (7) המישלמה ליפו העבירו תשובתם שבעה חודשים מאוחר יותר מתאריך היעד למתן תשובה. אמנם, נערכה בדיקה במקום, אך גם עובדה זו אינה מסבירה את העיכוב במתן התשובה לפנ"צ.
- (8) גם בשלב הבא המשיך הטיפול הלקוי כאשר פנ"צ לא העבירו תשובה לתושב היות וכתובת התושב היתה שגויה. נשאלת השאלה האם מוצו כל המאמצים האפשריים לאיתור כתובת הפונה, במיוחד לאור טענת הפונה כי פנה בעבר בנושא.
מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:
"...הואיל והפניה התקבלה בשיחה טלפונית, והפונה לא מסר פרטים מזהים נוספים (כמו לדוג': מספר טלפון המאפשר איתור כתובת), הרי שנבצר מאתנו לצערנו להשיב לו".
- (9) התושב לא קיבל תשובה לפנייתו, ובבחינת קריטריונים של איכות מתן שירות התושב לא קיבל מענה לפנייתו ואולי אף מצפה לתשובה.



ז. הסדרי תנועה

- 1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה עבר חודש.
- 2) מהנתונים שהועברו לביקורת אין תיעוד באם ניתנה תשובת ביניים לתושב.
- 3) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - אגף התנועה.
- 4) האגף המטפל, אגף התנועה, החזיר תשובה לפנ"צ (בצירוף העתק למישלמה) בתאריך 9/1/02 באיחור של כחודשיים מתאריך היעד שניתן לתשובה - 5/11/01. במכתב תשובה זה נמסר כי ניתנה תשובה טלפונית לתושב.
- 5) במהלך הזמן שבו הנושא נמצא בטיפול מטעם אגף התנועה נשלח מכתב מהמישלמה לאגף התנועה לטיפול בתלונה.
- 6) אין תיעוד ליידוע המישלמה אולם יש התכתבות עם ממונה פנ"צ במישלמה בנושא.
- 7) התשובה לתושב ניתנה ע"י אגף התנועה ולא ע"י פנ"צ.
- 8) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב ע"י אגף התנועה הסתכם לכ- 4 חודשים שהוא זמן תגובה ארוך מאוד בקריטריונים של איכות מתן שירות. יתרה מזאת, התשובה שניתנה היתה טלפונית בלבד, בוצע טיפול חלקי והמשך הטיפול הועבר למישלמה.
- 9) הטיפול שהוצע במקרה זה ע"י אגף התנועה היה להסדרי תנועה חד סטריים ברחוב למרות שבקשת התושב היתה להוסיף מהמורות תנועה לרחוב.

ח. רעש המואזין

- 1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה עברו שלושה שבועות.
- 2) מהנתונים שהועברו לביקורת אין תיעוד באם ניתנה תשובת ביניים לתושב.
- 3) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול מנכ"ל המישלמה ליפו.
- 4) תשובת מלווה פרויקטים במישלמה ניתנה במסגרת תאריך היעד. מכתב התשובה כולל מידע כי הטיפול במקרה הספציפי הינו במסגרת טיפול כולל בנושא מניעת רעש מפעילות המואזין ביפו. מלבד תשובה ישירה לתושב נשלחו העתקי תשובה לפנ"צ, למנכ"ל, לסמנכ"ל ולממונה פנ"צ במישלמה.
- 5) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב הסתכם בכחודש.



6) תהליך מתן השירות ע"י המישלמה סביר ותקין - זמן התשובה סביר, מתן תשובה ישירות לתושב ע"י המישלמה וגם עדכון כל הגורמים הרלוונטיים בתשובה. תשובת המישלמה לתושב אדיבה ומפורטת.

ט. ביקור מי גשמים

- 1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה ומתן תשובת ביניים סטנדרטית לתושב עבר חודש ימים.
- 2) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מינהל בת"ש ומנכ"ל המישלמה.
- 3) מינהל בת"ש החזירו תשובה יומיים לאחר קבלת הפנייה מפנ"צ והפנו את האחריות לטיפול למישלמה.
- 4) ממונה פנ"צ במישלמה העביר תשובתו לפנ"צ במסגרת תאריך היעד. בתשובתו מציין כי הנושא בטיפול ותאריך משוער לסיום העבודה (נמסרו העתקים לגורמים רלוונטיים במישלמה).
- 5) לתושב ניתנה תשובה לאחר תקופה של חודשיים ע"י פנ"צ (העתקי התשובה הועברו למנכ"ל המישלמה).
- 6) מתאריך תשובת ממונה פנ"צ במישלמה ועד תשובת פנ"צ עברו שבועיים, תשובת פנ"צ דומה מאוד לתשובת המישלמה. תשובת המישלמה אדיבה ומפורטת והיתה יכולה להינתן ישירות לתושב.

י. עבודות תשתית

- 1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה ומתן תשובת ביניים סטנדרטית לתושב עברו כחודשיים.
- 2) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מנהל מינהל בת"ש ומנכ"ל המישלמה ליפו.
- 3) תשובת מינהל בת"ש הועברה לפנ"צ שלושה ימים בלבד לאחר העברת המטלה לטיפול. המלצת המינהל היתה להפנות את הטיפול בנושא למישלמה. ממונה פנ"צ במישלמה העביר תשובתו לפנ"צ עוד בטרם העברת הנושא לטיפול המישלמה (ייתכן וקיבל פנייה מהתושב או ממינהל בת"ש), בפעם השניה כעבור חודשיים, ופעם שלישית בחלוף חודש נוסף.
- 4) ממכתבו השני של ממונה פנ"צ במישלמה עולה כי הטיפול בנושא הנדון הינו באחריות אגף שפ"ע ולא המישלמה. במכתב השלישי מדווח ממונה פנ"צ במישלמה



- כי ערך סיור בשטח למרות שהעבודות שבוצעו אינן בתחום אחריות המישלמה וכי התברר שהקבלן סיים עבודתו.
- (5) אין פנייה של פנ"צ לאגף שפ"ע שהיה אחראי על ביצוע עבודות התשתית. לפי המצויין בתיק הפנייה, קויימה שיחה טלפונית בין נציגת פנ"צ בעירייה לממונה פנ"צ במישלמה. סוכם כי ממונה פנ"צ במישלמה ישיב לפונה. מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:
- "...אנו מבקשים להעיר, כי במועד בו הובא לידיעתנו ע"י המישלמה כי העבודה במקום הינה באחריות אגף שפ"ע, נודכנו גם כי הבעיה נפתרה. לפיכך, לא הייתה כל תועלת בהפניית הנושא לשפ"ע בשלב זה.
- עוד נציין, כי לו היה ממונה פנ"צ במישלמה משיב ישירות לפונה, כפי שסוכם עם נציגת פנ"צ, היו נחסכים למעלה מחודשיים בזמן המענה".
- (6) מכתבו השלישי של ממונה פנ"צ במישלמה הועבר לפנ"צ חודשיים לאחר הסיכום ביניהם, המכתב הועבר באמצעות הפקס ופנ"צ משיבים לפונה בהסתמך על תשובת המישלמה.
- (7) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב הסתכם בכ- 7 חודשים שהוא זמן תגובה ארוך מאוד בקריטריונים של איכות מתן שירות. מתן השירות במקרה זה לקוי בייחוד לאור העובדה שבמהלך הזמן הממושך הזה לא בוצע הטיפול הנדרש בפועל והוא נדרש אך ורק לביצוע בירורים (במכתב התשובה מתנצל נציג פנ"צ על העיכוב בזמן התשובה ומסביר את העיכוב כ"טעות ברישומים"). המישלמה ליפו אמורה היתה להשיב לפונה ולא ביצעה את תפקידה. אילו השיבה לפונה, זמן התגובה הכולל היה קצר יותר.
- (8) למרות שהטיפול בוצע ע"י היחידה המטפלת ונציג פנ"צ במישלמה אך בדק את הטיפול בשטח, התושב לא עודכן בטיפול בפנייתו בעיקר עקב ריבוי גורמים מטפלים וחוסר הגדרת אחריות ברורה לגורמים המעורבים בתפקידים בתהליך.



יא. פסי האטה ושתילת עצים

- (1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה ומתן תשובת ביניים סטנדרטית לתושב עברו 9 ימים.
 - (2) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מנהל אגף שפ"ע ומנהל אגף התנועה. כעבור חודשיים מועברת הפנייה לטיפול המישלמה.
 - (3) אגף התנועה משיב לפנ"צ בעניין הצבת פסי האטה באיחור של כשבוע וחצי מתאריך היעד שניתן. אגף התנועה אינו ממליץ על הצבת פסי האטה ברחוב הנדון, אך מציין כי קיימת תוכנית לפיתוח הרחוב ולביצוע שינויים גיאומטריים. לכירור מועד הביצוע ופרטים נוספים ממליץ מנהל האגף לפנות למישלמה ליפו.
 - (4) מהנתונים שהועברו לביקורת אין תיעוד של תשובת אגף שפ"ע.
 - (5) ממונה פנ"צ במישלמה משיב לפנ"צ באיחור של שבוע מתאריך היעד, במכתב התשובה מפורטת התוכנית המתוכננת במקום - ביצוע עבודות תשתית וכן פיתוח נופי.
 - (6) מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב ע"י פנ"צ עברו כ- 5 חודשים (במכתב התשובה התנצלות על העיכוב במתן התשובה).
 - (7) במקרה הנדון, מתן השירות לקוי - הטיפול התעכב וכן גם מתן התשובה לתושב, זמן ההמתנה הארוך גדרש לביצוע בירורים בלבד ולא ביצוע עבודות בשטח. למרות קבלת תשובות הגורמים המטפלים סמוך לתאריך היעד שנקבע התעכבה התשובה לתושב. הפנייה של פנ"צ לטיפול הגורמים הלא מתאימים בעירייה ורק בשלב מאוחר יותר למישלמה ליפו האחראית על ביצוע פרויקטים ביפו - תרמה אף היא לעיכוב במתן הטיפול ובמתן התשובה לתושב.
- מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:
- "כיום, עפ"י נוהלי העבודה ביחידת הפנ"צ, כל פניה נמתכנה ברור כי מדובר בנושא הקשור ביפו, מועברת לטיפול וידעת המישלמה, ובכך נמנעים עיכובים מיותרים ומצערים דוגמת המקרה דנן".

יב. בקשת סיוע בדיוור

- (1) בקשת הסיוע בדיוור הופנתה לנשיא המדינה, לשכת נשיא המדינה העבירה לעיריית ת"א את הפנייה בבקשה לטיפול ולמתן תשובה לפונה.
- (2) מתאריך העברת הפנייה מלשכת הנשיא לפנ"צ ועד לתאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה עברו שבועיים וחצי.
- (3) מהנתונים שהועברו לביקורת אין תיעוד באם ניתנה תשובת ביניים לפונה.



- (4) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מנהל מינהל השירותים החברתיים ומנכ"ל המישלמה ליפו.
- (5) מנהל אגף שירותים חברתיים דרום (בשם מינהל השירותים החברתיים) ומנכ"ל המישלמה משיבים לפנ"צ במכתב תשובה משותף שלושה ימים לפני תאריך היעד שנקבע. מכתב התשובה כולל מידע באשר להשתלשלות האירועים והטיפול שנעשה במקרה.
- (6) במענה ללשכת נשיא המדינה מציינת פנ"צ כי התושבת נפטרה ומצרפת את תשובת האגפים המטפלים.
- (7) הזמן שעבר מתאריך פניית לשכת נשיא המדינה ועד לתשובת פנ"צ ללשכת הנשיא חודש ושבעה - זמן תגובה קצר בהשוואה לזמני התגובה לפניית האחרות שנבדקו.
- (8) מתן שירות תקין ע"י פנ"צ והגורמים האחרים המעורבים בתהליך - תשובת הגורמים המטפלים קודם לתאריך היעד. תשובת הגורמים המטפלים משותפת ומגוללת את השתלשלות האירועים ודרך הטיפול בפנייה, פנ"צ משיבים לפונה (לשכת הנשיא) בזמן סביר.

י.ג. חלודה בצינור מים

- (1) מתאריך העברת פניית התושב ממבקר העירייה לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה עבר שבוע ימים.
- (2) מהנתונים שהועברו לביקורת אין תיעוד באם ניתנה תשובת ביניים לתושב.
- (3) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מנכ"ל המישלמה ליפו.
- (4) מנהל פרויקטים במישלמה משיב למבקר העירייה ישירות ולא לפנ"צ, בתאריך היעד שניתן ע"י פנ"צ, דבר שעלול לעכב את מתן התשובה לתושב.
- (5) תשובת מנהל הפרוייקטים במישלמה מפורטת: הנושא נבדק מול הגורמים שביצעו את העבודה והועבר לבדיקת מכון התקנים, תאריך משוער לתשובת מכון התקנים ויידוע כי העתק התשובה יועבר לגורמים הרלוונטיים.
- (6) העתק תשובת מנהל הפרוייקטים במישלמה הועברה למנכ"ל ולסמנכ"ל המישלמה ולמנהל פרויקטים חפ"ת. אין התייחסות לממונה פנ"צ במישלמה כגורם רלוונטי בתהליך מתן מענה לפניית תושב - לא כמשיב על הפנייה ואף לא כמקבל העתק מהתשובה שניתנה.
- (7) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב למבקר העירייה ועד מתן התשובה לתושב ע"י פנ"צ הסתכם לכחודש, שהוא זמן תגובה סביר בבחינת איכות מתן השירות לתושב.



(8) התשובה שניתנה ע"י המישלמה אדיבה ומפורטת, אולם בולט בהיעדרו בתהליך ממונה פנ"צ במישלמה.

ד. גינת משחקים

- (1) התושב פנה למנכ"ל המישלמה ליפו ושלח העתק ממכתבו ללשכת ראש העיר בחודש יולי 2001.
- (2) על פי נוהל העבודה ביחידה לפניות הציבור, בפניות לידיעה בלבד, פנ"צ אינה שולחת תשובת ביניים ו/או תשובה לתושב.
- (3) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - למנכ"ל המישלמה. המישלמה מתבקשת להעביר תשובתה לתושב והעתק לפנ"צ.
- (4) עד ליום הבדיקה, 14/4/02, תשעה חודשים לאחר תאריך הפנייה, אין תיעוד בתיק של מכתב תשובה של המישלמה לפנ"צ ומכתב תשובה לפונה.
- (5) מהנתונים שהועברו לביקורת לא ניתן ללמוד על אופן הטיפול בפנייה.

מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:

"אנו מבקשים להבהיר, כי עפ"י הנחיות העבודה ביחידת הפנ"צ, פניות המועברות אלינו לידיעה בלבד (בהעתק) אינן מטופלות באופן ישיר, אלא מועברות בשנית על-ידינו ליחידה המכותבת לפעולה בצירוף בקשתנו לקבלת עותק תשובתם. זאת, בין היתר, על מנת להסיר ספק בנוגע לקבלת הפניה ביחידה אליה היא ממוענת.

עוד ראוי לציין, שככלל, פניות עול יושבי ראש ועדי שכונות אינן מטופלות ביחידת הפנ"צ אלא ע"י אנף רובעים ושכונות או המישלמה ליפו.

נוסיף ונציין, כי תזכורת גם בנוגע לפניות מסוג זה, נעשית באופן מרוכז מירי שלושה חודשים בדו"ח מטלות פתוחות שמועבר ליחידות העירייה השונות."

הביקורת מוצאת לנכון לציין כי הבהרות היחידה לפנ"צ מקובלות על הביקורת אם כי אין הממצאים עומדים בסתירה למידע זה.

ממצאי הביקורת תומכים בטיעון המרכזי שעל היחידה לפנ"צ לבצע בקרה ותיעוד מלא של תיקי פניות גם במקרים שאינה נדרשת לטיפול ישיר.

מנכ"ל המישלמה מסר לביקורת בתגובה לממצאים כי:

"... התושבת, יו"ד ועד שכונת יפו ... פנתה אלינו ישירות טלפונית, עוד בטרם שליחת הפנייה הכתובה. בעקבות פנייתה דיבר מנכ"ל המישלמה עם מפקד המשטרה ואף שלח אליו מכתב בקשה להגברת הנוכחות המשטרתית בנינה. המישלמה טיפלה בנושא נינת מיזל באופן שוטף מול הועד, התקיימו מספר סיורים במקום, ואף בוצע במקום גדר לחסימת מעבר כלי רכב אל תוך השכונה, וכדי להפחית החיכוכים בסביבה. על כן כאשר הגיעה הפנייה הכתובה מספר ימים לאחר ההפנייה הטלפונית, יצאנו מנקודת הנחה



שהפונה טרם קיבלה את העתק מכתבו של מנכ"ל המישלמה המטפל בבעיה. לצערנו, לא ניתנה תשובה לפניית פנ"צ בנושא, והתלונה נותרה כמטלה פתוחה למרות שהבעיה עצמה טופלה ..."

טו. ספסל בגינה

- (1) מתאריך פניית התושב לפנ"צ ועד תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה ומתן תשובת ביניים סטנדרטית לתושב עבר כחודש.
 - (2) פנ"צ העבירו את המקרה הנידון לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה - מנהל אגף שפ"ע.
 - (3) האגף המטפל, אגף שפ"ע, החזיר תשובה לפנ"צ באיחור של חמישה חודשים מתאריך היעד שניתן לתשובה. משך הטיפול במקרה זה ארוך והתמשך מאוד מעבר לתאריך היעד, למרות שהטיפול המבוקש התבצע והספסל הוצב בגינה.
 - (4) במקביל לטיפול אגף שפ"ע מועברת הפנייה גם לטיפול ממונה פנ"צ במישלמה, וזאת שלושה חודשים מתאריך ההפנייה לטיפול אגף שפ"ע.
 - (5) ממונה פנ"צ במישלמה משיב לפנ"צ שבוע מאוחר יותר מתאריך היעד שניתן - בתשובתו מציין כי הספסל הוצב ע"י אגף שפ"ע.
 - (6) תשובת ממונה פנ"צ במישלמה ניתנת שבוע לפני תשובת אגף שפ"ע אשר היה אחראי על ביצוע העבודה בפועל.
 - (7) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב הסתכם לכ- 7 חודשים שהוא זמן תגובה ארוך מאוד בקריטריונים של איכות מתן שירות, למרות שבפועל הטיפול הנדרש בוצע.
 - (8) הביקורת מציינת כי העיכוב במתן התשובה לפונה נבע בין היתר מהליקויים הבאים בתהליך: הפניית הפנייה לאגף שפ"ע ורק בשלב מאוחר יותר למישלמה, עיכוב במתן התשובה ע"י אגף שפ"ע, ליקוי ביצוע מעקב ואי מתן תזכורת ע"י פנ"צ לגורמים המטפלים.
- מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:
- "בהקשר לפניה זו ראוי לציין, כי הנחיות העבודה שהיו נהוגות ביחידת הפנ"צ באותה תקופה קבעו, כי בקשות להצבת ספסלים יש להעביר לטיפול אגף שפ"ע, כפי שבוצע במקרה זה.
- משנמצא במעקב אחר מסלות פתוחות, כי פניה זו טרם נענתה ע"י אגף שפ"ע, והואיל והוגדרו הנחיות עבודה חדשות בנושא, לפיהן בקשות להצבת ספסלים יש לרכז דרך מנהלי רובעים ושכונות, הפנינו הפניה למישלמה ליפו למענה ישיר לפונה, בליווי בקשה לטיפול אישי ומהיר מול הפונה, לאור העיכוב הקודם.



עוד נציין, כי באותו יום בו הועברה המטלה לטיפול המישלמה, עודכנה הפונה על ידינו במצב הדברים.

אנו מסבים תשומת לב הביקורת לכך שבתשובתו של ממונה פנ"צ במישלמה מתאריך 8/1/02 מצויין אך ורק כי הצבת הספסל אושרה, ולא כי הספסל הותקן. ואילו בתשובת אגף שפ"ע מתאריך 17/1/02 מצויין כי הספסל אכן הוצב בפועל. הואיל וממונה פנ"צ במישלמה לא השיב ישירות לפונה, כפי שהתבקש, הודענו אנו לפונה בכתב על הצבת הספסל לאחר קבלת העדכון מאגף שפ"ע."

טז. מטרדים, מפגעים ותשתיות ככיכר השעון

- (1) בתאריך 14/6/01 פנה ועד שכונת כיכר השעון למספר גורמים בעירייה: סגן ראש העיר, האגף לרישוי עסקים ולמישלמה ליפו. כמו-כן נשלחו העתקים ליידוע מנכ"ל הרשות לאיכות הסביבה, מנהל אגף פיקוח ומנהלת פנ"צ בעירייה.
- (2) בדיקת צוות הביקורת העלתה כי הפנייה לא טופלה ע"י פנ"צ היות והוגדרה ע"י פנ"צ פנייה לידיעה בלבד. לפיכך אין בתיק תיעוד של אופן הטיפול בפנייה ע"י הגורמים האחרים בעירייה אליהם הופנתה הפנייה.
- (3) מבדיקה שערכה הביקורת התברר כי המטלה מופיעה כמטלה פתוחה בדוח המטלות לטיפול שהועבר מפנ"צ למישלמה בחודש דצמבר.
- (4) לא ברור מדוע הוחלט בפנ"צ שלא לקיים טיפול או מעקב בתיק. ויתרה מזאת, מדוע בכל זאת מופיעה הפנייה בדוח מטלות פתוחות של פנ"צ כלפי המישלמה. מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:

"כפי שהובהר בהתייחסות לסעיף יד' לעיל, הרי שבמקרים בהם יחידת הפנ"צ מכותבת לידיעה בלבד בהעתק, והפניה מוענה לנורם המקצועי הנכון; אנו פונים לאותו נורם ומבקשים עותק תשובתו לפניה, ומבצעים מעקב אחר קבלת התשובה באמצעות דו"ח מטלות פתוחות המופק מידי שלושה חודשים".

הערת הביקורת: למרות שאין היחידה לפנ"צ נדרשת לטיפול אלא מכותבת לידיעה בלבד רואה הביקורת בחשיבות תיעוד מלא של הטיפול בנושא ע"י הגורמים הרלוונטיים, כך שבבחינת התיק יהיה ניתן ללמוד על הטיפול במקרה בכל זמן נתון. בכל אופן נראה שדוח מטלות פתוחות המופק מדי 3 חודשים אינו מהווה כלי מספיק לביצוע בקרה שוטפת.

מנכ"ל המישלמה מסר לביקורת בתגובה כי:

"... פנייה זו הוגדרה ע"י פנ"צ כפניה לידיעה בלבד, ולא טופלה ע"י המישלמה כתלונה לטיפול, אלא במסגרת טיפול כוללני בבעיות מיתחם השעון וזבעיית העסקים המטרדיים בו. כולל יצירת קשר עם המתלוננת..."



פנייה זו הופנתה ע"י הפונה למישלמה ליפו למנכ"ל המישלמה ולסמנכ"ל תפעול ותשתיות במישלמה וכן לידיעת היחידה לפנ"צ ולכן מופיעה כפנייה לידיעה בלבד בפנ"צ.

(5) המישלמה ליפו אמורה להשיב על פנייה זו ולכן הפנייה ממשיכה להופיע כמטלה פתוחה בדוח המטלות.

יז. מטרידים כללי

- (1) בתאריך 2/7/01 פנה "ועד [REDACTED]" לפנ"צ ולגורמים ממשלתיים. כעבור חודש (2/8/01) פנה הוועד לפנ"צ בשנית.
- (2) הפנייה הועברה לטיפול מנכ"ל המישלמה בתאריך 1/8/01, וזאת חודש ימים מהפנייה הראשונה ובטרם התקבלה הפנייה החוזרת.
- (3) ע. מנכ"ל החברה לפיתוח יפו העתיקה משיב לפנ"צ בנושא מצוקת בעלי העסקים בתאריך 24/1/02. באם המשיב מייצג את המישלמה ליפו בתשובתו, הרי שתאריך התשובה מאוחר בכחמישה חודשים מתאריך היעד שניתן.
- (4) בתאריך 14/2/02, כשבועיים לאחר קבלת תשובת הגורמים המטפלים, הוחלט בפנ"צ שלא להשיב לתושבים.
- (5) זמן הטיפול ארוך ולא ניתנה לפונים תשובה כלל. למרות שבפנ"צ התקבלו תשובות הגורמים המטפלים, החליטו שלא להשיב לפונים.

יח. התנגדות להעברת קרקע לידיים פרטיות

- (1) התקבלה פנייה ב- 26/7/01 שאליה צורפה פנייה מתאריך 27/6/01, מדובר בפנייה של מספר תושבים שהתאגדו לצורך הנושא.
- (2) תשובת הביניים נישלחה ע"י פנ"צ לפנייה מתאריך 26/7/01, התשובה ממוענת לאחד מהתושבים הפונים. התשובה ניתנה כעבור חודש וחצי מיום הפנייה.
- (3) מהנתונים שהועברו לביקורת אין תיעוד של תאריך ההפניה של המקרה לטיפול היחידה המתאימה בעירייה, אולם, יש תשובה מאת משנה למהנדס העיר ביום 10/10/01 כמענה למטלה שהתקבלה ע"י פנ"צ.
- (4) בתשובת משנה למהנדס העיר מפורטות התכניות העתידיות באזור הנדון.
- (5) בתאריך 20/11/01 הועבר הנושא לטיפול מנכ"ל המישלמה ליפו, פנ"צ מצרפים את התכתובת בנושא ומבקשים את תשובת המישלמה ישירות לפונה והעתק לפנ"צ. פנ"צ מפנים את תשומת לב הגורמים במישלמה, כי הפונה נענה כבר על ידם בעבר.



- (6) ממונה פנ"צ במישלמה משיב לפנ"צ באיחור של שבועיים מתאריך היעד שנקבע, ומצרף את מכתבו של סמנכ"ל תשתיות ופרוייקטים במישלמה אשר טוען כי אין למישלמה להוסיף על הנאמר במכתבו של המשנה למהנדס העיר. התשובה לתושב ניתנה ע"י פנ"צ ולא ע"י המישלמה - חודשיים לאחר שנתקבלה תשובת המישלמה בפנ"צ.
- (7) הזמן שעבר מתאריך פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב הסתכם בכ- 6 וחצי חודשים שהוא זמן תגובה ארוך מאוד בקריטריונים של איכות מתן שירות, פנ"צ מתנצלים על העיכוב במתן התשובה בהסבר כי העיכוב חל "עקב טעות ברישומים".
- (8) מתן השירות במקרה זה לקוי, בייחוד לאור העובדה שניתנו תשובות בעבר הן ע"י המישלמה והן ע"י לשכת מהנדס העיר, כך שהמידע היה בהישג יד והיה צריך להשיב לפונה מוקדם יותר.
- (9) למישלמה לא היה דבר להוסיף על תשובת מהנדס העיר ולפיכך לא שלחה תשובה לתושב. למרות שתשובת מהנדס העיר התקבלה בפנ"צ שלושה חודשים לפני תשובת המישלמה, פנ"צ שלחו תשובה לתושב רק חודשיים לאחר מכן.
- (10) התהליך לקוי מבחינת זמן התגובה, ניהול התהליך ע"י פנ"צ, איחוד תשובות הגורמים השונים המעורבים בתהליך.

מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי:

"..מאחר ומדובר בנושא סבוך, מורכב ומקצועי, והואיל וההתייחסויות שנתקבלו הן מהמשנה למהנדס העיר והן מהמישלמה ליפו, לא כללו מידע מספיק שאיפשר מתן מענה הולם לפנייה, קיימנו פגישה בנושא עם מנהל אגף נכסי העירייה, לשם גיבוש תשובה מלאה ומהימנה, ומענה נשלח בהתאם לפונים... עוד ראוי לציין, כי הנושא מצוי כיום בהליכים משפטיים, ועפ"י הנחיית השירות המשפטי, הופסקה התכתובת הישירה עם הפונים".



15. ריכוז ממצאים מניתוח תיקי מדגם - היחידה לפניות הציבור

נדגמו 18 תיקי פניות ביחידה לפניות הציבור: 16 פניות הופנו ישירות ליחידה לפניות הציבור בעירייה (או ללשכת ראש העירייה), 2 פניות הופנו למישלמה והועברו ע"י המישלמה לטיפול היחידה לפניות הציבור.

א. משך הזמן מתאריך פניית התושב ועד לתאריך ההפניה ע"י פנ"צ לטיפול גורמים בעירייה

(1) משך זמן קצר - ב- 5 מקרים: פנייה אחת הועברה לטיפול ביום הפנייה (פנייה טלפונית), 3 פניות הועברו לטיפול שבוע מיום הפנייה, פנייה אחת הועברה לאחר 9 ימים.

(2) משך זמן ארוך - ב- 8 מבין 18 המקרים שנבדקו משך הזמן שעבר עד להפניה לטיפול היה ארוך: ב- 3 מקרים עברו שלושה שבועות מיום הפנייה ועד להפניה לטיפול, ב- 5 מקרים עבר חודש.

(3) משך זמן ארוך מאוד - ב- 3 מקרים: ב- 2 מקרים עבר חודש וחצי מיום הפנייה ועד ההפניה לטיפול, ובמקרה אחד חודשיים.

(4) לגבי פנייה אחת לא ידוע יום הפנייה אלא רק חודש, כך שלא ניתן לדעת במדויק את משך הזמן שעבר עד להפניה לטיפול גורמים בעירייה. עפ"י תאריך ההעברה נראה כי לא עבר יותר מחודש וחצי.

(5) פנייה אחת לא הועברה לטיפול אלא הוגדרה ע"י פנ"צ כפנייה לידעת פנ"צ בלבד.

ב. זמן תגובה לתשובת ביניים מפנ"צ לתושב

(1) רק ב- 8 מקרים מתוך 18 הפניות שנדגמו נשלחה תשובת ביניים לתושב.

(2) זמן תגובה קצר - ל- 2 פניות נשלחו תשובות ביניים לאחר שבוע ולפנייה אחת לאחר 9 ימים.

(3) זמן תגובה ארוך - ל- 4 פניות נשלחה תשובת ביניים רק לאחר חודש מיום הפנייה.

(4) זמן תגובה ארוך מאוד - ב- 2 מקרים נשלחה תשובת ביניים כעבור חודשיים מיום הפנייה.

במקרה אחד בו הפנייה היתה טלפונית לא ניתנה תשובת ביניים, אך המקרה הועבר לטיפול היחידות בעירייה עוד באותו יום.

(5) ליותר ממחצית מהפניות שנבדקו - 10 מתוך 18, אין תיעוד של משלוח תשובת ביניים לתושב.



ג. הפניית הפניות לגורמים בעירייה ע"י פנ"צ וזמני התגובה:

1) אגף שפ"ע

א) 4 פניות הופנו לטיפול האגף - פנייה אחת טופלה באיחור של 5 חודשים מתאריך היעד שניתן אולם התבצע טיפול בפועל; 2 פניות טופלו באיחור של כ- 4 חודשים מתאריך היעד כאשר נעשו בירורים בלבד; פנייה אחת לא נענתה כלל.

ב) אחראי פניות באגף שפ"ע השיב על 4 מתוך 5 הפניות שהועברו לטיפול האגף. בארבעת המקרים התשובות ניתנו באמצעות הדואר האלקטרוני, היו קצרות מאוד (שורה או שתיים), כוללות מידע מועט ולא מפורט. תשובות האגף כפי שניתנו לא היו מספיקות להעברה לתושב אלא כמידע נוסף למידע המועבר.

2) מינהל בת"ש

א) 3 פניות הופנו לטיפול המינהל, כאשר אחת מהן הופנתה גם ישירות לאגף המים במינהל.

ב) 2 פניות שהופנו: האחת למנהל מינהל בת"ש והשניה למנהל תיאום ביצוע הנדסי - טופלו בזמן תגובה קצר (כעבור מספר ימים בודדים): בשני המקרים הללו הומלץ להעביר הטיפול למישלמה ליפו. הטיפול שניתן מהיר, יעיל, התשובות אדיבות, כוללות מידע רלוונטי והפניה לגורמים נוספים לטיפול במידת הצורך.

ג) הפנייה השלישית אשר הופנתה למנהל ביצוע ותיאום הנדסי ולאגף המים, נענתה ע"י מנהל תיאום ביצוע הנדסי בזמן תגובה קצר - תשובה עניינית, אינפורמטיבית. באגף המים הטיפול היה שונה - הפנייה נענתה רק לאחר חודש וחצי וגם זאת לאחר תזכורת מפנ"צ. בתשובה לפנ"צ מאגף המים יש התנצלות על העיכוב במתן התשובה וכן נמסר כי העתק מהפנייה הועבר למחלקת דרכים לטיפול ולהעברת תשובה ישירות לפנ"צ.

3) מינהל השירותים החברתיים

א) פנייה אחת הופנתה לטיפול המינהל ותשובה בנושא הוחזרה בזמן תגובה קצר - 3 ימים לפני תאריך היעד.

ב) מנהל אגף דרום במינהל השירותים החברתיים השיב בשם המינהל. תשובתו ניתנה בשיתוף עם מנכ"ל המישלמה ליפו. התשובה שניתנה מפורטת, אדיבה, כוללת מידע באשר לטיפול שבוצע במקרה הנדון.

**4) אגף נכסי העירייה**

פנייה אחת הועברה לטיפול האגף, התשובה לפנייה נשלחה יום קודם לתאריך היעד שנקבע.

5) אגף התנועה

פנייה אחת הועברה לטיפול האגף ונענתה בזמן תגובה ארוך מאוד. התשובה ניתנה לתושב טלפונית והמשך הטיפול הועבר למישלמה.

7. הפניות שהופנו לטיפול המישלמה ליפו**1) העברת הפניות לטיפול המישלמה**

סה"כ הועברו 17 פניות לטיפול המישלמה לפי הפירוט הבא:

פניות ליידוע - 2 פניות הועברו ליידוע מנכ"ל המישלמה בלבד (ללא יידוע ממונה פנ"צ במישלמה).

פניות לטיפול - 15 פניות הועברו לטיפול המישלמה מתוכן 12 הופנו למנכ"ל המישלמה בלבד, ורק 3 פניות הועברו לטיפול ממונה פנ"צ במישלמה (אחת מהפניות לטיפול ממונה פנ"צ במישלמה הועברה גם ליידוע מנכ"ל המישלמה). לגבי פנייה אחת לא ידוע על ידי מי הופנתה ולמי במישלמה - פנייה זו נענתה ע"י ממונה פנ"צ במישלמה.

2) הטיפול בפניות ע"י המישלמה

א) ממונה פנ"צ במישלמה השיב לפנ"צ על תשע מתוך 15 הפניות שהועברו לטיפול המישלמה:

זמן התגובה קצר - ב- 5 מהמקרים: על אחת מהפניות שבוע קודם לתאריך היעד, פנייה אחת בתאריך היעד, שתי פניות באיחור שבוע, אחת באיחור שבועיים.

זמן התגובה ארוך - שתי פניות נענו לאחר חודש וחצי.

זמן תגובה ארוך מאוד - איחור של שבעה חודשים מתאריך היעד.

תאריך העברה של אחת הפניות לא ידוע, קיים תיעוד של תשובת ממונה פנ"צ במישלמה.

ב) מנכ"ל המישלמה השיב על פנייה אחת שלושה ימים קודם לתאריך היעד.

ג) סמנכ"ל המישלמה החזיר תשובה לפנ"צ על אחת הפניות שבועיים קודם לתאריך היעד שנקבע.

ד) שתיים מהפניות נענו ע"י מנהל פרוייקטים במישלמה במסגרת תאריך היעד שניתן.



- (ה) פנייה אחת נענתה ע"י ע. מנכ"ל החברה לפיתוח יפו העתיקה - וזאת באיחור של 5 חודשים מתאריך היעד.
- (ו) אחת מהפניות שהופנתה לטיפול המישלמה לא טופלה ולא ניתנה תשובה לפנ"צ.
- ה. זמן תגובה – מקבלת פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב
- (1) מבין 18 הפניות שנדגמו, ב- 10 מקרים ניתנה תשובה ע"י פנ"צ:
- (א) זמן תגובה ארוך מאוד - 6 פניות נענו לאחר זמן תגובה ארוך מאוד: ב- 3 פניות כעבור כ- 7 חודשים מיום פנייתו של התושב, ב- 3 פניות לאחר 5 חודשים מיום הפנייה.
- (ב) זמן תגובה ארוך - 2 פניות נענו לאחר חודשיים.
- (ג) זמן תגובה קצר - לשתי פניות נשלחה תשובה חודש וחודש וחצי מתאריך הפנייה (אחת הפניות הועברה מלשכת נשיא המדינה והשניה מלשכת מבקר העירייה).
- (2) יותר ממחצית פניות התושבים שנענו ע"י פנ"צ - נענו בזמן תגובה ארוך/ארוך מאוד.
- (3) ביחס לפניות שהתשובות עליהן ניתנו לתושב ע"י פנ"צ בזמן חריג של 5 ו- 7 חודשים – פנ"צ מתנצלים בפני התושב ומסבירים זאת כ"טעות ברישום".
- (4) התשובות שניתנו לתושב ע"י פנ"צ - אדיבות, מפורטות, כוללות מידע רלוונטי שנאסף מהיחידות השונות בעירייה. בחלק מהתשובות יש הפניה לטיפול ממונה פנ"צ במישלמה ומספר הטלפון ליצירת קשר עימו.
- (5) רק ב- 3 מקרים התשובה לתושב ניתנה ישירות ע"י המישלמה:
- (א) ממונה פנ"צ במישלמה השיב לפונה ב- 2 מקרים: במקרה אחד שבוע קודם לתאריך היעד, ובמקרה אחר חודשיים מתאריך הפנייה. תשובותיו אדיבות ומפורטות. במספר מקרים מזמין את התושבים לסיור משותף בשטח.
- (ב) מנהל פרויקטים במישלמה השיב לפונה פעם אחת כעבור חודש מיום הפנייה (במסגרת תאריך היעד). תשובתו של מנהל הפרוייקטים עניינית, מפורטת, ברורה.
- (6) **אגף התנועה** משיב לתושב לאחר זמן ארוך של 4 חודשים מיום הפנייה, בטלפון ולא בכתב.



- (7) 4 פניות נותרו ללא תשובה: אחת מהפניות הוגדרה ע"י פנ"צ לידיעת פנ"צ בלבד (אולם מופיעה כמטלה פתוחה בדוח המטלות למישלמה בחודש פברואר 2002); פנייה נוספת לא נענתה היות וכתובת התושב שהיתה ברשות פנ"צ שגויה; על פנייה נוספת הוחלט בפנ"צ שלא להשיב; פנייה נוספת נותרה, נכון ליום בדיקת הביקורת, ללא תשובה וזאת כעבור תשעה חודשים לאחר קבלת הפנייה בפנ"צ.
- (8) בפנ"צ הוחלט שלא להשיב על פנייה אחת למרות שנשלחה תשובת ביניים לתושב, הפנייה הועברה לטיפול גורמים בעירייה ותשובתם התקבלה.
- (9) בסה"כ 4 הפניות שלא נענו מהוות כ- 30% מסך הפניות שנדגמו.



פרק 3

דגימה וניתוח תיקים מאגף המים, הביוב והתיעול

ניתוח מדגם תיקי פניות הציבור שטופלו ע"י אגף מים, ביוב ותיעול

16. כללי

- א. בפרק זה מוצגים ממצאים של ניתוח תיקי פניות שהועברו לאגף המים, הביוב והתיעול מהיחידה לפניות הציבור בעירייה. נתבקשו 20 תיקים לדגימה התקבלו 18.
- ב. 9 תיקים מבין ה- 18 שנדגמו הינם תיקי פניות מתושבי רובע יפו ו- 9 התיקים האחרים – פניות שהתקבלו מתושבי רובע הצפון הישן.

הערת הביקורת:

במסגרת הביקורת התבקשו 20 מקרים של הודעות המוקד העירוני שהועברו לטיפול היחידה. נתקבלו נתונים חלקיים ובלתי מספקים. לפיכך, לא בוצע ניתוח מדגם זה בדוח.

התיקים נדגמו מתיקיית אגף מים, ביוב ותיעול.



17. מדגם תיקי פניות הציבור מרובע הצפון הישן ומרובע יפו שטופלו ע"י אגף מים, ביוב ותיעוד

מס' מטלה	תאריך הפנייה	נושא הפנייה	תאריך תשובת ביניים	יחידות העירייה אליהן הופנתה הפנייה	תאריך העברת הפנייה לטיפול היחידות ע"י פנ"צ	תאריך יעד לתשובה	הגורם המשיב באגף המים ותאריך התשובה	הגורם המשיב לפונה	תאריך התשובה לפונה	הערות
673091	29/7/01	זרימת מים	אין תיעוד	מנהל אגף המים	5/9/01	19/9/01	מנהל מח' תכנון מים וכיוב	פנ"צ	12/4/02	העניין נבדק ישנה תשובה מפורטת
674782	5/11/01	פגיעה חוזרת בצנרת מים	אין תיעוד	מנהל אגף המים, מנהל מח' צרכנות מים	29/11/01	12/12/01	מנהל אגף המים	מנהל אגף המים	10/12/01	אין חריגה בצריכה
685483	18/10/01	מטרד בבניין	אין תיעוד	מנהל אגף המים, מנהל אגף הפיקוח	2/11/01	16/11/01	מנהל אגף המים	מנהל אגף המים	6/11/01	ניסיונות לאתר את התושב בכתובתו וב-144 לבדוק שטופל לשביעות רצונו
682674	22/9/01	ריח צחנה ממלון	אין תיעוד	אין תיעוד	24/10/01	אין תיעוד	עוזרת מנהלית	פנ"צ	1/2/02	הסתיימה שוחררה
687075	5/11/01	כיוב זורם	אין תיעוד	אגף המים, מנהל נכסי העירייה	11/11/01	25/11/01	מנהל מח' תכנון מים וכיוב	פנ"צ	31/1/02	מערכת הכיוב תוקנה
672656	19/8/01	רח' שלום עליכם – נושאים שונים	אין תיעוד	מנהל אגף המים, מנהל אגף תברואה	4/9/01	18/9/01	מנהל אגף המים	פנ"צ	4/11/01	בתאריך 12/9/01 המפגע טופל
680647	30/9/01	צריכת מים	אין תיעוד	מנהל אגף המים	16/10/01	30/10/01	מח' צרכנות מים	פנ"צ	4/12/01	חשבון התושב יזוכה עבור הטעות
679908	17/8/01	בורות בכביש לאחר ביצוע עבודות	אין תיעוד	מנהל אגף המים	14/10/01	28/10/01	סגן מנהל מח' המים	פנ"צ	12/12/01	העבודות הסתיימו והבורות באטמו
687659	2/11/01	מטרד זיהום אוויר	אין תיעוד	מנהל אגף המים	11/11/01	25/11/01	מנהל מח' תכנון מים וכיוב	מנהל מח' תכנון מים וכיוב	28/11/01	המפגע טופל



מס' מטלה	תאריך הפנייה	נושא הפנייה	תאריך תשובת ביניים	יחידות העירייה אליהן הופנתה הפנייה	תאריך העברת הפנייה לטיפול היחידות ע"י פנ"צ	תאריך יעד לתשובה	הגורם המשיב באגף המים ותאריך התשובה	הגורם המשיב לפונה	תאריך התשובה לפונה	הערות
1	68167	5/9/01 תיקון אספלט	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	19/10/01	2/11/01	אין תיעוד	אין תיעוד	אין תיעוד	התכתבות שונות בתיק בין אגף המים לעזרת המינהלית במינהל בת"ש
2	68738	29/10/01 גזימת עץ	אין תיעוד	אגף שפ"ע, אגף המים	11/11/01	25/11/01	אין תיעוד	אגף המים	21/11/01	ברצף ניקוי גיזום וטיפול בעץ. ברצף בחודש מאי 2002
3	67629	4/9/01 פנייה טלפונית	אין תיעוד	אין תיעוד	אין תיעוד	אין תיעוד	אין תיעוד	מנהל המח' לתיאום הביצוע ההנדסי במינהל בת"ש	23/9/01	הטיפול בצינור בוצע
4	67295	20/8/01 מטרדים שונים ברח' יטבת	אין תיעוד	מנכ"ל מישלמה, משנה למנכ"ל העירייה, ממונה פנ"צ כמישלמה, אגף פיקוח תנועה, אגף רישוי עסקים, רישוי ופיקוח בניה, תברואה, מים	4/9/01	18/9/01	מנהל מח' תכנון מים וביוב	פנ"צ	21/4/02	העבודה המבוקשת תבוצע במסגרת תוכנית בתחילת שנת 2002
5	69170	22/10/01 פנייה טלפונית	אין תיעוד	אין תיעוד	אין תיעוד	אין תיעוד	מנהל מרכז שליטה ובקרת מים	פנ"צ	29/11/01	בבדיקה שנערכה התברר שמדובר בתקלה פרטית
6	67885	19/8/01 רח' ירושלים 112	30/9/01	מינהל בת"ש	30/9/01	31/10/01 28/3/02	עזרת מינהלית	8/4/02	אין תיעוד	ב- 8/4/02 במכתב של ע. מינהלית למינהל בת"ש. שייך לטיפול המישלמה
7	67225	24/8/01 מכסי ביוב	אין תיעוד	אגף המים, אגף שפ"ע, משנה למנכ"ל	2/9/01	16/9/01	מנהל אגף המים	אין תיעוד	אין תיעוד	לא ניתן להחליף את מכסי הביוב עם הכיתוב "פלסטין"
8	68073	24/9/01 מטרדי תברואה	אין תיעוד	אגף רישוי עסקים, אגף פיקוח, תברואה מים	16/10/01	30/10/01	מנהל אגף המים	אין תיעוד	אין תיעוד	נערכה ביקורת – שייך למח' דרכים
9	67894	30/9/01 ביוב עירוני	אין תיעוד	מנהל אגף המים	30/9/01	21/10/01	מנהל אגף המים	אין תיעוד	אין תיעוד	נערכה ביקורת – מדובר בכעיה פרטית



הערות לטבלה:

בהתייחסות לממצאים מסר מנהל אגף מים, ביוב ותיעול לביקורת כי:

מטלה מס' 67309

"... המטלה נענתה באיחור מכיוון שבמקום עבר יזם פרטי וניתן להם אישור, לפרק זמן קצוב, לשאיבת מי תהום. בשל קשיים כלכליים של היזם, העבודה הופסקה. מחלקת תכנון מים וביוב ניסתה ליצור קשר עם היזם ללא הצלחה ולכן התעכבה תשובתנו לפניית הציבור עליה התוצלנו בכתב..."

מטלה מס' 67295

"...תשובה זו התעכבה עקב חקופת החגים..."

מטלה מס' 69170

"...המטלה נענתה בתאריך 25/11/01 כשתאריך היעד לתשובה היה 7/12/01 (לפי פנ"צ)..."
הביקורת מציינת כי בתיק שנמסר לה ע"י אגף המים חסר העתק מטלת פנ"צ לאגף כך שלא ניתן להסיק על תאריך היעד.



18. ריכוז ממצאים מניתוח מדגם תיקי פניות הציבור שהועברו לאגף המים, הביוב והתיעול

א. משך הזמן מתאריך פניית התושב ועד לתאריך ההפניה ע"י פנ"צ לטיפול גורמים

בעירייה

(1) רובע יפו

(א) זמן תגובה קצר – 7 מהפניות הועברו בזמן תגובה קצר כמפורט: באותו יום, שבוע וחצי, 2 פניות כעבור שבועיים, 3 שבועות; פנייה נוספת - אין תיעוד לגבי תאריך ההפניה ע"י פנ"צ לגורמים בעירייה אולם תשובת הגורמים היתה תוך 3 שבועות; לגבי הפנייה השביעית - אין תיעוד ביחס לתאריך ההפניה ע"י פנ"צ לגורמים בעירייה, אולם תשובת הגורמים היתה תוך חודש.

(ב) זמן תגובה ארוך – שתי פניות הועברו לטיפול כעבור חודש, חודש וחצי.

(2) רובע הצפון הישן

(א) זמן תגובה קצר - 8 מהפניות הועברו בזמן תגובה קצר: שבוע עד שלושה שבועות.

(ב) זמן תגובה ארוך – ב- 2 מקרים הפנייה הועברה לטיפול בזמן תגובה של בין חודש לחודשיים.

ב. מתן תשובת ביניים לתושב ע"י פנ"צ

מבין 18 הפניות שנדגמו בשני הרבעים קיים תיעוד באשר למתן תשובת ביניים רק לגבי מקרה אחד.

ג. הפניית הפניות לגורמים בעירייה בנוסף לאגף המים, הביוב והתיעול ע"י פנ"צ

(1) רובע יפו

(א) מבין 9 הפניות שנבדקו - פנייה אחת הועברה לאגף המים; פנייה אחת הועברה לאגף המים ובנוסף ל: רישוי עסקים, פיקוח ותברואה; פנייה אחת הועברה לאגף המים ובנוסף לאגף שפ"ע ולמשנה למנכ"ל; פנייה אחת הופנתה לאגף המים ולאגף שפ"ע; פנייה אחת הופנתה בנוסף לאגף המים לשמונה גופים כדלקמן: אגף שפ"ע, משנה למנכ"ל, מנכ"ל המישלמה, ממונה פנ"צ במישלמה, פיקוח, רישוי עסקים, רישוי ופיקוח על הבנייה ותברואה.

(ב) פנייה אחת הופנתה רק למינהל בת"ש ועל ידם הופנתה לאגף המים; פנייה אחת הופנתה רק לאגף דרכים ומאור ועל ידם לאגף המים.



- (ג) לגבי 2 פניות אין תיעוד ביחס להפניה לגורמים בעירייה.
 (ד) בכל התיקים שנדגמו אין תיעוד אודות תשובת האגפים.

(2) רובע הצפון הישן

(א) 4 פניות הועברו לטיפול אגף המים בלבד. פנייה אחת הועברה לטיפול אגף המים ובנוסף לטיפול מנהל מחלקת צרכנות מים. פנייה אחת הועברה לאגף המים ולאגף הפיקוח. פנייה אחת הועברה לאגף המים ולמנהל אגף התברואה.

(ב) פנייה אחת הופנתה למינהל בת"ש ולמנהל אגף נכסי העירייה.

(ג) לגבי פנייה אחת אין תיעוד ביחס להפניה לגורמים בעירייה.

(ד) בכל התיקים שנדגמו אין תיעוד אודות תשובות האגפים.

ד. הפניות שהופנו לטיפול אגף המים, הביוב והתיעול - זמן תגובה והטיפול שניתן

(1) רובע יפו

(א) מנהל מחלקת תכנון מים וביוב השיב על שתי פניות, על אחת השיב לפני תאריך היעד ופנייה אחרת נענתה חודש ימים לאחר תאריך היעד.

(ב) מנהל מרכז שליטה ובקרת מים השיב על פנייה אחת לאחר חודש מיום הפנייה, לפני תאריך היעד.

(ג) מנהל אגף המים השיב על 3 פניות לפי הפירוט הבא: 5 ימים לפני תאריך היעד, שבוע לפני תאריך היעד ובאיחור של 5 ימים. במקרה נוסף השיב נציג של אגף המים - התשובה ניתנה 4 ימים לפני תאריך היעד.

(ד) מנהל המחלקה לתיאום ביצוע הנדסי במינהל בת"ש השיב על פנייה אחת תוך שלושה שבועות מיום הפנייה, לפני תאריך היעד.

(ה) במקרה אחד אין תיעוד של תשובת אגף המים לפנ"צ.

(ו) בסה"כ ברובע יפו – 5 מקרים מבין 9 המקרים שנבדקו נענו קודם לתאריך היעד שניתן או בתאריך היעד עצמו. 3 מקרים נענו באיחור. לגבי מקרה אחד אין תיעוד.

(ז) במרבית המקרים יש תכתובת עם גורמים מבצעים באגף. בכל המקרים הנושא נבדק:

ב- 2 מקרים בוצע טיפול במפגע, 2 מקרים אובחנו כמקרים פרטיים ולכן לא טופלו, מקרה אחד שייך לטיפול המישלמה, ומקרה אחר לטיפול אגף דרכים

ומאור. בשלושת המקרים הנותרים בוצעו בדיקה ובירור והתושב קיבל תשובה ברורה ומפורטת.

(ח) תשובות האגף ניתנות ע"י גורמים בכירים באגף ורק במקרה אחד ע"י העוזרת המינהלית.

(2) רובע הצפון הישן

(א) מנהל מחלקת תכנון מים וביוב השיב על 3 פניות כדלקמן: פנייה אחת 6 ימים לפני תאריך היעד, אחת 3 ימים לאחר תאריך היעד, מקרה אחד חודשיים לאחר תאריך היעד.

(ב) מנהל אגף המים השיב על 3 פניות: פנייה אחת נענתה חודש לאחר תאריך היעד, פנייה אחת יומיים לפני תאריך היעד ופנייה אחת 10 ימים לפני תאריך היעד.

בתגובה מסר מנהל אגף המים לביקורת כי:

"...במקרה אחד החשובה ניתנה אמנם באיחור, אך בשטח בוצע התיקון בזמן תקן..."

(ג) העוזרת המינהלית השיבה על פנייה אחת שבוע לאחר קבלתה מהיחידה לפניות הציבור ולפני תאריך היעד.

(ד) מחלקת צרכנות מים השיבו על פנייה אחת שבוע לפני תאריך היעד.

(ה) סגן מנהל מחלקת המים – השיב על פנייה אחת 4 ימים לפני תאריך היעד.

(ו) בסה"כ הצפון הישן - 6 מקרים מבין 9 המקרים שנבדקו נענו קודם לתאריך היעד שניתן או בתאריך היעד עצמו. 3 מקרים נענו באיחור.

(ז) בכל המקרים הנושא נבדק. ב- 7 מבין 9 המקרים שנדגמו המפגע טופל. במקרה אחד מנהל אגף המים ניסה לאתר התושב בכדי לבדוק האם בוצע טיפול לשביעות רצונו. בשני המקרים האחרים בוצעו בירורים והתושב קיבל תשובה מפורטת.

(ח) במרבית התיקים שהועברו לפנ"צ יש תכתובת של גורמים מבצעים באגף המים.

(ט) תשובות האגף ניתנות ע"י גורמים בכירים באגף ובשני מקרים ע"י העוזרת המינהלית.



ה. מתן תשובה לתושב - זמן תגובה כולל

(1) רובע יפו

- (א) לשלוש פניות מבין 9 הפניות שנדגמו ניתנה תשובה ע"י פנ"צ כדלקמן:
זמן תגובה קצר – פנייה אחת נענתה לאחר חודש.
זמן תגובה ארוך מאוד – פנייה אחת נענתה כעבור 5 חודשים ופנייה נוספת נענתה כעבור 8 חודשים.
- (ב) פנייה אחת נענתה ע"י אגף המים, הביוב והתיעול בזמן תגובה קצר - לאחר כארבעה שבועות מיום הפנייה ובנוסף בנוגע לאותו מקרה ניתנה תשובה גם ע"י אגף שפ"ע כעבור כשלושה וחצי שבועות.
- (ג) לגבי חמשת המקרים הנותרים אין תיעוד באם ניתנה תשובה לתושב.

(2) רובע הצפון הישן

- (א) ב- 6 מקרים ניתנה תשובה לתושב ע"י פנ"צ - כדלקמן:
זמן תגובה ארוך – חודש וחודשיים.
זמן תגובה ארוך מאוד – 8 וחצי חודשים, 2 מקרים כעבור כ- 4 חודשים, חודשיים וחצי.
- (ב) במקרה אחד השיב מנהל מחלקת תכנון מים וכיוב בזמן תגובה קצר - כשלושה שבועות מיום הפנייה.
- (ג) בשני מקרים השיב מנהל אגף המים בזמן תגובה קצר – במקרה אחד לאחר חודש ובמקרה אחר לאחר שלושה שבועות.
- (ד) התשובות של פנ"צ ושל אגף המים מפורטות, אדיבות ומנומקות. בארבע תשובות של פנ"צ צורפה התנצלות על זמן תגובה ארוך שנרשם בין פניית התושב לתשובה שקיבל, כל התשובות מלוות בהסברים על תוכניות טיפול במפגע או לחילופין בהסבר כי המפגע נבדק וטופל.



פרק 4

דגימה וניתוח תיקים מאגף דרכים ומאור

ניתוח מדגם הודעות מוקד שטופלו ע"י אגף דרכים ומאור

19. כללי

- א. בחלק א' בפרק זה מוצגים ממצאי ניתוח הודעות מוקד שנתקבלו במערכת המוקד העירוני בין התאריך 14/1/01 לתאריך 27/02/02 בנושאים שהועברו לטיפול ע"י אגף דרכים ומאור.
- ב. נדגמו 10 פניות שנתקבלו במוקד העירוני מתושבי רובע יפו ו- 10 פניות שנתקבלו במוקד העירוני מתושבי רובע לב תל אביב.



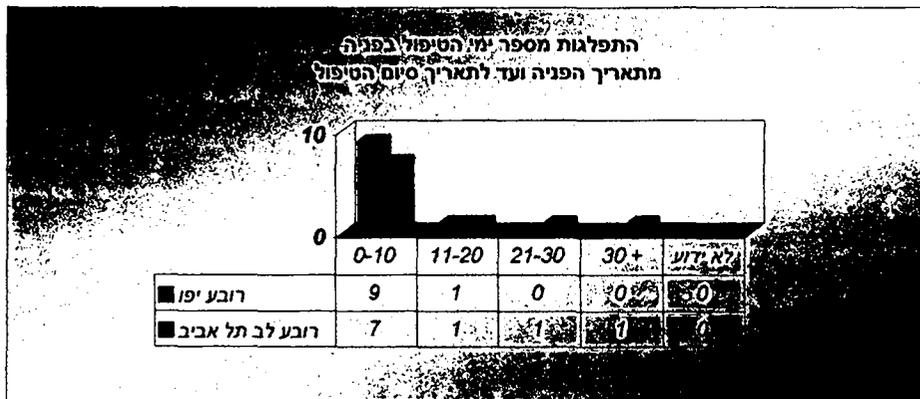
20. מדגם הודעות מוקד עירוני מתושבי רובע לב תל אביב ורובע יפו שטופלו ע"י אגף דרכים ומאור

מס' הודעה	תאריך הפנייה	גישא הפנייה	קדימות טיפול	תאריך סיום משוער	סטטוס טיפול	תאריך סיום טיפול בפנייה	האם ביצע אגף דרכים ומאור טיפול ע"י	הערות
1	1580260	31/1/02	מרצפות גדולות חסרות	רגיל- שבוע	11/2/02	טופל ונסגר	כן	המפגע הוסר
2	1574170	14/1/02	מרצפות שוקעות	רגיל- שבוע	31/1/02	טופל ונסגר	כן	המפגע הוסר
3	1554849	29/11/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	13/12/01	טופל ונסגר	כן	
4	1561717	15/12/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	30/12/01	טופל ונסגר	כן	הפנס תוקן
5	1541551	1/11/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	15/11/01	טופל ונסגר	כן	
6	1581741	4/2/02	מרצפות גדולות חסרות	רגיל- שבוע	13/2/02	נסגר ללא טיפול	לא	מבוצעות עבודות חשמל ולכן הריצוף פתוח.
7	1572310	9/1/02	מכסה פנס שבור	רגיל- שבוע	20/1/02	טופל ונסגר	לא	לא נמצא מפגע
8	1527189	6/10/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	23/10/01	טופל ונסגר	כן	הפנס תוקן
9	1559464	10/12/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	24/12/01	טופל ונסגר	כן	החלפת מנורה
10	1525496	1/10/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	22/10/01	טופל ונסגר	כן	הפנס תוקן
11	1587305	18/2/02	פס האטה	רגיל- שבוע	28/2/02	טופל ונסגר	כן	פס האטה הוסר
12	1529123	10/10/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	21/10/01	טופל ונסגר	כן	הפנס נבדק
13	1579609	29/1/02	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	12/2/02	טופל ונסגר	כן	הפנס תוקן
14	1562315	16/12/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	30/12/01	טופל ונסגר	כן	פנס תוקן
15	1590639	27/2/02	עמוד תאורה	דחוף - 24 שעות	28/02/02	נסגר ללא טיפול	לא	שייך לחברת חשמל
16	1556003	2/12/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	16/12/01	טופל ונסגר	כן	לא נפתחה תקלה - תוקן מיידית ללא חומרים
17	1553603	27/11/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	11/12/01	טופל ונסגר	כן	הפנס נבדק
18	1545355	9/11/01	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	25/11/01	טופל ונסגר	כן	המנורה הוחלפה
19	1587741	19/2/02	מרצפות שוקעות	רגיל- שבוע	3/3/02	טופל ונסגר	כן	המפגע הוסר
20	1552869	27/11/01	מרצפות חסרות	רגיל- שבוע	6/12/01	טופל ונסגר	כן	מס' הודעות באותו נושא 26/11/01 ו- 23/8/01

21. ריכוז ממצאי ניתוח הודעות מוקד בנושאי דרכים ומאור

א. זמן התגובה - מתאריך הפנייה ועד לתאריך סיום הטיפול

- (1) בגרף הבא מוצגים נתוני מספר ימי הטיפול בפנייה - מתאריך פניית התושב ועד לסגירתה במערכת הממוחשבת ע"י אגף דרכים ומאור.
- (2) כאשר מבוצעת פנייה למוקד העירוני נפתחת הודעה במערכת הממוחשבת המועברת ON LINE ליחידה הרלוונטית לביצוע הטיפול. המשמעות הינה שתאריך הפנייה הוא גם תאריך תחילת הטיפול ע"י היחידה.



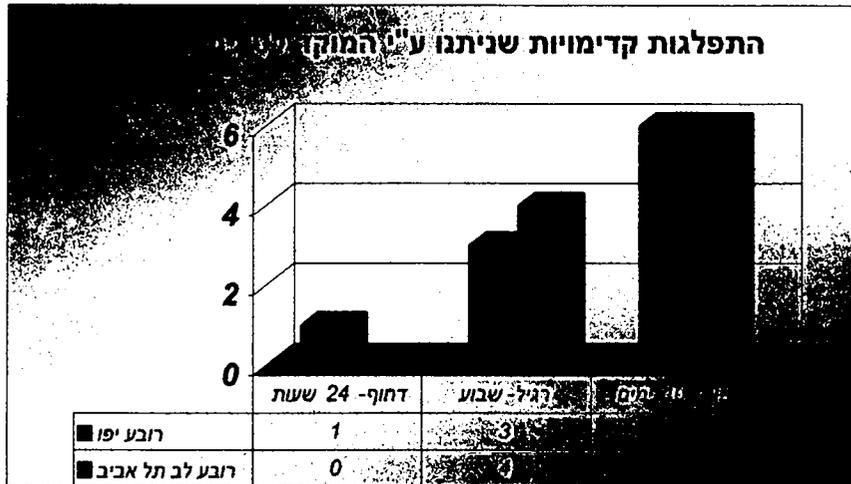
- (3) זמן טיפול קצר - 9 פניות מרובע יפו שנסגרו בטווח זמן של עד 10 ימים לעומת 7 פניות מרובע לב ת"א שנסגרו בטווח זמן דומה.
- (4) זמן טיפול ארוך - פנייה אחת מתושבי רובע לב ת"א נסגרה בטווח של 21-30 ימים.
- (5) זמן טיפול ארוך מאוד - פנייה אחת מתושבי רובע לב ת"א נסגרה בטווח שלמעלה מ- 30 ימים. (נסגרה כעבור 60 יום).
- (6) מס' הפניות מרובע יפו שנסגרו בזמן תגובה קצר יחסית רב יותר מאשר מספר הפניות מרובע לב ת"א שנסגרו בטווח זמן זהה.



ג. קדימות שניתנה למשך זמן טיפול

בגרף הבא מוצגת הקדימות שניתנה ע"י המוקד לטיפול בפנייה

(1) הקדימות שניתנת לטיפול בפנייה מציינת את החשיבות והדחיפות שניתנה לטיפול.



- (2) דחוף - לפנייה אחת מרובע יפו ניתנה קדימות טיפול דחופה (תוך 24 שעות).
- (3) רגיל - ל- 3 מקרים ברובע יפו הוגדרה קדימות טיפול רגילה (תוך שבוע). ברובע לב ת"א ניתנה קדימות רגילה ל- 4 פניות (תוך שבוע).
- (4) נמוך - ברובע יפו ניתנה קדימות טיפול נמוכה (10 ימים) ל- 6 מקרים.
- (5) ברובע לב ת"א ניתנה קדימות טיפול נמוכה (10 ימים) ל- 6 מקרים.
- (6) ברובע יפו מספר הפניות שהוגדרו ע"י המוקד כקדימות דחופה גבוה יותר ממספר הפניות שהוגדרו טיפול דחוף ברובע לב ת"א.
- (7) אחוז הפניות שהוגדרו כקדימות טיפול רגילה - גבוה יותר ברובע לב ת"א.
- (8) מספר הפניות שהוגדרו כקדימות טיפול נמוכה - זהה בשני הרבעים (6 פניות).



ד. משך טיפול בהודעת המוקד

(1) רובע יפו

10 פניות, המהוות 100% מהפניות שנבדקו, טופלו בהתאם לקדימות ולמשך זמן הטיפול שנקבע ע"י המוקד או בתאריך מוקדם יותר.

(2) רובע לב ת"א

(א) 8 פניות טופלו בהתאם לקדימות ולמשך זמן הטיפול שנקבע ע"י המוקד או בתאריך מוקדם יותר.

(ב) 2 פניות טופלו באיחור כדלקמן: פנייה אחת הוגדרה לטיפול רגיל - שבוע - וטופלה כעבור יותר מחודש וחצי.

(3) מספר הפניות שטופלו בהתאם לקדימות ולמשך זמן הטיפול שנקבע ע"י המוקד או בתאריך מוקדם יותר, גבוה יותר ברובע יפו.



ה. השוואת אופן הטיפול בפניות בנושא דומה – רובע יפו מול רובע לב ת"א

רובע	נושא הפנייה	קדימות טיפול	סטטוס טיפול	סה"כ זמן טיפול (*כולל שבתות וחגים)
יפו (6 פניות)	פנס לא דולק	נמוך- 10 ימים	טופל ונסגר	8 ימים
				2 ימים
לב ת"א (6 פניות)		נמוך- 10 ימים	טופל ונסגר	9 ימים
				1 ימים
				10 ימים
				9 ימים
יפו (1 פנייה)	מרצפות שקועות	רגיל-שבוע	טופל ונסגר	12 ימים
				6 ימים
לב ת"א (2 פניות)	מרצפות חסרות	רגיל- שבוע	טופל ונסגר	7 ימים
				10 ימים
				3 ימים
				3 ימים
יפו (1 פנייה)	מרצפות חסרות	רגיל-שבוע	טופל ונסגר	12 ימים
				23 ימים
לב ת"א (2 פניות)		רגיל- שבוע	טופל ונסגר	2 ימים
				60 ימים
			נסגר ללא טיפול	3 ימים

הזמנים שהביקורת התייחסה אליהם הם המועדים והתאריכים שבהם טופל המפגע.

- מתוך 10 פניות שנבדקו בכל רובע, נמצאו 8 פניות שנושא הפנייה שלהן זהה.
- קדימות טיפול שניתנה ע"י המוקד - בכל המקרים כאשר נושא הפנייה זהה, ניתנה ע"י המוקד אותה קדימות לטיפול בפנייה לשני הרבעים.
- סטטוס הטיפול - במקרה אחד ישנו הבדל בסטטוס הטיפול בין רובע יפו, שם הנושא טופל ונסגר, לרובע לב ת"א, שם הנושא נסגר ללא טיפול. בשאר המקרים סטטוס הטיפול זהה - טופל ונסגר.
- משך זמן הטיפול - בנושא פנייה אחד אין הבדל מהותי במשך זמן הטיפול בין רובע יפו לרובע לב ת"א (חריגה אחת בכל רובע). בנושא פנייה שני שנבדק בשני הרבעים - משך זמן הטיפול חרג מהזמן שנקבע, אולם ברובע לב ת"א החריגה היתה גדולה יותר. בנושא הפנייה השלישי שנבדק - ברובע יפו הנושא טופל במסגרת הזמן שנקבע ואילו ברובע לב ת"א בפנייה אחת הייתה חריגה גדולה (לאחר יותר מחודש וחצי).



ניתוח מדגם תיקי פניות ציבור שטופלו ע"י אגף דרכים ומאור

22. כללי

- א. בחלק ב' בפרק זה מוצגים ממצאים של ניתוח דגימת 20 תיקי פניות שהועברו לאגף דרכים ומאור מהיחידה לפניות הציבור בעירייה.
- ב. 10 תיקים מבין ה- 20 שנדגמו הינם תיקי פניות מתושבי רובע יפו ו- 10 התיקים האחרים הינם פניות שהתקבלו מתושבי רובע לב ת"א.

התיקים נדגמו מתיקיית אגף דרכים ומאור.



23. מדגם תיקי פניות הציבור מרובע לב תל אביב ורובע יפו שטופלו ע"י אגף דרכים ומאור

מס' מטלה	תאריך הפנייה	נושא הפנייה	תאריך תשובת ביניים	יחידות העירייה אליהן הופנתה הפנייה	תאריך העברת הפנייה לטיפול היחידות ע"י פנ"צ	תאריך יעד לתשובה	הגורם המשיב באגף דרכים ומאור ותאריך התשובה	הגורם המשיב לפונה	תאריך התשובה לפונה	הערות
1	19/8/01	תיקון סדקים ומהמורות	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	15/10/01	29/10/01	מ"מ מנהל האגף	פנ"צ	21/1/02	הרח' יעבור שיקום במסגרת התוכנית השנתית
2	12/9/01	עמודי עץ בצומת	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	25/9/01	16/10/01	מנהל המחלקה	מנהל מחלקת דרכים	18/10/01	מתקנים זמניים יפורקו בסיום העבודות
3	9/8/01	מדרכה רחבה	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	12/9/01	26/9/01	לא ידוע הפנייה הועברה לגורם המבצע (חברה עירונית) ב- 10/10/01, תשובתו התקבלה ב- 1/1/02 והועברה לפנ"צ	אין תיעוד		התכתבות בין דרכים ומאור לבין החברה שביצעה את העבודות
4	21/8/01	מדרכה	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	6/9/01	20/9/01	עוזרת מינהלית	פנ"צ	17/1/02	המדרכה תוקנה
5	17/10/01	תאורת רחוב פנייה טלפונית	8/11/01	אגף דרכים ומאור	13/12/01	22/11/01	עוזרת מינהלית	אין תיעוד		התאורה תוקנה
6	24/9/01	חוסר תאורה	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	14/10/01	28/10/01	עוזרת מינהלית	פנ"צ	20/11/01	העבודות יסתיימו עד סוף דצמבר
7	29/8/01	שיקום מדרכות והדרכת יתושים	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור, אגף התברואה, משנה למנכ"ל	14/9/01	28/9/01	עוזרת מינהלית	אין תיעוד		ברחוב מתוכננות עבודות להרחבת הכביש
8	20/8/01	מדרכות שוקעות	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	9/9/01	23/9/01	עוזרת מינהלית	אין תיעוד		תיקונים יבוצעו עד סוף החודש
9	2/9/01	מדרכות חדשות	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	4/9/01	18/9/01	מ"מ מנהל האגף	אין תיעוד		
10	24/10/01	נושאים שונים	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור, אגף הפיקוח, אגף המים, אגף רבעים ושכונות	7/11/01	21/11/01	עוזרת מינהלית	אין תיעוד		התלונה בבדיקה המפגע טופל



מס' מטלה	תאריך הפנייה	נושא הפנייה	תאריך תשובת ביניים	יחידות העירייה אליהן הופנתה הפנייה	תאריך יעד לתשובה	הגורם המשיב באגף דרכים ומאור ותאריך התשובה	הגורם המשיב לפונה	תאריך התשובה לפונה	הערות
11	68167	5/9/01 הגעה לפנ"צ	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	2/11/01	4/11/01 עוזרת מינהלית	אין תיעוד	אין תיעוד	ממליצים להעביר לאגף המים
12	68092	10/9/01 פנייה טלפונית	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	30/10/01	30/10/01 עוזרת מינהלית	אין תיעוד	אין תיעוד	נבדק ובוצע תיקון
13	67386	26/8/01 הגעה לפנ"צ	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	20/9/01	10/10/01 עוזרת מינהלית	פנ"צ	5/11/01	הוחלט על ביצוע עבודות לשיפור
14	69311	19/11/01 בקשה להתקנת תאורה	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	12/12/01	9/12/01 מנהל מח' דרכים	אגף דרכים ומאור	9/12/01	השביל פרטי ואינו מטופל ע"י העירייה
15	68625	23/10/01 הזנחה בנושא תאורה בגינה	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	19/11/01	29/11/01 עוזרת מינהלית	אין תיעוד	אין תיעוד	נושא התאורה מטופל בערך בירור טלפוני עם התושב.
16	68149	23/9/01 עבודות שיפוץ מדרכה	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	2/11/01	28/1/02 עוזרת מינהלית	אין תיעוד	אין תיעוד	הנושא נבדק ומבוצע תיקון
17	67970	26/8/01 מחסור בתאורה	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	31/10/01	29/10/01 עוזרת מינהלית	פנ"צ	28/12/01	הנושא נבדק והתאורה תוקנה
18	67363	20/8/01 מדרגות ציבוריות	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	20/9/01	16/10/01 עוזרת מינהלית	פנ"צ	30/10/01	פועלים לתיקון המדרגות
19	68623	30/10/01 תאורה	אין תיעוד	אגף דרכים ומאור	19/11/01	19/11/01 מ"מ מנהל האגף דרכים ומאור	מ"מ מנהל אגף דרכים ומאור	19/11/01	יוצב עמוד תוך תאורה נוסף חודשיים
20	68763	31/10/01 פסי האטה לא חוקיים	אין תיעוד	תנועה ומישלמה תנועה, מישלמה ודרכים ומאור	1/11/01 12/11/01	18/11/01 עוזרת מינהלית	מישלמה	15/5/02	הועבר לאגף הפיקוח להסרת הפסים



24. ריכוז ממצאים מניתוח מדגם תיקי פניות הציבור שהועברו לאגף דרכים ומאור

א. משך הזמן מתאריך פניית התושב ועד לתאריך הפניה ע"י פנ"צ לטיפול גורמים

בעירייה

(1) רובע יפו

(א) זמן תגובה קצר - 9 מהפניות הועברו בזמן תגובה קצר: תוך חודש מיום פניית התושב.

(ב) זמן תגובה ארוך - פנייה 1 הועברה כעבור חודש וחצי.

(2) רובע לב תל אביב

(א) זמן תגובה קצר - 7 מהפניות הועברו בזמן תגובה של עד חודש מתאריך פניית התושב.

(ב) זמן תגובה ארוך - ב- 3 מקרים הפנייה הועברה לטיפול בזמן תגובה של בין חודש לחודשיים.

ב. מתן תשובת ביניים לתושב ע"י פנ"צ

מבין 20 הפניות שנדגמו בשני הרבעים כאף אחת מהפניות אין תיעוד של משלוח תשובת ביניים לתושב.

בתגובה לממצאים מסר מנהל האגף: "תשובת ביניים אמורה להינתן ע"י היחידה לפניות הציבור שבלשכת ראש העירייה, במדגם הנוכחי רק במקרה אחד הפניה הגיעה ישירות לאגף, ובה היתה אמורה להינתן תשובת ביניים ע"י האגף..."

הערת הביקורת: על היחידות לתעד את תשובות הביניים בתיקי הפניות שברשותן.

ג. הפניית הפניות לגורמים בעירייה בנוסף לאגף דרכים ומאור ע"י פנ"צ

(1) רובע יפו

(א) מבין 10 הפניות שנבדקו - 9 פניות הועברו לטיפול אגף דרכים ומאור בלבד. פנייה אחת הועברה לאגף דרכים ומאור, לאגף התנועה ובנוסף לממונה פניות הציבור והקהילה - המישלמה ליפו.

(ב) בכל התיקים שנדגמו אין תיעוד אודות תשובות האגפים.

(2) רובע לב ת"א

(א) 8 פניות הועברו לטיפול אגף דרכים ומאור בלבד. פנייה אחת הועברה לטיפול אגף דרכים ומאור, לטיפול אגף התברואה ולמשנה למנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול. פנייה שנייה הועברה לאגף דרכים ומאור ולחמישה אגפים



נוספים כדלקמן: האגף לשיפור פני העיר; אגף הפיקוח; אגף תברואה; אגף מים, ביוב ותיעול ואגף רבעים ושכונות.

(ב) בכל התיקים שנדגמו אין תיעוד אודות תשובות האגפים.

7. הפניות שהופנו לטיפול אגף דרכים ומאור - זמן תגובה והטיפול שניתן

(1) רובע יפו

(א) העוזרת המינהלית באגף השיבה לפנ"צ על 8 פניות מבין 10 הפניות שנדגמו.

זמן התגובה במקרים אלה: בחמישה מקרים תאריך התשובה היה מאוחר מתאריך היעד שניתן ע"י פנ"צ (יומיים איחור, 10 ימים איחור, 20 יום איחור, 26 ימים איחור, חודשיים וחצי איחור). ב- 3 מקרים הפניות נענו בתאריך היעד או לפניו.

(ב) במקרים בהם היה איחור: במקרה אחד ניתנה המלצה להעביר את התלונה לאגף אחר האחראי על המפגע, ב- 3 מקרים אחרים הוחלט על ביצוע תיקון המפגע או לחילופין נשלחה תשובה כי המפגע הוסר/תוקן. במקרה נוסף נערכה בדיקה ונמצא כי לא קיים מפגע.

(ג) מנהל מחלקת דרכים השיב על פנייה אחת 3 ימים לפני תאריך היעד הן לפנ"צ והן לתושב המתלונן.

(ד) מ"מ מנהל אגף דרכים ומאור השיב על פנייה אחת בתאריך היעד שניתן לפנ"צ ולתושב המתלונן.

(ה) ב- 2 מקרים התשובה ניתנה ישירות לתושב המתלונן ובנוסף העתק לפנ"צ. ב- 3 מקרים התשובה ניתנה לפנ"צ בלבד ובמקרים הנותרים אין תיעוד בתיק לגבי תשובה לתושב.

(ו) תשובות אגף דרכים ומאור מפורטות, כוללות מידע והסברים רלוונטיים.

(ז) בסה"כ ברובע יפו - 5 מקרים מבין 10 המקרים שנבדקו נענו קודם לתאריך היעד שניתן או בתאריך היעד עצמו. 5 מקרים נענו באיחור.

(2) רובע לב ת"א

(א) העוזרת המינהלית באגף השיבה על 6 מהפניות לפנ"צ - התשובות מפורטות, כוללות מידע רלוונטי, כל התשובות ניתנות באיחור יחסית לתאריך שנקבע ע"י היחידה לפניות הציבור: יומיים איחור, 2 מקרים - שבוע איחור, 12 ימים איחור, 2 מקרים - 3 שבועות איחור.



- (ב) ב- 2 מהמקרים הנושא נבדק ונמצא תקין. ב- 4 המקרים הנותרים המקרה בטיפול או לחילופין טופל במשך הזמן שעבר מיום פניית התושב ועד ליום התשובה לפנ"צ.
- (ג) ב- 2 מקרים השיב מ"מ מנהל אגף דרכים ומאור לפנ"צ: במקרה אחד באיחור של 6 ימים מתאריך היעד שניתן ובמקרה אחד 4 ימים לפני התאריך.
- (ד) במקרה אחד השיב מנהל מחלקת דרכים הן לפנ"צ והן לתושב יומיים לאחר תאריך היעד.
- (ה) במקרה אחד נשלח מכתב לגורם מבצע (חברה עירונית) שבועיים מיום תאריך היעד, הגורם המבצע השיב לאחר 3 חודשים מיום הפנייה אליו ותשובתו הועברה ע"י אגף דרכים ומאור לפנ"צ.
- (ו) תשובות אגף דרכים ומאור מפורטות, כוללות מידע והסברים רלוונטיים.
- (ז) בסה"כ ברובע לב ת"א - רק פנייה אחת נענתה קודם לתאריך היעד שניתן, ו- 9 נענו באיחור.

מנהל האגף מסר בתגובה לממצאים כי:

"...קיימים פערים בין תאריך העברת הפניה לטיפול היח' לפניות הציבור כמופיע בטבלה, לעומת קבלת ההפניה ורישומה ביחידה..."

ה. מתן תשובה לתושב - זמן תגובה כולל

(1) רובע יפו

- (א) ל- 3 פניות מבין 10 הפניות שנדגמו ניתנה תשובה ע"י פנ"צ כדלקמן: זמן תגובה ארוך - 2 פניות לאחר כחודשיים מיום הפנייה. פנייה אחת נענתה לאחר כ- 4 חודשים מיום הפנייה (בתוספת התנצלות על העיכוב במתן התשובה).
- זמן תגובה קצר - פנייה אחת נענתה ע"י מנהל מחלקת דרכים לאחר כ- 3 שבועות מיום הפנייה. פנייה אחת נענתה ע"י מ"מ מנהל אגף דרכים ומאור כ- 20 יום לאחר יום הפנייה.
- (ב) התשובות של פנ"צ ושל אגף דרכים ומאור היו מפורטות, כל מקרה לגופו לווה בהסברים מתאימים: המשך טיפול וביצוע עבודות להסרת המפגע במידה ונמצא כי יש לטפל במפגע, במידה והתשובה התעככה ישנה התנצלות



על התשובה המאוחרת ובמידה ונמצא כי התלונה נבדקה ואין מדובר במפגע - גם זאת צויין בצירוף הסבר מנומק ואדיב.

ג) לגבי חמשת המקרים הנותרים אין תיעוד באם ניתנה תשובה לתושב.

2) רובע לב ת"א

א) ב- 3 מקרים ניתנה תשובה לתושב ע"י פנ"צ כדלקמן : זמן תגובה ארוך - ב-2 מקרים: במקרה אחד לאחר כ-5 חודשים מיום הפנייה (בתוספת התנצלות על התשובה המאוחרת), ובמקרה נוסף לאחר כחודשיים מיום הפנייה.

במקרה אחד השיב מנהל מחלקת דרכים (העתק לפנ"צ) לאחר כ- 5 שבועות מיום הפנייה.

ב) התשובות של פנ"צ ושל אגף דרכים ומאור מפורטות, אדיבות ומנומקות. בשתי תשובות של פנ"צ צורפה התנצלות על זמן תגובה ארוך שנרשם ממועד פניית התושב ועד לתשובה שקיבל. כל התשובות לוו בהסברים על המשך טיפול, במידה ונמצא כי יש לטפל במפגע, או לחילופין בהסבר כי המפגע נבדק ונמצא תקין.

ג) לגבי 6 מקרים - אין תיעוד באם ניתנה תשובה לפונה.



פרק 5

דגימה וניתוח תיקים ממינהל החינוך, התרבות והספורט

ניתוח מדגם הודעות מוקד שטופלו ע"י המינהל

25. כללי

- א. בחלק א' בפרק זה מוצגים ממצאי ניתוח הודעות מוקד שנתקבלו במערכת המוקד העירוני בין התאריך 1/7/01 לתאריך 31/12/01 בנושאים שהועברו לטיפול מינהל החינוך, התרבות והספורט (להלן: "מינהל החינוך").
- ב. נדגמו 12 פניות שנתקבלו במוקד העירוני מתושבי רובע יפו ו-12 פניות שנתקבלו במוקד העירוני מתושבי רובע בני דן.

26. מדגם הודעות מוקד עירוני מתושבי רובע בני דן ורובע יפו שטופלו ע"י מינהל החינוך:

תאריך הפנייה	נישא הפנייה	קדימות טיפול	תאריך סיום משוער	סטטוס טיפול	תאריך סיום הטיפול בפנייה במינהל החינוך	האם ברצע הטיפול במינהל החינוך	הערות
15/07/01	עץ עירוני מפריע	רגיל-שבוע	25/07/01	בטיפול	16/07/01	לא	הפנייה הועברה לטיפול אגף שפ"ע
02/07/01	פעמון בית הספר מצלצל בחופשה	קריטי- ארבע שעות	02/07/01	טופל ונסגר	03/07/2001	כן	
11/07/01	ענפים גבוהים מדי	נמוך- שבועיים	31/07/01	טופל ונסגר	15/07/2001	כן	
12/08/01	פריצת מים	קריטי- ארבע שעות	12/08/01	נסגר ללא טיפול	23/08/01	לא	הודעה חוזרת. מטופלת בהודעה אחרת
22/09/01	שער פתוח	רגיל- שלושה ימים	30/09/01	טופל ונסגר	24/09/01	כן	
23/12/01	מכוניות חונות מול שער	רגיל-שבוע	06/01/02	נסגר ללא טיפול	26/12/01	לא	הועבר לטיפול אגף שפ"ע
07/08/01	גיוזם עצים	נמוך- שבועיים	27/08/01	טופל ונסגר	09/08/01	כן	
26/09/01	הפעמון עובד בערב יום כיפור	רגיל- שלושה ימים	10/10/01	טופל ונסגר	26/10/01	כן	
06/07/01	גן ילדים נפרץ	רגיל- שלושה ימים	11/07/01	טופל ונסגר	09/07/01	כן	
14/08/01	אשפה בגן ילדים	רגיל- שלושה ימים	19/08/01	נסגר ללא טיפול	23/08/01	לא	פרטי



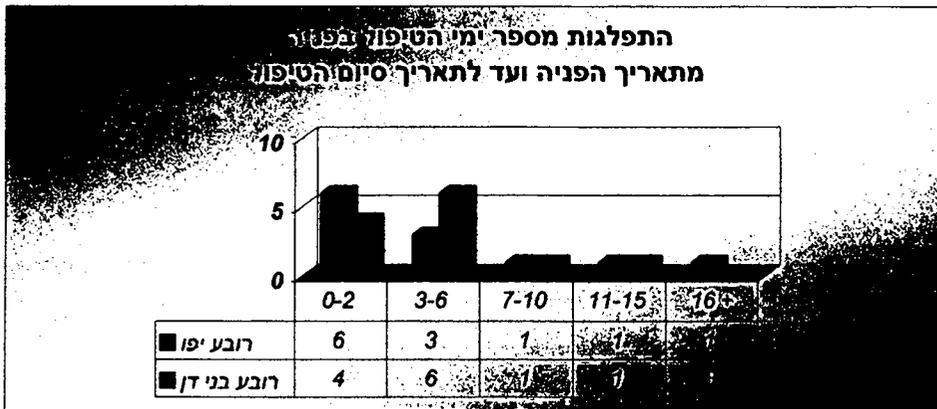
הערות	האם בוצע טיפול במינהל החינוך	תאריך סיום הטיפול בפנייה במינהל החינוך	סטטוס טיפול	תאריך סיום משוער	קדימות טיפול	נושא הפנייה	תאריך הפנייה	
	כן	24/09/01	טופל ונסגר - פרטי	30/09/01	רגיל- שלושה ימים	אנשים לכודים במגרש הטניס	23/09/01	11
המגרש באחריות קידום נוער- בטיפולם	כן	31/12/01	טופל ונסגר	31/12/01	קריטי-	כיכוי אורות במגרש כדורסל	31/12/01	12

הערות	האם בוצע טיפול במינהל החינוך	תאריך סיום הטיפול בפנייה במינהל החינוך	סטטוס טיפול	תאריך סיום משוער	קדימות טיפול	נושא הפנייה	תאריך הפנייה	
נבדק ולא נמצא מפגע	לא	09/08/01	נסגר ללא טיפול	19/08/01	נמוך- שבועיים	עץ בחצר גן ילדים	30/07/01	13
	כן	05/09/01	טופל ונסגר	31/08/01	קריטי- ארבע שעות	מטפטפות בגן ילדים	31/08/01	14
	כן	16/09/01	טופל ונסגר	24/09/01	רגיל- שלושה ימים	עגלות פינוי אשפה בבית ספר	16/09/01	15
	כן	31/10/01	טופל ונסגר	30/10/01	מייד-12 שעות	להנמיך ולקצר את צלצול הפעמון	29/10/01	16
	כן	30/12/01	טופל ונסגר	02/01/02	רגיל- שלושה ימים	דלת פתוחה וחלון שבור בחצר	29/12/01	17
	כן	15/07/01	טופל ונסגר	19/07/01	נמוך- שבועיים	עצים נוטים בגן ילדים	01/07/01	18
טופל ע"י אגף שפ"ע	לא	24/09/01	טופל ונסגר	24/09/01	קריטי- ארבע שעות	צינור השקיה	24/09/01	19
	כן	15/08/01	טופל ונסגר	14/08/01	קריטי- ארבע שעות	אורות ומזגנים דולקים בכי"ס	14/08/01	20
הועבר לאגף שפ"ע	לא	10/09/01	נסגר ללא טיפול	23/09/01	רגיל- שבוע	שיחים במעבר מאחורי בי"ס	05/09/01	21
	כן	20/09/01	טופל ונסגר	17/09/01	קריטי- ארבע שעות	פעמון בבית ספר	17/09/01	22
	כן	03/01/02	טופל ונסגר	31/12/01	מייד-12 שעות	סתימת ביוב בבית ספר	30/12/01	23
לא נמצא מפגע. לא במצאה נזילה.	לא	16/08/01	נסגר ללא טיפול	10/08/01	קריטי- ארבע שעות	נזילת מים מצינור השקיה ממעון	10/08/01	24

27. ריכוז ממצאי ניתוח הודעות מוקד בנושאי מינהל החינוך

א. זמן התגובה - מתאריך הפנייה ועד לתאריך סיום הטיפול

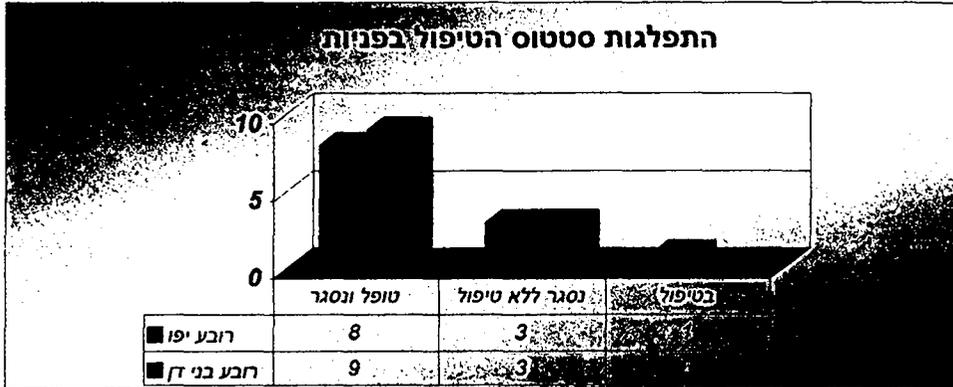
- (1) בגרף הבא מוצגים נתוני מספר ימי הטיפול בפנייה - מתאריך פנייה התושב ועד לסגירתה במערכת הממוחשבת ע"י מינהל החינוך.
- * כאשר מבוצעת פנייה למוקד העירוני נפתחת הודעה במערכת הממוחשבת המועברת ON LINE ליחידה הרלוונטית לביצוע הטיפול. המשמעות הינה שתאריך הפנייה הוא גם תאריך תחילת הטיפול ע"י היחידה.



- (2) זמן טיפול קצר - 6 פניות מרובע יפו נסגרו בטווח זמן של עד יומיים לעומת 4 פניות מרובע בני דן שנסגרו בטווח זמן דומה.
- (3) זמן טיפול ארוך - 3 פניות מתושבי רובע יפו נסגרו בטווח של 3-6 ימים לעומת 6 פניות מרובע בני דן.
- (4) זמן טיפול ארוך מאוד - פנייה אחת מרובע יפו נסגרה כעבור חודש (מופיעה בטבלה +16).
- (5) מס' הפניות מרובע יפו שנסגרו בזמן תגובה קצר יחסית רב יותר מאשר מספר הפניות מרובע בני דן שנסגרו בטווח זמן זהה.
- (6) ברובע יפו פנייה אחת נסגרה לאחר זמן טיפול ארוך מאוד. לא קיים ברובע בני דן.

ב. סטטוס הטיפול בפניות

בגרף הבא מוצג סטטוס הטיפול בפניות נכון ליום בדיקת הביקורת - 23/4/02.



(1) רובע יפו

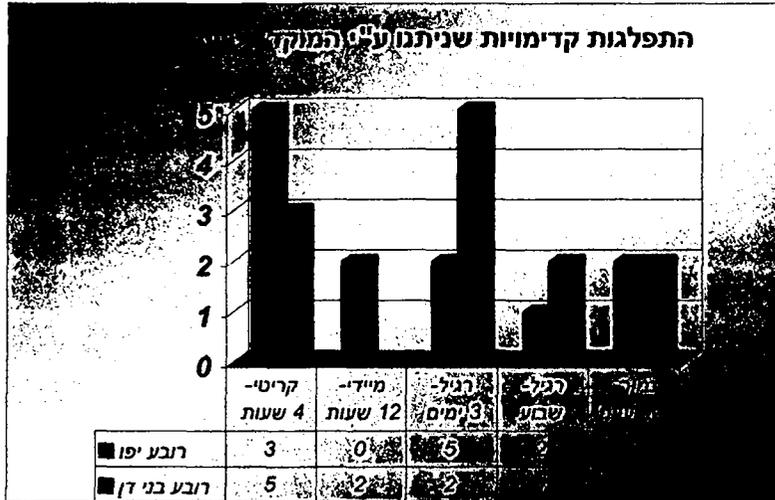
- (א) סטטוס טופל ונסגר - 8 פניות טופלו ונסגרו. מהוות 66% מכלל הפניות שנבדקו ברובע.
- (ב) סטטוס נסגר ללא טיפול - 3 פניות נסגרו ללא טיפול (25%): אחת מההודעות הינה הודעה חוזרת, אחת אובחנה כתקלה פרטית שאינה קשורה לטיפול העירייה, פנייה אחת הועברה לאגף שפ"ע.
- (ג) סטטוס בטיפול - פנייה אחת הועברה לטיפול אגף שפ"ע ונכון ליום הבדיקה נמצאת עדיין "בטיפול".

(2) רובע בני דן

- (א) סטטוס טופל ונסגר - 9 פניות טופלו ונסגרו. מהוות 75% מכלל הפניות שנבדקו ברובע.
- (ב) סטטוס נסגר ללא טיפול - 3 פניות נסגרו ללא טיפול (25%): אחת הפניות הועברה לאגף שפ"ע, בשני המקרים האחרים הנושא נבדק ולא נמצא מפגע.
- (ג) אחוז הפניות שטופלו ונסגרו גבוה יותר ברובע בני דן.
- (ד) אחוז הפניות שנסגרו ללא טיפול זהה בשני הרבעים. הסיבות לסגירת הפניות ללא טיפול דומות אף הן.
- (ה) פנייה אחת מרובע יפו נמצאת עדיין בטיפול.

ג. קדימות שניתנה למשך זמן טיפול

- (1) בגרף הבא מוצגת הקדימות שניתנה ע"י המוקד לטיפול בפנייה.
- (2) הקדימות שניתנת לטיפול בפנייה מציינת את החשיבות והדחיפות שניתנה לטיפול.



- (א) קריטי/מידי - ל- 3 פניות מרובע יפו ניתנה קדימות טיפול קריטי (תוך 4 שעות). ברובע בני דן ל- 7 מקרים ניתנה קדימות מיידית או קריטית (5 קריטי ו- 2 מידי).
- (ב) רגיל - ל- 7 מקרים מרובע יפו הוגדרה קדימות טיפול רגילה (2 רגיל - שבוע ו- 5 רגיל - 3 ימים). ברובע בני דן ניתנה קדימות רגילה ל- 3 פניות (1 רגיל- שבוע, 2 רגיל - 3 ימים).
- (ג) נמוך - ברובע יפו ניתנה קדימות טיפול נמוכה - שבועיים, ל- 2 מקרים.
- (ד) ברובע בני דן ניתנה קדימות טיפול נמוכה - שבועיים, ל- 2 פניות.
- (ה) ברובע בני דן אחוז הפניות שהוגדרו ע"י המוקד כקדימות טיפול קריטית או מיידית גבוה יותר מאחוז הפניות שהוגדרו לטיפול קריטי או מידי ברובע יפו, 58% מול 25% בהתאמה.
- (ו) אחוז הפניות שהוגדרו כקדימות טיפול רגילה - גבוה יותר ברובע יפו.
- (ז) מספר הפניות שהוגדרו כקדימות טיפול נמוכה - זהה בשני הרבעים (2 פניות).



7. משך טיפול בהודעת המוקד

(1) רובע יפו

(א) 8 פניות טופלו בהתאם לקדימות ולמשך זמן הטיפול שנקבע ע"י המוקד או בתאריך מוקדם יותר.

(ב) 4 פניות טופלו באיחור כדלקמן: פנייה אחת הוגדרה קריטי - 4 שעות וטופלה כעבור יום אחד, פנייה אחת שהוגדרה לטיפול קריטי נסגרה ללא טיפול כעבור 11 ימים, 2 פניות שהוגדרו לטיפול רגיל - 3 ימים - טופלו ונסגרו כעבור 9 ימים וחודש, פנייה אחת שהוגדרה לטיפול רגיל - 3 ימים - נסגרה ללא טיפול כעבור 9 ימים.

(2) רובע בני דן

(א) 6 פניות טופלו בהתאם לקדימות ולמשך זמן הטיפול שנקבע ע"י המוקד או בתאריך מוקדם יותר.

(ב) 6 פניות טופלו באיחור כדלקמן: פנייה אחת הוגדרה לטיפול קריטי - 4 שעות וטופלה כעבור 5 ימים, 3 פניות הוגדרו קריטי ונסגרו ללא טיפול כעבור יום אחד, 3 ו- 6 ימים, 2 פניות שהוגדרו לטיפול מיידי - 12 שעות - טופלו ונסגרו כעבור 3 ו- 4 ימים.

(3) מספר הפניות שטופלו בהתאם לקדימות ולמשך זמן הטיפול שנקבע ע"י המוקד או בתאריך מוקדם יותר, גבוה יותר ברובע יפו.

(4) הפניות שטופלו באיחור ברובע בני דן הוגדרו לטיפול קריטי או מיידי. הפניות שטופלו באיחור ברובע יפו הוגדרו למשך טיפול רגיל ורק 2 מתוך 5 הפניות שנענו באיחור הוגדרו לטיפול קריטי.



ה. השוואת אופן הטיפול בפניות בנושא דומה – רובע יפו מול רובע בני דן

רובע	נושא הפנייה	קדימות טיפול	סטטוס טיפול	סה"כ זמן טיפול (*כולל שבתות וחגים)
יפו	עץ מפריע	רגיל- שבוע	בטיפול	יום אחד
בני דן		נמוך- שבועיים	נסגר ללא טיפול	10 ימים
יפו	צלצול פעמון	קריטי- 4 שעות	טופל ונסגר	יום אחד
בני דן		מידי- 12 שעות	טופל ונסגר	3 ימים
יפו	מים	קריטי- 4 שעות	נסגר ללא טיפול	11 ימים
בני דן		קריטי- 4 שעות	נסגר ללא טיפול	6 ימים
יפו	שער פתוח	רגיל- 3 ימים	טופל ונסגר	2 ימים
בני דן		רגיל- 3 ימים	טופל ונסגר	יום אחד
יפו	גיזום עצים	נמוך- שבועיים	טופל	2 ימים
בני דן		רגיל- שבוע	נסגר ללא טיפול	5 ימים
יפו	צלצול פעמון	רגיל – 3 ימים	טופל ונסגר	חודש
בני דן		קריטי- 4 שעות	טופל ונסגר	3 ימים
יפו	אשפה בגן	רגיל- 3 ימים	נסגר ללא טיפול	9 ימים
בני דן		רגיל – 3 ימים	טופל ונסגר	יום אחד
יפו	כיבוי אורות	קריטי- 4 שעות	טופל ונסגר	באותו יום
בני דן		קריטי- 4 שעות	טופל ונסגר	יום אחד

הזמנים שהביקורת התייחסה אליהם הם המועדים והתאריכים שבהם טופל המפגע.

- (1) מתוך 12 פניות שנבדקו בכל רובע, נמצאו 8 פניות שנושא הפנייה שלהן זהה.
- (2) קדימות טיפול שניתנה ע"י המוקד: ב- 4 מקרים מבין ה- 8 לא ניתנה ע"י המוקד אותה קדימות לטיפול בפנייה, בשני מקרים ניתנה קדימות מועדפת לרובע יפו ובשניים האחרים לרובע בני דן.
- (3) משך זמן הטיפול ע"י מינהל החינוך - בהתייחס ל- 8 המקרים שבהם נושא הפנייה דומה בכל רובע, מחציתם טופלו בזמן תגובה קצר יותר ברובע יפו ומחציתם טופלו בזמן תגובה קצר יותר ברובע בני דן.



ניתוח מדגם תיקי פניות ציבור שטופלו ע"י מינהל החינוך

28. כללי

א. בחלק ב' בפרק זה מוצגים ממצאי ניתוח דגימת 12 תיקי פניות שהועברו למינהל החינוך מהיחידה לפניות הציבור בעירייה.

ב. 6 תיקים מבין ה- 12 שנדגמו הינם תיקי פניות מתושבי רובע יפו ו- 6 התיקים האחרים הינם פניות שהתקבלו מתושבי רובע בני דן.

29. מדגם תיקי פניות הציבור מרובע בני דן ומרובע יפו שטופלו ע"י מינהל החינוך

מספר מטלה	תאריך הפנייה	נושא הפנייה	תאריך תשובת הביניים	יחידות העירייה אליהן הופנתה הפנייה	תאריך העברת הפנייה לטיפול היחידות ע"י פנ"צ	תאריך יעד לתשובה	תאריך תשובת הפנ"צ	הגורם המשיב במינהל	הגורם המשיב לפינה	תאריך התשובה	הערות
1	22/11/01	הקלות במסי עירייה ואגרות חינוך	אין תיעוד בתיק	גביית מים וארנונה גביית אגרות ודמי שירותים מנהל מינהל החינוך	29/11/01 29/11/01 29/11/01	13/12/01 13/12/01 13/12/01	13/12/01	מתאם פעולות המינהל	אין תיעוד	אין תיעוד	
2	06/08/01	שינוי שעות הפעלת מפוח	אין תיעוד בתיק	מנהל מינהל החינוך	13/09/01	27/09/01	22/10/01	מתאם פעולות המינהל	אין תיעוד	ב- 14/10/01 נשלחה תשובת מנהל ביה"ס למתאם פעולות המינהל	
3	04/09/01	פריצת שער בגן ילדים	אין תיעוד בתיק	מנהל מינהל החינוך	30/09/01	21/10/01	12/12/01	מתאם פעולות המינהל	אין תיעוד	ב- 14/10/01 מינהל החינוך מעביר לטיפול מח' בינוי ואחזקה במינהל החינוך.	
4	25/10/01	מגרש כדורסל בביה"ס	26/11/01	מנהל מינהל החינוך	20/11/01	10/12/01	23/12/01	מתאם פעולות המינהל	מתאם פעולות המינהל	23/12/01	
5	15/11/01	מתקנים בביה"ס	אין תיעוד בתיק	מנהל מינהל החינוך	13/12/01	27/12/01	19/12/01	מתאם פעולות המינהל	מתאם פעולות המינהל	19/12/01	
6	09/09/01	רעש בשעות לא סבירות	אין תיעוד בתיק	מנהל מינהל החינוך	16/09/01	30/09/01	22/10/01	מתאם פעולות המינהל	מנהלת תיכון ד'	אין תיעוד	מתאם פעולות המינהל מצרף בתשובתו לפנ"צ העתק מתשובת מנהל התיכון- אין העתק בתיק



מספר מטלה	תאריך הפנייה	נושא הפנייה	תאריך תשובת הביניים	יחידות העירייה אליהן הופנתה הפנייה	תאריך העברת הפנייה לטיפול היחידות ע"י פנ"צ	תאריך יעד לתשובה	תאריך תשובת היחידות לפנ"צ	הגורם המשיב במינהל	הגורם המשיב לפונה	תאריך התשובה לפונה	הערות
יחידת יפן											
7	69335	07/11/01	אבטחת ביה"ס ובעיות חניה	02/12/01	מנהל מינהל החינוך	אין תיעוד	אין תיעוד	מתאם פעולות המינהל	פנ"צ	14/03/02	מתאם פעולות המינהל מעביר
						אין תיעוד	22/01/01	חינוך מנהל ביה"ס		19/12/01 01/01/02	הפנייה לטיפול מנהל ביה"ס ב- 2/1/02
8	68135	04/10/01	סיוע לילד בתיק	אין תיעוד	מנהל מינהל החינוך	18/10/01	01/11/01 18/10/01	מנהלת מח' חינוך מיוחד	פנ"צ	26/11/01	
9	67675	10/09/01	בי"ס חב"ד בנות	אין תיעוד בתיק	מנהל מינהל החינוך	16/09/01	30/09/01	מנהל מינהל החינוך	מנהל מינהל החינוך	24/09/01	התקיים מפגש עם הפונה
10	68295	07/10/01	מועדונית בגן מ' ביפו	אין תיעוד בתיק	מנהל מינהל החינוך	25/10/01	08/11/01	מתאם פעולות המינהל	לא נשלחה תשובה מינהל החינוך נמצא בקשר עם ההורים	15/10/01	התקבלה תשובת מנהלת המח' לגני ילדים
11	67527	09/08/01	מחסור בכיתות לימוד	אין תיעוד בתיק	מנהל מינהל החינוך	12/09/01	26/09/01	מנהל מינהל החינוך		24/09/01	אין תיעוד
12	68208	10/01/01 26/8/01	החזר הוצאות נסיעה	אין תיעוד בתיק	מנהל מינהל החינוך	22/10/01	05/11/01	מתאם פעולות המינהל	מתאם פעולות המינהל	04/12/01	אין תיעוד של מכתב התשובה לפונה פרט לתאריך התשובה.



30. ריכוז ממצאים מניתוח מדגם תיקי פניות הציבור שהועברו למינהל החינוך

א. משך הזמן מתאריך פניית התושב ועד לתאריך הפניה ע"י פנ"צ לטיפול גורמים

בעירייה

(1) רובע יפו

(א) זמן תגובה קצר - 2 מהפניות הועברו בזמן תגובה קצר: האחת כעבור 6 ימים מיום הפנייה והאחרת כעבור שבועיים.

(ב) זמן תגובה ארוך - 2 פניות הועברו כעבור חודש וחודש וחצי.

(ג) תאריך העברה של פנייה אחת לא ידוע. תשובת המינהל ניתנה כעבור חודש וחצי. מכאן, שזמן התגובה אינו עולה על חודש וחצי.

(ד) זמן תגובה ארוך מאוד - פנייה אחת הועברה לטיפול ע"י פנ"צ כעבור חודשיים.

(2) רובע בני דן

(א) זמן תגובה קצר - ב- 3 מקרים הזמן שעבר עד להפניה לטיפול היחידות היה קצר: 6 ימים, שבוע, כ- 3 שבועות.

(ב) זמן תגובה ארוך - ב- 3 מקרים הפנייה הועברה לטיפול כעבור חודש.

ב. מתן תשובת ביניים לתושב ע"י פנ"צ

מבין 12 הפניות שנדגמו בשני הרבעים רק בשני תיקים נמצאו העתקי תשובת הביניים לתושב - תשובת ביניים אחת נשלחה לתושב בני דן כעבור חודש, ותשובה אחרת לתושב יפו לאחר כחודש.

ג. הפניית הפניות לגורמים בעירייה בנוסף למינהל החינוך ע"י פנ"צ

(1) רובע יפו

(א) מבין 6 הפניות שנבדקו - 4 פניות הועברו לטיפול מינהל החינוך בלבד, פנייה אחת הועברה למינהל החינוך ולאגף הפיקוח, פנייה נוספת הועברה למינהל החינוך ובנוסף למינהל השירותים החברתיים.

(ב) תשובת אגף הפיקוח התקבלה חודשיים וחצי לאחר פניית התושב (חודש לאחר תשובת מינהל החינוך - "הנושא נבדק ולא נראתה חריגה של קטנועים" - "ללא קשר אם קיימת חניה פרועה הרי תמיד ניתן לפנות דרך מוקד 106" - תשובת האגף קצרה, אינה אדיבה, אם כי התבצעו בדיקות בשטח).

(ג) אין תיעוד של תשובת מינהל השירותים החברתיים.

**(2) רובע בני דן**

(א) 5 פניות הועברו לטיפול מינהל החינוך בלבד; פנייה אחת הועברה לטיפול מינהל החינוך ולטיפול האגף לגביית ארנונה ומים והאגף לגביית אגרות ודמי שירותים.

(ב) בכל התיקים שנדגמו אין תיעוד אודות תשובות האגפים.

ד. הפניות שהופנו לטיפול מינהל החינוך - זמן תגובה והטיפול שניתן

(1) רובע יפו

(א) מתאם הפעולות במינהל החינוך השיב על 3 פניות מבין 6 הפניות שנדגמו. זמן התגובה במקרים אלה: ב-2 מקרים תאריך התשובה היה מאוחר מתאריך היעד שניתן ע"י פנ"צ (3 ימים איחור, חודש איחור). הפנייה הנוספת נענתה בתאריך היעד. ב-2 פניות הפנה את הטיפול לגורמים נוספים: מנהל ביה"ס, מנהלת המחלקה לגני ילדים.

(ב) מנהלת מינהל החינוך השיבה על 2 פניות בזמן תגובה קצר - פנייה אחת נענתה יום קודם לתאריך היעד שניתן והאחרת יומיים קודם. התשובות מפורטות, כוללות מידע רלוונטי, התשובות ניתנות קודם לתאריך שנקבע ע"י פנ"צ.

(ג) מנהלת מחלקת חינוך מיוחד משיבה לפנ"צ על אחת מהפניות 6 ימים קודם לתאריך היעד שניתן.

(ד) ב-2 מקרים מבין ה-6 שנדגמו - מינהל החינוך קיים פגישות עם הפונים לשם מציאת פתרון הולם לבעיה שהוצגה בפניו.

(ה) תשובות מינהל החינוך מפורטות, כוללות מידע והסברים רלוונטיים.

(ו) בסה"כ ברובע יפו - 4 מקרים מבין 6 המקרים שנבדקו נענו קודם לתאריך היעד שניתן. 2 מקרים נענו באיחור.

(2) רובע בני דן

(א) מתאם הפעולות במינהל החינוך השיב על כל הפניות שנדגמו ברובע בני דן כדלקמן:

זמן תגובה קצר - 2 פניות נענו קודם לתאריך היעד שניתן (3 ימים קודם, שבוע קודם).

זמן תגובה ארוך - 4 פניות נענו לאחר תאריך היעד שניתן ע"י פנ"צ: איחור של יומיים, 3 שבועות, חודש וחודשיים.



(ב) בסה"כ ברובע בני דן - רק 2 פניות נענו קודם לתאריך היעד שניתן. 4 נענו באיחור.

(ג) תשובות מתאם פעולות המינהל מפורטות, אדיבות, יש הפניה לטיפול גורמים נוספים במינהל בהתאם לצורך: למנהל ביה"ס הרלוונטי לנושא הפנייה, למחלקת בינוי ואחזקה במינהל.

(ד) באף אחת מן הפניות לא נוצר קשר ישיר עם הפונה.

ה. מתן תשובה לתושב - זמן תגובה כולל

(1) רובע יפו

(א) לפנייה אחת מבין 6 הפניות שנדגמו ניתנה תשובה ע"י פנ"צ כעבור חודשיים מיום הפנייה.

(ב) מתאם פעולות המינהל השיב לפנייה אחת כעבור 11 חודשים מיום הפנייה.

(ג) שלושה גורמים השיבו על אותה פנייה ישירות לפונה: מינהל החינוך - כעבור כחודש מיום הפנייה, מנהל ביה"ס - לאחר חודשיים ופנ"צ - 4 חודשים מיום הפנייה.

בשני מקרים לא ניתנה תשובה בכתב לתושב, אלא התקיימו פגישות עם התושבים הפונים.

לגבי מקרה אחד אין תיעוד באם ניתנה תשובה לתושב.

(2) רובע בני דן

(א) ב- 2 מקרים ניתנה תשובה לתושב ע"י מתאם פעולות המינהל כעבור חודש וחודשיים מיום הפנייה.

(ב) במקרה אחד השיבה מנהלת ביה"ס לפונה (העתק למתאם פעולות המינהל) - אין תיעוד של תאריך התשובה.

(ג) לגבי 3 מקרים - אין תיעוד באם ניתנה תשובה לפונה.



פרק 6

דגימה וניתוח תיקים מאגף הפיקוח העירוני

31. כללי

- א. בפרק זה מוצגים ממצאי ניתוח הודעות מוקד שנתקבלו במערכת המוקד העירוני בחודש נובמבר 2001 בנושאים שהועברו לטיפול אגף הפיקוח העירוני.
- ב. נדגמו 10 פניות שנתקבלו במוקד העירוני מתושבי רובע יפו ו- 10 פניות שנתקבלו במוקד העירוני מתושבי רובע צפון מערב.
- ג. להלן ניתוח השוואתי של הפניות ברבעים שנבחרו:

32. מדגם הודעות מוקד עירוני מתושבי רובע צפון מערב ורובע יפו שטופלו ע"י אגף הפיקוח

העירוני

מס' הודעה	תאריך הפניה	נושא הפניה	קדימות טיפול	תאריך סיום משוער	סטטוס טיפול	תאריך סיום טיפול בפניה	האם ברצע טיפול ע"י אגף הפיקוח העירוני	הערות
1552220	24/11/01	חניה מפריעה לכניסה	קריטי- 4 שעות	25/11/01	טופל ונסגר	25/11/01	כן	הרכב נגרר
1544978	8/11/01	השלכת פסולת בגין	קריטי- 4 שעות	8/11/01	נסגר ללא טיפול	8/11/01	לא	לא נמצא מפגע
1544013	6/11/01	ניקוי מגרש	נמוך- 21 יום	27/11/01	נסגר ללא טיפול	24/12/01	לא	לא נמצא מפגע
1543350	5/11/01	רוכלות לא חוקית	מייד- 12 שעות	6/11/01	נסגר ללא טיפול	15/11/01	לא	לא נמצא מפגע. כ- 5/11 נבדק והרוכל לא נמצא במקום.
1542591	4/11/01	חניה באדום לבן	קריטי- 4 שעות	4/11/01	נסגר ללא טיפול	4/11/01	לא	לא נמצא מפגע
1547372	13/11/01	עץ חורג לשטח ציבורי	נמוך- שבועיים	3/12/01	נסגר ללא טיפול	26/11/01	לא	לא נמצא מפגע
1544343	7/11/01	כיוו פרטי סתום בחצר	נמוך- שבועיים	27/11/01	טופל ונסגר	18/12/01	כן	המפגע טופל
1543727	6/11/01	חניה על מדרכה	קריטי- 4 שעות	6/11/01	נסגר ללא טיפול	6/11/01	לא	"לא ניתן לפעול"
1543012	5/11/01	חריגה מתנאי רשיון	דחוף- 24 שעות	6/11/01	נסגר ללא טיפול	11/11/01	לא	לא נמצא מפגע
1541184	1/11/01	רכב נטוש	רגוע- 72 שעות	12/1/02	נסגר ללא טיפול	11/11/01	לא	לא נמצא מפגע



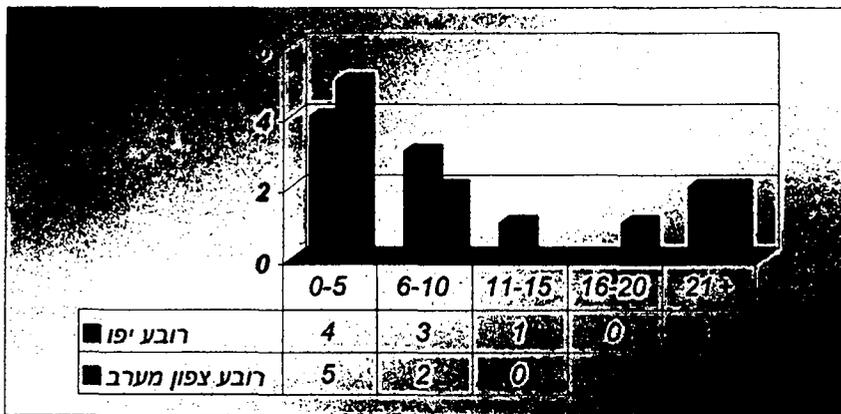
מס' הודעה	תאריך הפנייה	נושא הפנייה	קדימות טיפול	תאריך סיום משוער	סטטוס טיפול	תאריך סיום טיפול בפנייה	האם ביצע טיפול ע"י אגף הפיקוח העירוני	ערות
11	18/11/01	חניה מפריעה	קריטי-4 שעות	18/11/01	טופל ונסגר	18/11/01	כן	הרכב נגרר
12	8/11/01 (הודעה חוזרת מ- 8/8/01)	רכב נטוש	רגוע-72 יום	19/1/02 (להודעה הראשונה- 31/10/01)	נסגר ללא טיפול	15/11/01 (ההודעה הראשונה נסגרה ב- 10/12/01)	לא	לא נמצא מפגע- טופל בהודעה אחרת
13	2/11/01	חניה על המדרכה	קריטי-4 שעות	2/11/01	נסגר ללא טיפול	2/11/01	לא	לא נמצא מפגע
14	1/11/01	עץ חורג לשטח ציבורי	במוך- שבועיים	21/11/01	נסגר ללא טיפול	15/11/01	לא	לא נמצא מפגע
15	1/11/01	חריגה מתנאי רישיון	דחוף-24 שעות	4/11/01	נסגר ללא טיפול	1/11/01	לא	לא טופל מחוסר זמן
16	12/11/01	ערימת פסולת בנין	במוך- שבועיים	2/12/01	נסגר ללא טיפול	18/1/02	לא	לא נמצא מפגע
17	4/11/01	ביקוי מגרש	במוך- 21 יום	25/11/01	טופל ונסגר	20/11/01	כן	הועבר לטיפול חזות העיר וטופל על ידם.
18	2/11/01	רוכלות לא חוקית	לא מיידי- 12 שעות	2/11/01	טופל ונסגר	4/12/01	כן	הסחורה הוחרמה
19	1/11/01	בור פרטי סתום בחצר	במוך- שבועיים	21/11/01	נסגר ללא טיפול	5/11/01	לא	לא נמצא מפגע
20	1/11/01	חניה באדום לבן	קריטי-4 שעות	1/11/01	נסגר ללא טיפול	1/11/01	לא	לא נמצא מפגע



33. ריכוז ממצאי ניתוח הודעות מוקד בנושאי הפיקוח העירוני

א. זמן התגובה - מתאריך הפנייה ועד לתאריך סיום הטיפול

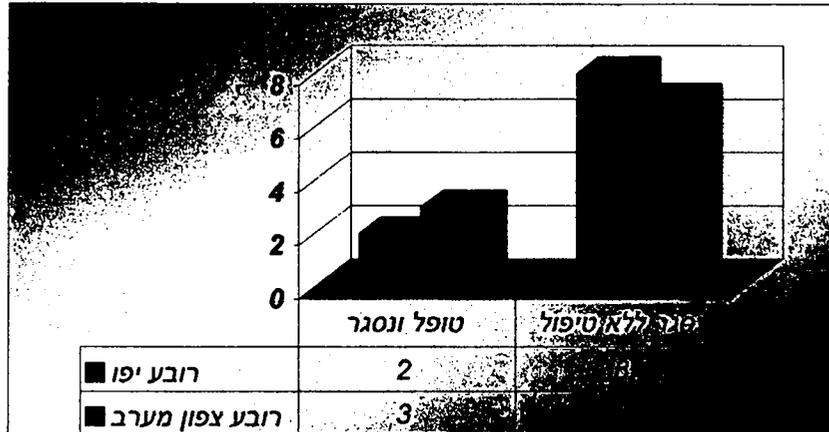
- (1) בגרף הבא מוצגים נתוני מספר ימי הטיפול בפנייה מתאריך פניית התושב ועד לסגירתה במערכת הממוחשבת ע"י אגף הפיקוח העירוני. כאשר מבוצעת פנייה למוקד העירוני נפתחת הודעה במערכת הממוחשבת המועברת ON LINE ליחידה הרלוונטית לביצוע הטיפול. המשמעות הינה שתאריך הפנייה הוא גם תאריך תחילת הטיפול ע"י היחידה.



- (א) זמן טיפול קצר - 7 פניות מרובע יפו נסגרו בטווח זמן של עד 10 ימים. 7 פניות מרובע צפון מערב נסגרו בטווח זמן דומה.
- (ב) זמן טיפול ארוך - פנייה אחת מתושבי רובע יפו נסגרה בטווח של 11-15 ימים. פנייה אחת מתושבי רובע צפון מערב נסגרה בטווח של 16-20 ימים.
- (ג) זמן טיפול ארוך מאוד - 2 פניות מתושבי רובע יפו ו- 2 פניות מתושבי רובע צפון מערב נסגרו בטווח שלמעלה מ- 21 יום.
- (ד) מספר הפניות שנסגרו בזמן תגובה קצר יחסית ומספר הפניות שנסגרו בטווח זמן ארוך מאוד דומה בשני הרבעים.

ב. סטטוס הטיפול בפניות

בגרף הבא מוצג סטטוס הטיפול בפניות נכון ליום בדיקת הביקורת - 23/4/02.


(1) רובע יפו

- (א) סטטוס טופל ונסגר - רק 2 פניות טופלו ונסגרו. מהוות 20% מכלל הפניות שנבדקו ברובע.
- (ב) סטטוס נסגר ללא טיפול - 8 פניות נסגרו ללא טיפול (80%): ב- 6 מקרים, לפי הגדרת האגף, נבדק ולא נמצא מפגע, במקרה אחד "לא ניתן לפעול".

(2) רובע צפון מערב

- (א) סטטוס טופל ונסגר - 3 פניות טופלו ונסגרו. מהוות 30% מכלל הפניות שנבדקו ברובע.
- (ב) סטטוס נסגר ללא טיפול - 7 פניות נסגרו ללא טיפול (70%): ב- 5 מקרים, לפי הגדרת האגף, נבדק ולא נמצא מפגע, מקרה אחד טופל ע"י חוות העיר, מקרה אחד "לא טופל מחוסר זמן" לפי הגדרת האגף.

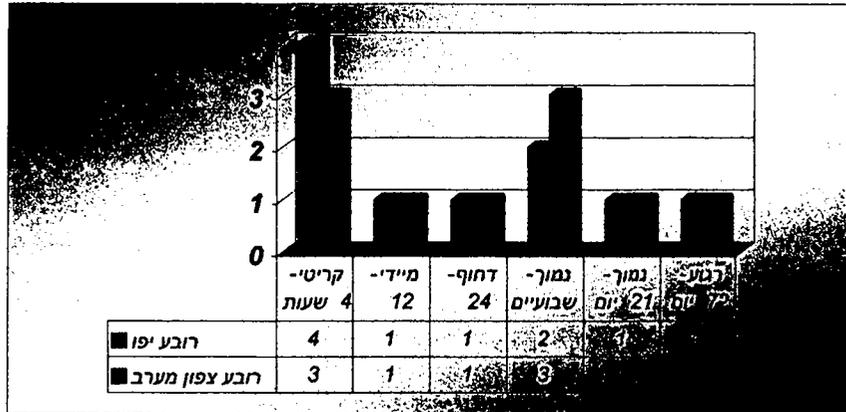
(3) אחוז הפניות שטופלו ונסגרו גבוה יותר ברובע צפון מערב.

(4) אחוז הפניות שנסגרו ללא טיפול גבוה יותר ברובע יפו.

ג. קדימות שניתנה למשך זמן טיפול

בגרף הבא מוצגת הקדימות שניתנה ע"י המוקד לטיפול בפנייה.

הקדימות שניתנת לטיפול בפנייה מציינת את החשיבות והדחיפות שניתנה לטיפול.



- (1) קריטי/ מידי/ דחוף - ל- 6 פניות ברובע יפו ניתנה קדימות טיפול עד 24 שעות. ל- 5 פניות מרובע צפון מערב ניתנה קדימות טיפול עד 24 שעות.
- (2) נמוך - ל- 3 מקרים ברובע יפו הוגדרה קדימות טיפול נמוכה (שבועיים, 21 יום). ברובע צפון מערב ניתנה קדימות נמוכה ל- 4 פניות (שבועיים, 21 יום).
- (3) רגוע - קדימות טיפול רגוע - 72 יום ניתנה למקרה אחד בכל אחד מהרבעים.
- (4) ברובע יפו מספר הפניות שהוגדרו ע"י המוקד כקדימות קריטי/מידי ודחוף גבוה יותר ממספר הפניות שהוגדרו באותה קדימות טיפול ברובע צפון מערב.
- (5) אחוז הפניות שהוגדרו כקדימות טיפול נמוכה - גבוה יותר ברובע צפון מערב.
- (6) מספר הפניות שהוגדרו כקדימות טיפול "רגוע"- זהה בשני הרבעים (פנייה אחת).



ד. משך טיפול בהודעת המוקד

(1) רובע יפו

- (א) 4 פניות נסגרו בתאריך הסיום המשוער שנקבע ע"י המוקד (רק פנייה אחת טופלה ונסגרה, 3 הפניות האחרות נסגרו ללא טיפול).
- (ב) 3 פניות נסגרו לפני תאריך הסיום המשוער: פנייה אחת נסגרה ללא טיפול חודש קודם (הוגדרה לטיפול רגוע - 72 יום); פנייה אחת נסגרה ללא טיפול שבוע קודם; פנייה אחרת נסגרה ללא טיפול 5 ימים קודם.
- (ג) 3 פניות נסגרו באיחור: פנייה אחת הוגדרה לטיפול נמוך (שבועיים) וטופלה באיחור של $3 \frac{1}{2}$ שבועות; פנייה אחת הוגדרה לטיפול מידי (12 שעות) ונסגרה ללא טיפול באיחור של 9 ימים; פנייה נוספת הוגדרה לטיפול נמוך (שבועיים) ונסגרה ללא טיפול באיחור של שבועיים.

(2) רובע צפון מערב

- (א) 4 פניות נסגרו בתאריך הסיום המשוער שנקבע ע"י המוקד (רק פנייה אחת טופלה ונסגרה, 3 הפניות האחרות נסגרו ללא טיפול).
- (ב) 3 פניות נסגרו לפני תאריך הסיום המשוער: פנייה אחת נסגרה ללא טיפול שבוע קודם; פנייה אחת נסגרה ללא טיפול שבועיים קודם; פנייה אחרת טופלה ונסגרה 5 ימים קודם.
- (ג) 3 פניות נסגרו באיחור: פנייה אחת הוגדרה לטיפול נמוך (שבועיים) ונסגרה ללא טיפול באיחור של חודש; פנייה אחת שהוגדרה לטיפול מידי (24 שעות) טופלה ונסגרה באיחור של חודש; פנייה נוספת הינה פנייה חוזרת - הפנייה החוזרת היתה כעבור חודשיים מתאריך הפנייה הראשונה. סך משך הטיפול מהפנייה הראשונה - 4 חודשים - חודש וחצי איחור מתאריך היעד המקורי.

- (3) מספר הפניות שטופלו בהתאם לקדימות ולמשך זמן הטיפול שנקבע ע"י המוקד או בתאריך מוקדם יותר, זהה בשני הרבעים.



ה. השוואת אופן הטיפול בפניות בנושא דומה - יפו מול רובע צפון מערב

רובע	נושא הפנייה	קדימות טיפול	סטטוס טיפול	סה"כ זמן טיפול (*כולל שבתות וחגים)
יפו	חניה מפריעה	קריטי- 4 שעות	טופל ונסגר	באותו יום
צפון מערב	לכניסה	קריטי- 4 שעות	טופל ונסגר	באותו יום
יפו	השלכת פסולת בנין	קריטי- 4 שעות	נסגר ללא טיפול	באותו יום
צפון מערב		נמוך- שבועיים	נסגר ללא טיפול	חודשיים
יפו	ניקוי מגרש	נמוך- 21 יום	נסגר ללא טיפול	חודש וחצי
צפון מערב		נמוך- 21 יום	טופל ונסגר	שבועיים וחצי
יפו	רוכלות לא חוקית	מייד- 12 שעות	נסגר ללא טיפול	10 ימים
צפון מערב		מייד- 12 שעות	טופל ונסגר	חודש
יפו	עץ חורג	נמוך - שבועיים	נסגר ללא טיפול	חודש וחצי
צפון מערב		נמוך - שבועיים	נסגר ללא טיפול	שבועיים
יפו	ביוב פרטי סתום	נמוך- שבועיים	טופל ונסגר	חודש וחצי
צפון מערב	בחצר	נמוך- שבועיים	נסגר ללא טיפול	באותו יום
יפו	חניה על מדרכה	קריטי- 4 שעות	נסגר ללא טיפול	באותו יום
צפון מערב		קריטי- 4 שעות	נסגר ללא טיפול	באותו יום
יפו	חריגה מתנאי רשיון	דחוף- 24 שעות	נסגר ללא טיפול	6 ימים
צפון מערב		דחוף- 24 שעות	נסגר ללא טיפול	באותו יום
יפו	רכב נטוש	רגוע- 72 יום	נסגר ללא טיפול	10 ימים
צפון מערב		רגוע- 72 יום	נסגר ללא טיפול	4 חודשים
יפו	חניה באדום לבן	קריטי- 4 שעות	נסגר ללא טיפול	באותו יום
צפון מערב		קריטי- 4 שעות	נסגר ללא טיפול	באותו יום

הזמנים שהביקורת התייחסה אליהם הם המועדים והתאריכים שבהם טופל המפגע.

- (1) קדימות טיפול שניתנה ע"י המוקד - ב- 9 מקרים בהם נושא הפנייה זהה, ניתנה ע"י המוקד אותה קדימות לטיפול בפנייה לשני הרבעים. רק במקרה אחד ניתנה קדימות עדיפה לרובע יפו.
- (2) סטטוס הטיפול - ב- 3 מקרים יש הבדל בסטטוס הטיפול, כדלקמן: 2 מקרים טופלו ונסגרו ברובע צפון מערב ואילו ברובע יפו נסגרו ללא טיפול. פנייה אחת טופלה ונסגרה ברובע יפו וברובע צפון מערב נסגרה ללא טיפול.
- (3) משך זמן הטיפול - ב- 7 מבין 10 המקרים שנדגמו, נמצא משך תגובה שונה בטיפול בפניות משני הרבעים בנושאי פנייה דומים, כדלקמן: ב- 4 מבין 7 המקרים משך הטיפול היה קצר יותר ברובע צפון מערב. ב- 3 מקרים משך הטיפול בפניות רובע יפו היה קצר יותר.



פרק 7

מינהל השירותים החברתיים

34. כללי

- א. למינהל השירותים החברתיים בעירייה שלושה אגפים המספקים שירותי רווחה לכל רובעי העיר: אגף דרום, אגף מזרח ואגף צפון-מרכז.
- ב. הביקורת נערכה בלשכת חוצות יפו ולשכת שער יפו באגף דרום ובלשכת עבר הירקון באגף צפון-מרכז.
- ג. נבחרו שתי לשכות ברובע יפו כדי לבחון את השירות הניתן ע"י מינהל השירותים החברתיים לכל התושבים ברובע. לשם השוואת השירות הניתן לתושבי רובע יפו נבחרה לשכת עבר הירקון הנותנת שירותים לתושבי צפון העיר.
- ד. אגף דרום כולל 3 לשכות רווחה: לשכת רווחה שפירים המספקת שירותי רווחה לשכונות הדרומיות של העיר כדוגמת שכ' שפירא, קריית שלום ושכנותיהן ולשכות שער יפו וחוצות יפו המספקות שירותי רווחה לאזור יפו.
- מלבד לשכות הרווחה נכללים באגף וכפופים ישירות למנהל האגף: תחנה לייעוץ בנישואין, 8 טיפות חלב, מרכז הישגים - הכשרה מקצועית, מסיל"ה - סיוע לעובדים זרים, מרכז לסיוע למשפחות חד הוריות, מרכז לטיפול בנפגעי סמים, שירותי ייעוץ לאזרח.
- ה. אגף צפון-מרכז כולל 3 לשכות רווחה: לשכת רווחה לב העיר לקשיש ולשכת לב העיר למשפחה המספקות שירותי רווחה לשכונות לב תל אביב, בני דן, הקריה ומונטפיוריו והצפון הישן ולשכת עבר הירקון המספקת שירותי רווחה לשכונות צפון-מערב וצפון-מזרח.
- לשכות הרווחה באגף צפון-מרכז חולשות על 67% משטח העיר. לשכת עבר הירקון לבדה חולשת על 41% משטח העיר תל אביב.
- מלבד לשכות הרווחה נכללות באגף וכפופות ישירות למנהל האגף 9 תחנות טיפת חלב. קיימות 2 תחנות לייעוץ בנישואין וסיוע למשפחות חד הוריות הכפופות למנהלות הלשכות. כמו כן, האגף מפעיל מרכז משפחה וקשר בכפופות למנהלת לשכת לב העיר למשפחה, וכן שתי יחידות לטיפול בנפגעי סמים.
- ו. הניתוח בפרק זה מתבסס על מספר היבטים: הקצאה תקציבית, כוח אדם ותרבות ארגונית, מבנה ארגוני ושיטות עבודה.



35. חלק א' - ההקצאה התקציבית

א. תקציב

- (1) ברמה הארצית תקציב הרווחה נקבע וניתן ע"י המשרדים הממשלתיים האחראיים לתחום. הרשות העירונית מוסיפה הקצאה עירונית נוספת על התקציב הממשלתי הניתן. נמסר לביקורת כי למרות שמקובל בשלטון המקומי להקצות תוספת של כ- 25% כהקצאה מקומית על התקציב הממשלתי, עיריית ת"א-יפו מקצה תוספת עירונית המהווה כ- 50% מסך כל התקציב הניתן לנושאים החברתיים ולנושאי הרווחה.
- (2) בעשור האחרון נקבעו נוסחאות לחלוקת תקציבי הרווחה במינהל השירותים החברתיים בתל אביב-יפו.
- (3) ההקצאה התקציבית לאגפים וללשכות מתבצעת כיום בהתאם לסעיפי התקציב השונים עפ"י הנוסחאות הבאות:

4) טבלה מס' 1 - נוסחאות חלוקת התקציב

הנוסחה	סעיף תקציב
אחוז התיקים במחלקה: 80% מדד חברתי- כלכלי (יחס ישר): 20%	צרכים מיוחדים למשפחה
אחוז התיקים במחלקה: 80% מדד חברתי- כלכלי (יחס ישר): 20%	עזרה אחרת לקשיש
מס' יחסי של ילדים במחלקה בגילאי 3-18. בלשטות: עבר הירקון, לב העיר למשפחה ואילון תהיה העדפה מתקנת של 10% במס' הילדים.	טיפול בילד בקהילה
מס' יחסי של קבוצות יחדיו באגף	תוכנית יחדיו
מס' יחסי של נערות במצוקה במחלקה.	נערה במצוקה
מס' יחסי של בתי אב מטופלים במינהל	חקירות כלכליות
מס' ילדים בגילאי 0-6 במחלקה: 50% מסודרי שנה קודמת: 30% מדד חברתי - כלכלי: 20%	מעונות יום/משפחתונים
מס' ילדים בגילאי 0-18 במחלקה: 35% מסודרי שנה קודמת: 35% מדד חברתי - כלכלי: 20% מטופלים ע"י פקידות סעד לחוק נוער: 10%	ילדים בסידור חוץ ביתי
גילאי 0-18 במחלקה: 30% סך התשלומים בשנה קודמת: 70%	אומנה יומית
מספר עובדים במחלקה/מטה יחסית למספר עובדים באגף הרווחה.	ציוד וריהוט משרד
מס' עובדים במחלקה/מטה יחסית למס' עובדים באגף הרווחה.	צרכי משרד
על פי שאלון. מס' הנקודות של כל אגף יחסית למס' הנקודות הכללי	תיקוני מכנים
מס' מ"ר במחלקה יחסית למס' מ"ר באגף 70% מס' עובדים במחלקה: 30%	נקיון מכנים
עפ"י מס' בתי אב משפחה מטופלים בלשכה.	סומכות (מתקציב צרכים אחרים למשפחה)
עפ"י מס' בתי אב קשישים בלשכה, ללא זכאי חוק ביטוח סיעוד	מט"זיות (מתקציב עזרה אחרת לזקן)



ב. כיצד חושבה נוסחת ההקצאה התקציבית?

- (1) הדיון בחישוב נוסחאות לניהול תקציבי מינהל השירותים החברתיים החל לפני כ- 10 שנים, במטרה לגבש שיטת חלוקה תקציבית אובייקטיבית עפ"י קריטריונים ברורים ומדידים, ולהקצות תקציבים בין הלשכות באופן שיענה על הצרכים הטיפוליים והשירותיים ללא קשר לאופי מנהל האגף או הלשכה, נמרצות ויכולת השפעתו.
- (2) הוקמה ועדת היגוי לנושא: נציגי המינהל, מנהלי לשכות ונציגי המרכז למחקר חברתי וכלכלי.
- (3) הדיונים הניבו 2 נוסחאות לחלוקה תקציבית ל- 2 סעיפים מרכזיים: סעיף תקציב עזרה לקשיש וסעיף תקציב צרכים מיוחדים למשפחה.
- (4) **חישוב המדד הכלכלי חברתי/ מדד המצוקה**
2 אסכולות באשר לחישוב הנוסחה להקצאה התקציבית:
אסכולה ראשונה טוענת כי המצוקה של האזור באופן כללי פחות רלוונטית לעומת כמות המקרים הנמצאים בטיפול בלשכה. לפיכך, בקביעת אופן העבודה והחלוקה התקציבית יש להביא בחשבון את המצוקה הפוטנציאלית של הלקוחות ולא את פוטנציאל המצוקה של האזור.
האסכולה השנייה טוענת כי יש להתמקד בפוטנציאל ובמצוקת האזור, היות והיתר תלוי במנהל האזור ובאופן הניהול שלו.
האסכולה המובילה את החשיבה באגף הרווחה הינה האסכולה הראשונה, לכן הנוסחאות שגובשו מתבססות בעיקר על מספר התיקים בטיפול. אולם, על מנת לתת ביטוי בכל זאת למצוקת האזור באופן כללי, הוכלל בנוסחה פרמטר בשם מדד חברתי כלכלי/מדד המצוקה. מדד זה מבטא את פוטנציאל מצוקת האזור ומשקלו כ- 30% – 40%.
למדד המצוקה 6 קריטריונים (בכלל זה: מספר חדרים לנפש, אם עובדת, מכונית במשפחה). במידה וכל 6 הקריטריונים מתקיימים אזי מדד המצוקה 100%.
(5) במהלך הזמן, פותחו נוסחאות כמעט לכל הסעיפים התקציביים (כפי שפורט בטבלה מס' 1 - הנוסחאות לחלוקה התקציבית).
(6) יש לציין כי סעיפי התקציב נקבעים ע"י משרד העבודה והרווחה, במהלך 40 השנים האחרונות לא בוצעו שינויים משמעותיים בסעיפים אלו.



- (7) התקציב מוקצה לאגפים לפי הנוסחה שגובשה והינה מוסכמת על הנהלת המינהל ומנהלי האגפים בשטח. כמו כן קיימת החלטה שהמינהל יאמץ נוסחה חדשה באם יעלה הצורך ובאם תהא מוסכמת על מרבית המשתתפים בוועדת ההיגוי.
- (8) בתקופה שקדמה לגיבוש הנוסחה רבו הטענות ואי ההסכמות על רקע חלוקה תקציבית בלתי צודקת בין יחידות המינהל, אולם עם תום גיבוש הנוסחה, חלוקת התקציב, לפי הנוסחה, הביאה לתחושת צדק ושוויון ולשקט תעשייתי. לצוות הפרוייקט נמסר כי מחסור במשאבים עדיין קיים, אולם המחסור הוא לכלל הלשכות ואינו בולט יותר בלשכה מסוימת.

ג. תהליך חלוקת התקציב השנתי בין האגפים ובלשכות

- (1) תהליך חלוקת התקציב בין שלושת אגפי מינהל השירותים החברתיים מתחיל בדיונים במטה המינהל בפורום מנהלי אגפים ומנהל מטה מינהל משאבים בקביעת ובגיבוש המפתחות לחלוקת המשאבים (כסף וכ"א).
- עפ"י המפתחות מחולק התקציב לכל אגף. בהנהלת האגף מתקיים דיון (פורום הנהלת האגף כולל את מנהל האגף, מנהלי הלשכות ומרכזי הנושאים שהם גורמי המטה של האגף לתחום לוגיסטי ומקצועי) לגיבוש מפתחות לחלוקת המשאבים בין הלשכות.
- ברמת הלשכה כל מנהל לשכה מחלק את המשאבים הניתנים לו לכל מרכיבי האגף. מחוייבותו כלפי האגף בנושא התקציב מתבטאת במחוייבות להוצאת התקציב עפ"י ייעודו ובעמידה במסגרת התקציב.
- מנהלי הלשכות מקבלים סיוע ממטה האגף בקבלת החלטות חריגות ובמעקב אחר ביצוע התקציב.
- (2) חלוקת התקציב ע"י המינהל כוללת שני חלקים: החלוקה הראשית הינה לפי האגפים והחלוקה המשנית כוללת המלצות לחלוקה לפי הלשכות המשתייכות לאגף. בידי מנהל האגף הסמכות להחליט באם לחלק ללשכות לפי המלצות המינהל או בחלוקה אחרת. להלן נתוני חלוקת התקציבים לאגפים וללשכות לשנת 2002:



(3) טבלה מס' 2- נתוני חלוקת התקציב לאגפים השונים וללשכות לשנת 2002:

אגף צפון-מרכז				אגף דרום					
תקציב מינהלי	סה"כ אגפי	צפון עבר הירקון	מרכז	תקציב מינהלי	סה"כ אגפי	שפירים	חוצות יפו	שער יפו	
1,035,000	1,030,000	356,000	674,000	1,423,000	1,420,000	479,960	523,980	416,060	צרכים מיוחדים למשפחה
1,974,000	1,845,000	437,000	1,311,000	1,134,000	1,018,000	407,200	386,840	223,960	עזרה אחרת לקשיש
70,000	70,000	24,000	46,000	200,000	200,000	58,000	80,000	62,000	טיפול בילד בקהילה
	50,000				45,000				הסעות נכים
	10,000	5,000	5,000		8,000				חקירות
5,460	16,000	4,000	12,000	11,340	16,000	4,000	7,040	4,960	נערות במצוקה
					18,000	12,000		6,000	יחדיו
	10,000				30,000				עבודה קהילתית
					35,000				מועדון הנערה הערבית
941,000		605,000	336,000		1,440,000	400,000	815,000	225,000	מועדוני קשישים
	128	47	81		340	145	115	80	פנימיות
153	113	42	71	418	435	128	190	117	מעונות/משפחתונים
5				44	45	7	27	11	אומנה יומית

(4) בתוך הלשכה לא ניתן להמיר מכסות, לדוגמא לא ניתן להמיר מכסה של סידור חוץ ביתי במכסה של קשישים. במקרה כזה המכסה חוזרת למינהל ובודקים אם יש לשכה אחרת שממתינה למכסה; באם כן תועבר המכסה ללשכה שממתינה למרות הנוסחה. אם אין צורך במכסה בלשכות אחרות, תאפשר המרת המכסה במכסה אחרת באותה לשכה.

(5) בין הלשכות ניתן להחליף מכסות. במקרה כזה בין מנהלי האגפים מתקיים מו"מ על מכסות, ומתבצעים החלפה וקיצוץ בהתאם לצרכים המשתנים של האזורים שבאחריותם.



ד. האם קיימת העדפה ליפו בחלוקת התקציב?

- (1) בעבר התבצע בעיר תל אביב-יפו פרויקט שיקום שכונות, במסגרתו קיבלו שכונות נזקקות יותר משאבים, אגף צפון-מרכז הרגיש מקופח היות ולא נכלל במסגרת שיקום שכונות. כיום, בעקבות הנוסחה שפותחה במינהל, חלוקת המשאבים נעשית בהתאם למיון התיקים שנערך כל שנה. כלומר, כיום לא קיימת העדפה תקציבית. אין הקצאה מיוחדת או אפליה מתקנת לאגף דרום או יפו בפרט, והתקציב ניתן באמצעות נוסחאות העבודה שפותחו במינהל עפ"י פלח הלקוחות/הפונים בכל אזור.
- (2) החסר התקציבי מתמלא באמצעות שני מנגנונים הנפוצים ביפו ובדרום העיר יותר מאשר ברבעים האחרים:
- (א) פרויקטים: צרכי האזור בחלקם מקבלים מענה בפרוייקטים מיוחדים - מנהל אגף או לשכה מאתר, בהתאם לצרכי האזור, גופים למימון הפרוייקט המבוקש. קיימת נטייה של גופים ציבוריים, עסקיים וולונטרים ושל מינהל השירותים החברתיים בעצמו, לבצע פרויקטים באזור יפו והדרום יותר יחסית מאזורים אחרים בעיר.
- (ב) ביפו פיתח האגף רשתות רווחה חברתיות בלתי פורמליות כדוגמת מתנ"סים מסובסדים ומעונות ארגוניים המהווים מקורות אלטרנטיביים ותוספת על האמצעים הפורמליים הניתנים לאגף במסגרת המינהל. כלומר, יצרו רשת תמיכה ענפה באוכלוסייה הנזקקת.
- (ג) רשתות אלו פחות מפותחות באזורי העיר האחרים.



(3) להלן נתוני התקציב לשלוש הלשכות שנבחרו לפי סעיפי התקציב השונים:

(4) טבלה מס' 3 - תקציבי לשכות חוצות יפו, שער יפו ועבר הירקון לשנת 2002

לשכת עבר הירקון		לשכת חוצות יפו		לשכת שער יפו		
עפ"י תקציב המינהל המוצע	לפי דיווח הלשכה/ האגף	עפ"י תקציב המינהל המוצע	לפי דיווח הלשכה/ האגף	עפ"י תקציב המינהל המוצע	לפי דיווח הלשכה/ האגף	
465,170	356,000	553,860	523,980	418,110	416,060	צרכים מיוחדים למשפחה
506,250	437,000	454,815	316,840	265,275	223,960	עזרה אחרת לקשיש
35,670	24,000	90,300	150,000	69,050	62,000	טיפול בילד בקהילה
	50,000 (אגפי)				30,420	הסעות נכים
	5,000		3,000		8,000 (אגפי)	חקירות
1,333	4,000	2,884	7,040	5,404	4,960	נערות במצוקה
					6,000	יחידו
	10,000 (אגפי)		19,000			עבודה קהילתית
			38,000			מועדון הנערה הערביה
	605,000		840,000		225,000	מועדוני קשישים
						פנימיות
	47 מכסות		115 מכסות		80 מכסות	
64 מכסות	42 מכסות	167 מכסות	190 מכסות	139 מכסות	117 מכסות	מעונות/ משפחתונים
3 מכסות	18,000 ₪	24 מכסות	27 מכסות	9 מכסות	11 מכסות	אומנה יומית

בהשוואת התקציב בין שלוש הלשכות נבחנה מידת ההתאמה בין גודל התקציב למס' בתי אב המטופלים למס' העובדים והתקנים בכל אחת מהלשכות.



(5) טבלה מס' 4 - השוואת תקציבי הלשכות, מס' עובדים ומס' בתי אב מטופלים

לשנת 2002

לשכת עבר הירקון			לשכת חוצות יפו			לשכת שער יפו		
מס' תקנים ומס' עובדים	מס' בתי אב	סה"כ תקציב*	מס' תקנים ומס' עובדים	מס' בתי אב	סה"כ תקציב*	מס' תקנים ומס' עובדים	מס' בתי אב	סה"כ תקציב*
תקנים- 37.22	משפחות- 1,282	817,000 ₪	תקנים- 51.64	משפחות- 1,968	990,820 ₪	תקנים- 32.02	משפחות- 1,449	702,020 ₪
עובדים- 49	קשישים- 1,963		עובדים- 58	קשישים- 1,715		עובדים- 36	קשישים- 768	
	סה"כ- 3,245			סה"כ- 3,683			סה"כ- 2,217	
₪ 251.77			₪ 269.02			₪ 316.65		
						סה"כ תקציב לביית אב		

* בחישוב סה"כ התקציב נלקחו בחשבון הסעיפים העיקריים: צרכים מיוחדים למשפחה, עזרה אחרת לקשיש וטיפול בילד בקהילה.

- א. באופן כללי, נמצא כי ללשכת חוצות יפו התקציב הגבוה ביותר (990,820 ₪). בהתאמה, ללשכת חוצות יפו מספר בתי אב מטופלים הגבוה ביותר (3,683), מספר העובדים הגבוה ביותר (58 עובדים) ומספר תקנים גבוה (51.64 תקנים) יחסית ללשכות שנבחנו.
- ב. ללשכת עבר הירקון התקציב השני בגודלו (817,000 ₪), מספר מטופלים נמוך משל לשכת חוצות יפו (3,245), מספר עובדים ותקני כ"א השני בגודלו (49 עובדים, 37.22 תקנים).
- ג. ללשכת שער יפו מספר בתי אב מטופלים הנמוך ביותר מבין 3 הלשכות שנדגמו – בהתאמה, תקציבה הנמוך ביותר (702,020 ₪) ומספר העובדים והתקנים נמוך - 36 עובדים, 32.02 תקנים.
- ד. בחישוב היחס בין התקציב שניתן לבית אב – סכום התקציב הגבוה ביותר לבית אב ניתן ללשכת שער יפו והנמוך ביותר ללשכת עבר הירקון, לא כולל הסעיפים: מועדוני קשישים, נערות במצוקה, יחידו, עבודה קהילתית, חקירות, הסעות נכים ומועדון הנערה הערביה.
- ה. בחישוב כל הסעיפים התקציביים נמצא כי התקציב הגבוה ביותר לבית אב מטופל ניתן ללשכת חוצות יפו והנמוך ביותר ללשכת שער יפו.
- ו. בבחינת כל אחד מסעיפים התקציביים העיקריים נמצא:
 - סעיף עזרה אחרת לקשיש - בלשכת עבר הירקון מספר מטופלים קשישים הגבוה ביותר מבין הלשכות שנבדקו - 1,963, ללשכת חוצות יפו מספר מטופלים קשישים קטן יותר - 1,715 וללשכת שער יפו מספר מטופלים קשישים הנמוך ביותר - 768. בהתאמה, תקציבי הלשכות בסעיף זה - לשכת עבר הירקון התקציב הגבוה ביותר, לשכת חוצות יפו נמוך יותר ולשכת שער יפו הנמוך מבין השלושה.



סעיף צרכים מיוחדים למשפחה - נמצאה התאמה דומה כנ"ל בין מס' המטופלים לגודל התקציב הניתן ללשכה.

36. ריכוז ממצאים חלק א' – ההקצאה התקציבית

- א. הקצאת תקציבים - בעבר, התקציב שניתן הושפע באופן מהותי ע"י תחושות בלתי מדידות של מנהלי המינהל ביחס לצרכי השטח וע"י אישיות מנהלי האגפים.
- ב. כיום, התקציב מחולק באופן שקוף, ברור ומדיד עפ"י נוסחאות שנתקבלו בדעת רוב בוועדת היגוי שכללה את הנהלת המינהל ומנהלי האגפים.
- ג. המדד החברתי כלכלי - הויכוח בין שתי האסכולות עדיין מתקיים באופן כללי וגם במינהל עצמו.
- ד. האסכולה הראשונה, המתבססת על מספר תיקים בטיפול, נותנת מענה לצרכי הפונים ומעודדת גישה טיפולית פסיבית. גישה זו מספקת מענה טוב יותר לצרכי אוכלוסיית הצפון.
- ה. האסכולה השנייה, המתבססת על צרכי השטח, מאפשרת הקצאה תקציבית גדולה יותר לאזורים המאופיינים כאזורים נזקקים ומחייבת דרך פעולה טיפולית אקטיבית ויציאת עו"ס לשטח לאיתור מטופלים פוטנציאליים ונזקקים שאינם פונים מיוזמתם, ומתאימה יותר למאפייני אוכלוסיית יפו.
- ו. על פי הנטען בפני צוות הביקורת, האסכולה הראשונה נבחרה כמרכיב עיקרי בנוסחה מהסיבה שהתקציב מוגבל ממילא ואינו מאפשר מתן מענה הולם לפונים עצמם, לא כל שכן, למטופלים פוטנציאליים שאינם פונים.
- ז. בנוסף, נטען כי הגישה הראשונה הינה מדידה וניתנת לכימות ולעבודה עפ"י נוסחה (מס' תיקים). לעומת זאת, הגישה השנייה ערטילאית ולא ברור איזה מדד מבטא במדויק את אפיון האזורים השונים.
- ח. תהליך חלוקת התקציב באגפים ובלשכות - החלוקה התקציבית השנתית מתבצעת בשני שלבים: בשלב הראשון התקציב המינהלי מחולק לאגפים לאחר דיון המטה הכולל את שלושת מנהלי האגפים. בשלב השני מתבצעת חלוקה בראשות מנהל האגף לכל הלשכות בשיתוף מנהלי הלשכות.



- ט. בנוסף לחלוקה התקציבית האגפית ניתנות ע"י המינהל המלצות לחלוקה בין הלשכות באגפים השונים המתבססת על הנוסחאות הקיימות. נמצא כי לרוב מנהלי האגפים מאמצים את המלצות המינהל לחלוקה התקציבית בין הלשכות.
- י. העדפה מתקנת ליפו - קיימת מידה מסוימת של העדפה מתקנת ליפו בדמות ביצוע פרויקטים מיוחדים ביפו יותר יחסית לאזורים אחרים בעיר.
- יא. בהשוואת תקציבי הלשכות לפי הסעיפים התקציביים השונים, מס' תקנים, מס' עובדים ומס' בתי אב מטופלים בכל לשכה נמצאה התאמה יחסית בין הפרמטרים הנ"ל. ואולם, יש לציין כי בערכי התקציב לבית אב מטופל נמצאה התאמה גבוהה בין לשכות חוצות יפו ועבר הירקון ואילו בלשכת שער יפו הקטנה ביותר נמצא כי התקציב לבית אב מטופל גבוה יותר משתי הלשכות האחרות.



(4) על מנת לבחון את ההקצאה עפ"י נוסחאות העבודה לכ"א התבצעה השוואה של "מדד איכות שירות" בין שלוש הלשכות. המדד חושב פעמיים - פעם אחת כפונקציה של סה"כ מספר בתי אב מטופלים לסה"כ עובדים בלשכה. ופעם שנייה כפונקציה של סה"כ מספר בתי אב משפחות מטופלות לסה"כ עובדי משפחות (למעט עובדי סמך ומנהל) וסה"כ מספר בתי אב קשישים מטופלים לסה"כ עובדי קשישים (למעט עובדי סמך ומנהל).

להלן ערכי המדד בטבלה הבאה מס' 6:

טבלה מס' 6 - ערכי מדד איכות שירות לשלוש הלשכות שנבחנו

עבר	לשכת הירקון	לשכת חוצות יפו	לשכת שער יפו	
	1282	1968	1449	מספר בתי אב משפחות מטופלים בלשכה
	1963	1715	768	מספר בתי אב קשישים מטופלים בלשכה
	3245	3683	2217	סה"כ בתי אב מטופלים בלשכה
	37.22	51.64	32.02	סה"כ תקני עובדים בלשכה
	87.18	71.32	69.23	היחס בין מס' המטופלים למס' התקנים

- (5) לא ניתן להבחין במגמתיות מסויימת בהקצאת כוח אדם ללשכות השונות, שכן:
- (א) ערכי מדד איכות מתן השירות בלשכת שער יפו נמוכים יותר בפרמטר משפחות וגבוהים יותר מהלשכות האחרות בפרמטר קשישים.
- (ב) ערכי מדד איכות השירות בלשכת חוצות יפו נמוכים יותר בפרמטר קשישים וגבוהים ביותר בפרמטר משפחות.
- (ג) עבור לשכת עבר הירקון ערכי מדד איכות השירות נמוכים ביותר בפרמטר כללי. לעומת זאת, בפרמטרים קשישים ומשפחות ממוקמת הלשכה בתווך של שתי הלשכות האחרות.
- (ד) קיימת הטיה קלה לרעת לשכת חוצות יפו בהקצאת כ"א לטיפול בקשישים.
- (ה) קיימת הטיה קלה לרעת שער יפו בהקצאת כ"א לטיפול במשפחות.



ב. לביקורת נמסר כי קיים פער חריף בין הצרכים האמיתיים ובין ההקצאה בפועל:

(1) עומס עבודה

להלן נתונים השוואתיים של מספר התיקים לטיפול עו"ס במשרה מלאה בשלוש הלשכות:

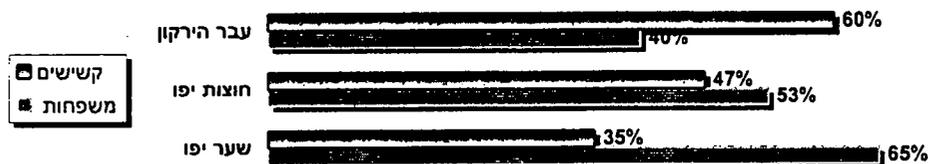
טבלה מס' 7 מדד עומס - השוואת מספר תיקי טיפול לעו"ס

לשכת עבר הירקון		לשכת חוצות יפו		לשכת שער יפו		
חישוב הביקורת **	דיווח הלשכה *	חישוב הביקורת **	דיווח הלשכה *	חישוב הביקורת **	דיווח הלשכה *	
174.42	140-120	131.55	120-110	163.72	132	מספר תיקים בטיפול עו"ס משפחות בממוצע
373.9	530-320	361.05	400-350	307.2	361	מספר תיקים בטיפול עו"ס קשישים

* דיווח מנתונים שהתקבלו ממנהלי הלשכות. הנתונים כוללים את מספר התיקים שנמצאים בפועל בטיפול אצל עו"ס משפחות או עו"ס קשישים. זהו אומדן שהביקורת קיבלה כנתון מדויח מהלשכה.

** חישוב שנעשה ע"י הביקורת על בסיס הנתונים שנמסרו לה ביחס לעו"ס מטפלים בפועל. כולל את בעלי התפקידים המפורטים בטבלה מס' 5 כדלקמן: עו"ס משפחות, עובד מעקב ועו"ס קשישים. החישוב נעשה באופן הבא: משפחות - חלוקה של מס' התיקים למשפחות עפ"י מיון תיקים במספר תקני עו"ס משפחות ועובדי מעקב. קשישים - חלוקה של מס' התיקים לקשישים עפ"י מיון תיקים במספר עו"ס קשישים.

אחוזי ההתפלגות של אוכלוסיית הפונים ללשכות לפי חלוקה לקשישים ולמשפחות



(2) גידול במס' הפונים מול קיטון במס' העובדים

במהלך 4 השנים האחרונות מספר העובדים המקצועיים העובדים מול לקוחות קטן לעומת עלייה מתמדת במספר הפונים/הלקוחות.



(א) גידול במספר הפונים
להלן השוואה בין התפלגות בתי אב אשר בטיפול בלשכות עפ"י מיון תיקים
בשנת 1998 ובשנת 2001: הנתונים לשנת 1998 - לשכת חוצות יפו
3,427 בתי אב, לשכת שער יפו 2,111 בתי אב ולשכת עבר הירקון
(מחלקת צפון בשנים אלו) 2,936 בתי אב. הנתונים לשנת 2001: לשכת
חוצות יפו נותנת שירות ל- 3,683 בתי אב, לשכת שער יפו ל- 2,217 בתי
אב ולשכת עבר הירקון נותנת שירותים ל- 3,245 בתי אב.

(ב) קיטון במספר העובדים
בשנת 2002 הוחלט ע"י הנהלת העירייה על הקפאת איוש תקנים. ניתן
לאייש תקן רק באישור גורמים בכירים חוץ מינהליים.
בשני האגפים הוקפאו משרות בשנים האחרונות לפי הנוסחה: תיק משפחה =
3 תיקי קשישים. באגף דרום לדוגמא הוקפאו 6 משרות בשנתיים האחרונות,
באגף צפון-מרכז הוקפאו 8 משרות מלאות בשנה האחרונה. לצוות הביקורת
נמסר באגף דרום כי צמצומים אלו מקשים על היכולת לעבוד עפ"י הדרישות
המקצועיות ומחייבים לעבוד על פי אילוצים ולחצים ובשיטת כיבוי שריפות.
מקרי חירום מבוצעים על חשבון קבלת קהל ועל חשבון התוכניות
המתוכננות.

(3) קיצוץ תקני עובדים קהילתיים
נעשו קיצוצים בעובדים קהילתיים מאילוצים תקציביים. למרות שעבודה סוציאלית
קהילתית נתפסת כעבודה החשובה ביותר במודל הקלאסי של עבודה סוציאלית,
בהקצאה התקציבית היא ממוקמת בסדר עדיפות נמוך.

(4) היערכות למתן מענה לצרכים חדשים
אירועי הטרור בשנתיים האחרונות מחייבים את הלשכות להקצות כ"א לטיפול
ולסיוע למשפחות ההרוגים והפצועים. באגף צפון-מרכז לדוגמא 37 משפחות נפגעו
באירועי הטרור. צורך זה אינו בא לידי ביטוי בהקצאת תקנים נוספים ללשכות.



ג. ניתוח עיסוק – עובד סוציאלי

- (1) ניתוח עיסוק של עו"ס המטפל במשפחות עפ"י נתונים שנתקבלו משלוש הלשכות:
- (א) שיחה טיפולית של העו"ס עם המשפחה - 1 שעה, טלפונים - ½ שעה, הקלדת פעולות התערבות במחשב - ½ שעה, ביקור העו"ס במסגרות חינוך המטפלים בבני המשפחה - ½ שעה, כתיבת דוחות סוציאליים - ½ שעה, תיאום טיפול עם עובדי סמך מקצועיים וכו' - ½ שעה: סה"כ כ- 3 ½ שעות טיפוליות למשפחה.
- (ב) ישיבות לשכה, ישיבות צוות, הדרכות, השתלמויות, ועדות החלטה - סה"כ כ- 4 שעות פעילות בלשכה.
- (ג) $40 \text{ (משפחות)} \times 3 \frac{1}{2} \text{ (שעות טיפוליות למשפחה)} = 140 \text{ שעות} + 4 \text{ שעות פעילות בלשכה} = 144 \text{ שעות.}$
- (2) מהנתונים שקיבל צוות הביקורת נמצא כי אין הבדל במספר השעות להן נזקק עובד סוציאלי ביפו למילוי תפקידו ומס' השעות להן נזקק עובד סוציאלי בצפון העיר.
- (3) לפי ניתוחי העיסוקים שהתקבלו ממנהלי הלשכות, עו"ס נדרש לכ- 140 שעות שבועיות כדי לתת שירות טיפול טוב. משרה מלאה של עו"ס היא 39 שעות שבועיות, מכאן שעו"ס נזקק להקצאת שעות הגדולה פי 3 ½ מזו הקיימת במשרה מלאה למילוי תפקידו ולמתן שירות מיטבי ללקוחותיו.
- (4) בשלוש הלשכות דווח על עומס רב בשל מורכבות הטיפול. הטיפול עשוי להיות מורכב ממישורים טיפוליים שונים: טיפול תרפי מקצועי; עבודה תיווכית, תפעולית ואדמיניסטרטיבית מול מוסדות וגורמים שונים; סיוע חומרי על בסיס התקציב הניתן כדוגמת סידור ילד במעון או בפנימייה; טיפול שיניים; מקרר; מיטה; וכד'.



38. ריכוז ממצאים חלק ב' – כוח אדם

א. הקצאת כ"א – הקצאת כ"א מתבצעת עפ"י נוסחה זהה לכל האגפים והלשכות. כמו כן על בסיס הנוסחה מתבצעים גם קיצוצים בכ"א והקפאות תקנים. בהשוואת הקצאת כ"א עפ"י מדד איכות מתן השירות ניתן ללמוד על הטיה קלה מסויימת לרעת לשכות יפו (חוצות יפו בפרמטר קשישים ושער יפו בפרמטר משפחות) בהקצאת כ"א.

ב. קיימת התאמה בין מספר העובדים ומספר התקנים למספר בתי אב המטופלים בלשכה.

ג. עפ"י הממצאים קיים פער בין הצרכים האמיתיים לבין ההקצאה בפועל, שנבחן במספר היבטים:

(1) הממצאים מלמדים על עומס תיקים לטיפול לעו"ס גדול בשלוש הלשכות שנבחנו: אולם נמצא כי ביחס לבתי אב קשישים העומס הנמוך ביותר הוא בלשכת שער יפו. לעומת זאת, העומס הגבוה ביותר הוא בלשכת עבר הירקון ביחס לבתי אב משפחות. העומס הנמוך ביותר קיים בלשכת חוצות יפו והעומס הגבוה ביותר בלשכת עבר הירקון.

באופן כללי, בלשכת עבר הירקון העומס בטיפול בתיקים גבוה יותר מאשר בלשכות יפו.

(2) גידול באוכלוסייה הנזקקת לטיפול לעומת קיטון בכ"א המטפל.

(3) הקפאת תקנים בנוסף לקיצוצים הנעשים בפועל בכ"א.

(4) קיצוצים בעובדים קהילתיים שתפקידם לסייע באיתור פונים חדשים.

(5) היערכות למתן מענה לצרכים חדשים.

ד. ניתוח עיסוק - נמצא כי מספר השעות להן נזקק עובד סוציאלי ביפו למתן שירות דומה למספר השעות להן נזקק עו"ס בצפון למתן שירות.

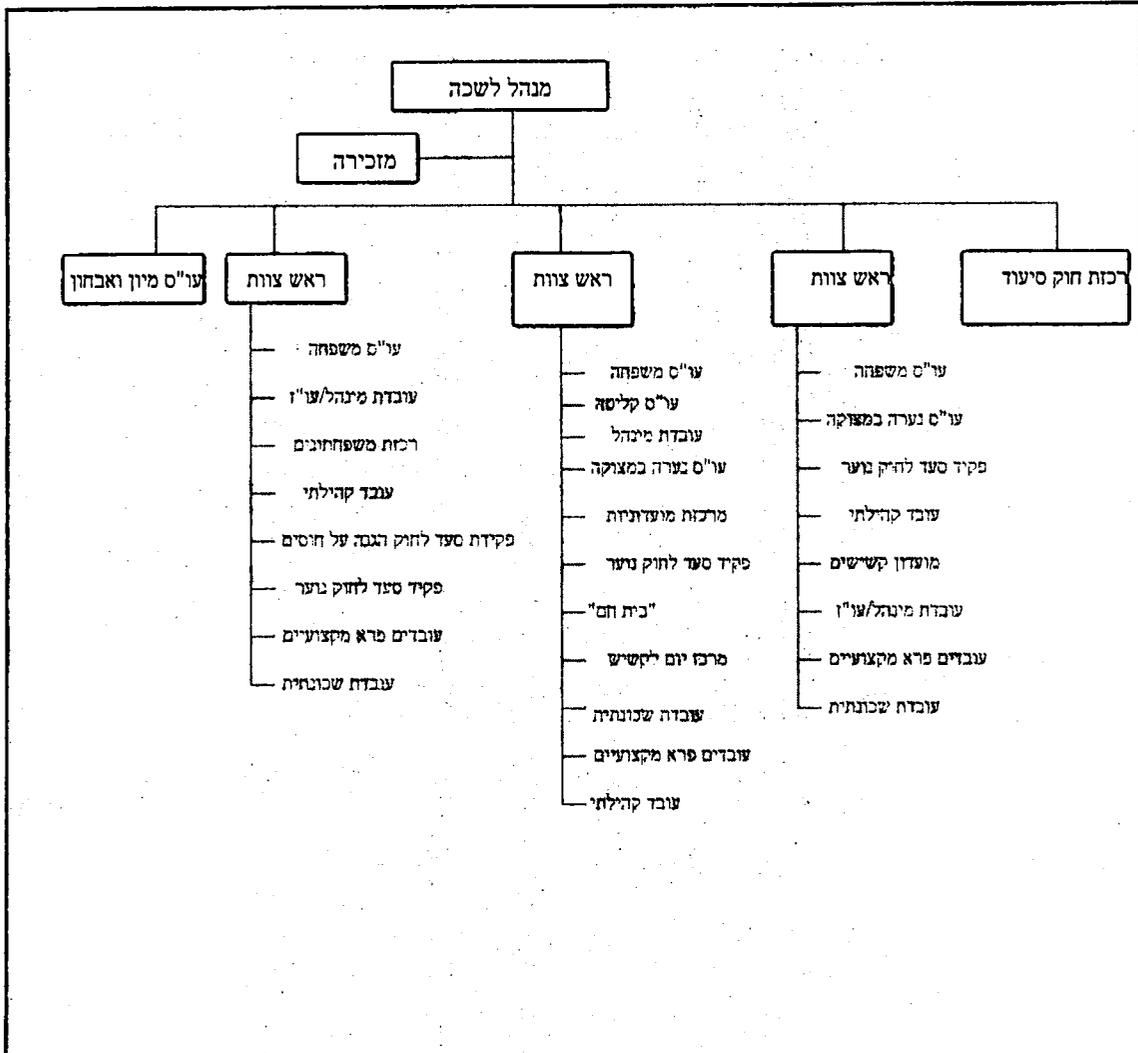
ה. מורכבות הטיפול ממישורים טיפוליים שונים דומה בשלוש הלשכות.



39. חלק ג' - מבנה ארגוני ושיטות עבודה

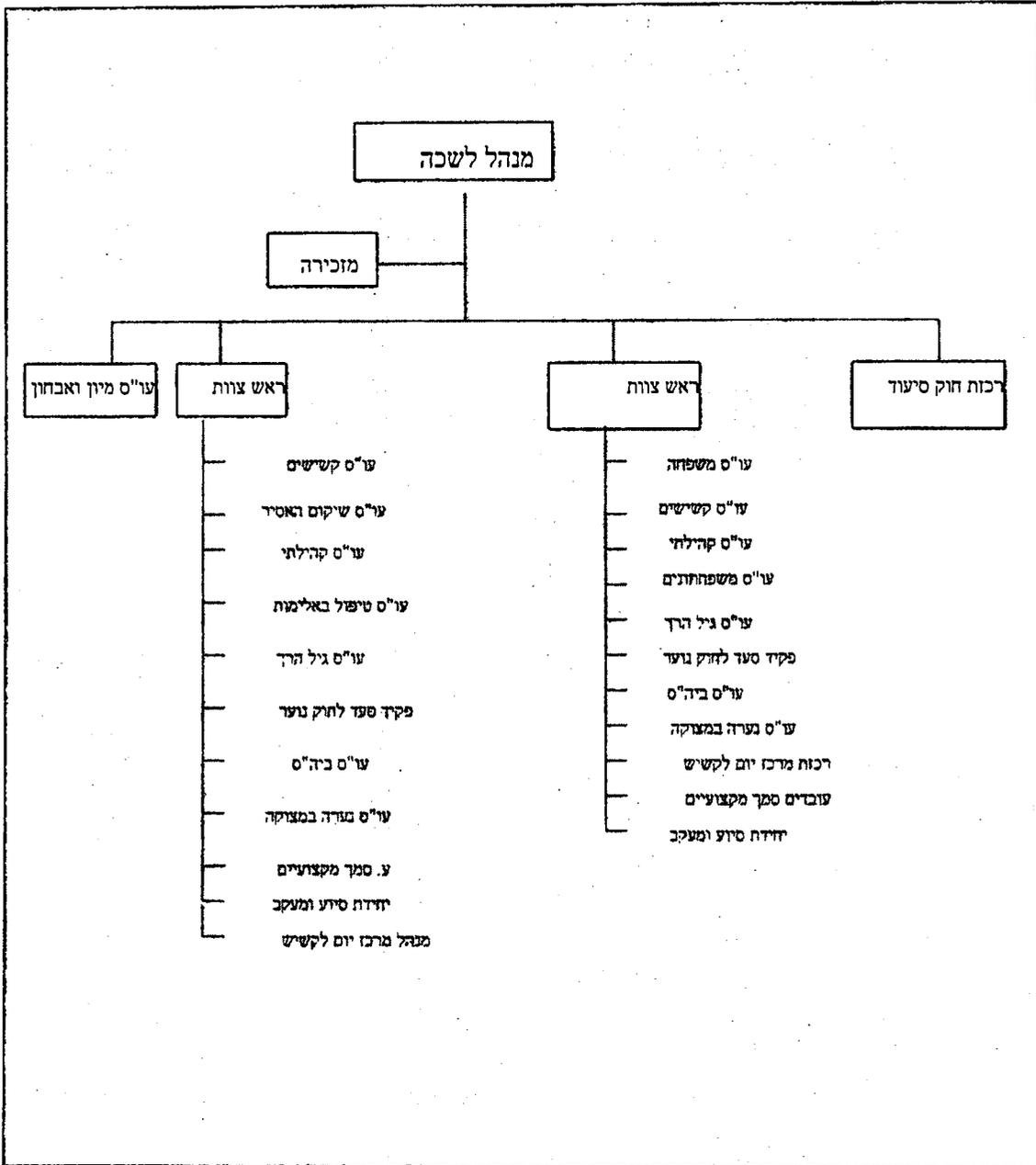
א. המודלים הארגוניים על פיהם עובדות הלשכות באגף דרום

(1) מבנה ארגוני לשכת חוצות יפו

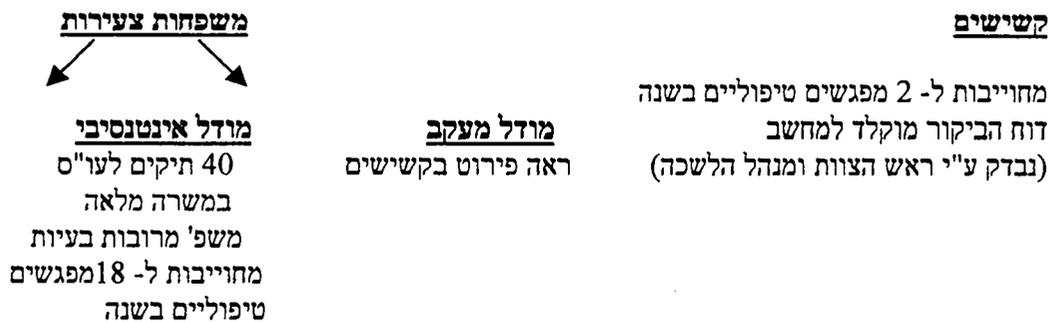




מבנה ארגוני לשכת שער יפו (2)



המודלים המיושמים במבנים הארגוניים בלשכות שער יפו וחוצות יפו: (3)



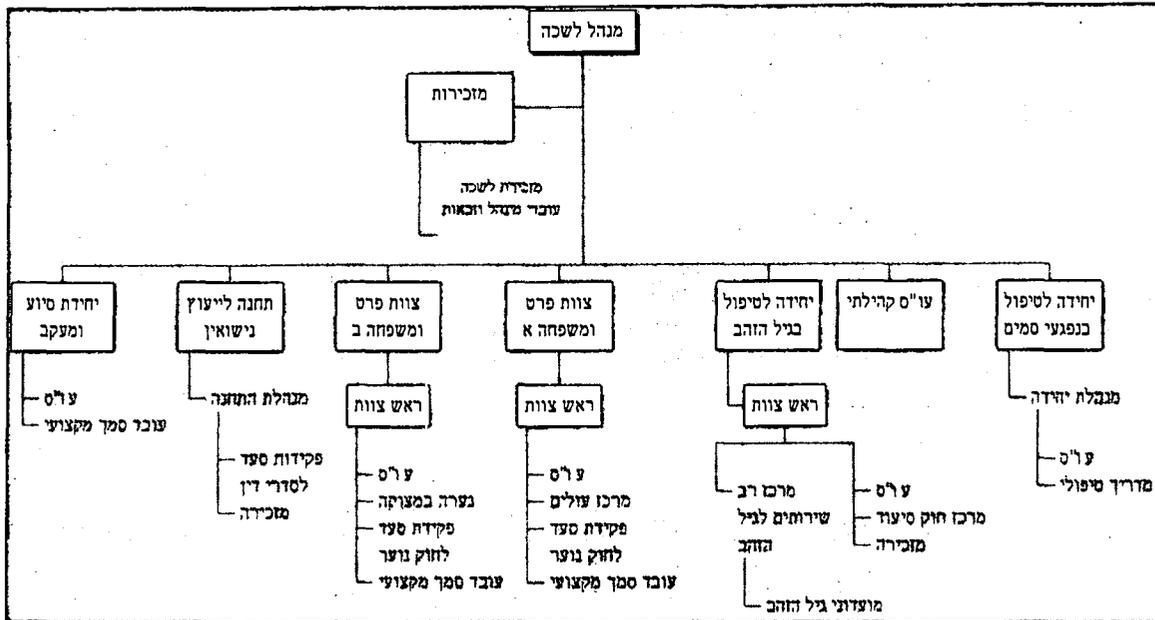
- (א) קיימת אינטראקציה בין מודל המעקב והמודל האינטנסיבי: 40 המקרים המוגדרים כקשים ביותר נכללים במודל האינטנסיבי. לאחר תקופת טיפול מועברים התיקים האינטנסיביים לקבוצת המעקב ולקבוצה האינטנסיבית מוכנסים מקרים קשים אחרים שעדיין לא טופלו באופן אינטנסיבי.
- בבסיס המודל קיימת ההנחה כי דינמיות ומעברים בין שתי הקבוצות מלמדים על פעילות תקינה של העובדים. כאשר יש קיפאון יש לגלות את הסיבות לאי מעבר מקרים (תקופת רפיון, קבה"ח מוטעית, העו"ס נקשר מדי למטופלים).
- (ב) משפחות שהגיעו לאיזון מבחינה טיפולית עוברים לטיפול יחידת סיוע ומעקב. התנועות טובה ללקוחות - הם נמצאים תחת פיקוח מתמיד של עו"ס, יש מסר לעו"ס שהם צריכים להיות עירניים, לפקח ולהעביר מטופלים מהסטטוסים השונים.
- (ג) בטיפול אינטנסיבי המשפחות מקבלות את הטיפול המיטבי האפשרי, אולם מס' תקני העו"ס אינו מאפשר מתן טיפול אינטנסיבי לכל המשפחות הזקוקות לטיפול. לפיכך מאפשרים טיפול פחות אינטנסיבי באמצעות יחידת המעקב המספקת פתרון חלקי לצרכי המשפחות.
- (ד) במודל האינטנסיבי העבודה מרובה והעומס גדול מאוד. למרות הדרישה ל-18 ביקורי בית, העו"ס כולם מבצעים הרבה יותר מזה. המשפחות הן מרובות בעיות, לכן נדרש טיפול בהורים, ביקור הילדים במוסדות וכד'.
- העבודה המקצועית שלא מול המטופלים גם היא מרובה: קיימת הדרכה שוטפת של ראשי הצוותים, אחת לשבועיים סוקרים את כל המקרים. מנהל הלשכה סוקר באופן מדגמי.
- (ה) ההבדל בין המודלים הוא:
- בלשכת שער יפו עו"ס קשישים הוא גם עובד מיון ואבחון, אינטנסיבי ומעקב. עו"ס משפחות מטפל בתיקים אינטנסיביים. בנוסף, קיים עו"ס אבחון ומיון יחידת עו"ס סיוע ומעקב.
- (ו) בקרה - בלשכת חוצות יפו - העובדים מצוותים לצוותים שבראשם ראשי צוותים המפקחים על העבודה השוטפת, מדריכים ומנחים את העובדים. מתבצע דיווח שוטף למחשב ע"י העובדים ומתבצעת בקרה שוטפת של התיקים במערכת הממוחשבת ע"י ראשי הצוותים. מתבצעת בקרה מדגמית של מנהל הלשכה על ביקורי בית, מידת הדינמיות ומעבר תיקים בין המודלים.



בלשכת שער יפו - עדיין לא ממוחשבים. הבקרה מתבצעת ע"י ראשי הצוותים בפגישות השבועיות.

ב. אגף צפון

(1) מבנה ארגוני לשכת עבר הירקון



(א) המודל המיושם בלשכת עבר הירקון - חלוקה פונקציונלית ולא גיאוגרפית. האוכלוסייה מנותבת לעו"ס לפי ההתמחות.

(ב) בעבר היתה חלוקה גיאוגרפית בעקבותיה היו עו"ס עמוסים מאוד ואחרים לא. לפני כשנתיים התבצע שינוי ארגוני לפי חלוקה פונקציונלית דבר שגרם לחלוקת העומס בין העו"ס.

(ג) בלשכה 2 צוותי משפחה ויחידה אחת לטיפול בגיל הזהב.

(ד) יתרונות החלוקה הפונקציונלית - עו"ס מתמחים, מתמקצעים בפן טיפולי מסויים, מאפשר ראייה מערכתית ותכנון כולל. החלוקה הפונקציונלית מאפשרת לעו"ס ליזום ולפתח שירותים קהילתיים לאוכלוסייה ותורמת לשוויוניות בטיפול ובמתן השירותים.

(ה) בלשכת עבר הירקון, בדומה ליפו, מיושם מודל יחידת סיוע ומעקב, אך בהבדל מיפו, יחידת הסיוע והמעקב בלשכת עבר הירקון כפופה למנהלת הלשכה ומתפקדת כיחידה בפני עצמה.



- (ו) למנהל לשכת עבר הירקון כפופים - יחידה לטיפול בנפגעי סמים, תחנה לייעוץ נישואין. ביפו יחידות אלו כפופות למנהל האגף.
- (ז) בקרה - ראשי צוותים מפקחים על העבודה השוטפת, מדריכים ומנחים את העובדים. מתבצע דיווח שוטף למחשב ע"י העובדים ומתבצעת בקרה שוטפת של התיקים במערכת הממוחשבת ע"י ראשי הצוותים ובקרה מדגמית של מנהל הלשכה. מתבצעת גם בקרה על ביקורי בית, מידת הדינמיות ומעבר תיקים בין טיפול אינטנסיבי למעקב.

ג. השוואה בין מאפייני הפונים ללשכות הרווחה ביפו ומאפייני הפונים ללשכת הרווחה בצפון העיר

- (1) מאפייני הפונים ללשכות הרווחה ביפו
- (א) מעמד סוציו-אקונומי נמוך - על פי המדווח לצוות הפרוייקט, נתוני סקרים ארציים על רמת המצוקה ברבעים ובשכונות בישראל מצביעים על כך כי שכונות יפו נמצאות ברמת המצוקה הגבוהה ביותר בקנה מידה ארצי, כאשר בראשן שכונת עג'מי.
- (ב) משפחות רב בעייתיות - המשפחות המטופלות ביפו הינן רב בעייתיות ונדרשים משאבים רבים יחסית לטיפול במשפחה.
- (ג) מס' רב של נפשות במשפחה.
- (ד) ילדים בסיכון.
- (ה) בעיות סמים - לשכת חוצות יפו הינה הלשכה הגדולה ביותר המטפלת בנושאי סמים וסחר בסמים, כולל 3 תחנות לחלוקת מתדון ואדולן.
- (ו) פנייה לשירותי רווחה לקבלת סיוע - מודעות נמוכה בקרב האוכלוסייה הנזקקת לשירותי הרווחה. העו"ס נתפס כאמצעי לקבלת סיוע כספי ולא מעבר לכך. האוכלוסייה הערבית אינה פונה לקבלת סיוע, בעיקר מסיבות תרבותיות ושיקולי כבוד.
- (ז) כמחצית המטופלים בלשכות ביפו הם ערבים - יחד עם זאת, בשתי הלשכות קיים מספר מועט של עו"ס ערביים (בלשכת חוצות יפו 2 עו"ס ערביים



מתוך 30 עו"ס סך הכל), אשר בנוסף למשימות שלהם מספקים סיוע לעו"ס היהודים בעת הצורך. בדר"כ מקפידים כי בבתי הספר יהיו עו"ס ערביים, בעיקר משיקולי בעיית שפה של הילדים. נטען כי האוכלוסייה הערבית מעדיפה להיות מטופלת ע"י עו"ס יהודיים משיקולי דיסקרטיות, מאחר והיא קהילה קטנה ואינטימית. במקרים של בעיות שפה וכאשר עולים קשיים ובהתאם לצורך - נעזרים בסיוע של העו"ס הערביים הקיימים.

(2) מאפייני הפונים ללשכות הרווחה ביפו

- (א) פיזור גיאוגרפי – מקשה על ניידות העו"ס בין בתיה"ס והגנים בניגוד לשכונות הדרום ויפו בהם הכל מרוכז.
- (ב) צורת מגורים - ביפו המגורים בשכונות מקלים על דיווח לשירותי הרווחה על נזקים, מקלים על הנזקק. בצפון המגורים אינם בשכונות ולהיפך - קיים ניכור בין התושבים. כתוצאה אין דיווח, הקשישים בודדים.
- (ג) אחוז הקשישים עולה בהתמדה - 60% מהמטופלים קשישים, כאשר הבעיה העיקרית - בדידות ומצב נפשי קשה ולא קושי כלכלי.
- (ד) חו"ד לבתי משפט - באזור הצפון משפחות אמידות השוכרות שירותי סוללות עו"ד לכל תיק בעייתי, דבר המקשה על טיפול העו"ס בבעיות המשפחה. התמודדות זו מצריכה השקעת משאבי זמן וכ"א רבים נוספים.
- (ה) משפחות רב בעייתיות - סמים, אלימות, גילוי עריות וכו'.
- (ו) אחוז גבוה של חד הוריות.
- (ז) שת"פ עם עמותות וגופים וולונטריים - ביפו יש ריבוי של גורמים וולונטריים ועמותות, בצפון העיר קשה לגייס תרומות.
- (ח) מודעות האוכלוסייה לשירותי הרווחה - יש הכרה בעו"ס כאיש מקצוע ולכן פונים לקבלת עזרה. הפנייה נעשית בכוונה ולא מהכרח.

(3) להלן התפלגות נתוני מטופלים עפ"י ריכוזי גזקויות – לפי מיון תיקים 2001:

לשכת שער יפו	לשכת חוצות יפו	לשכת עבר הירקון	
107	177	-	זקנה- סיעודי
382	333	-	זקנה- תשוש קשה
305	501	-	זקנה – תשוש קל
299	383	-	זקנה- בעיות נפשיות
157	539	-	זקנה- הרגשת בדידות
57	125	-	זקנה- יחסים לקויים במשפחה
686	575	-	זקנה- בעיות כלכליות
58	307	-	זקנה – בעיות דיור
183	227	236	כוללני- בעיות תעסוקה
302	428	159	כוללני- מחלות אקוטיות/כרוניות
114	131	174	כוללני- מגבלות פיזיות
56	85	107	כוללני- פיגור שכלי
69	103	45	כוללני-עיוורון
280	393	333	כוללני- בעיות נפשיות והתנהגותיות
63	43	16	כוללני- אלכוהוליזם
33	14	2	כוללני- הימורים
9	-	-	כוללני- זנות וסרסרות
167	223	114	כוללני- סמים
178	178	89	כוללני- עבריינות
92	41	40	כוללני- נערה במצוקה
172	154	161	כוללני- ילדים ונוער
603	322	644	כוללני- בעיות בתפקוד המשפחה
259	322	316	כוללני- בעיות אישיות
226	213	94	כוללני- אלימות במשפחה
12	6	1	כוללני- גילוי עריות
214	359	226	כוללני- חד הוריות
109	162	431	כוללני- בעיות כלכליות
25	64	27	כוללני- שכול
61	127	122	כוללני- בדידות
136	200	59	כוללני- קליטת עליה

- (א) הנתונים לעיל מאששים את הטענות כי ביפו הבעיות ברובן בעיות כלכליות, בעיות סמים, עבריינות.
- (ב) בצפון הבעיות הבולטות - פיגור שכלי, בעיות נפשיות והתנהגותיות, בעיות ילדים ונוער, בעיות אישיות וחד הוריות.
- (ג) מס' הפונים בשל בעיות כלכליות נמוך בצפון יחסית ליפו.
- (ד) בעיות תעסוקה קיימות גם ביפו וגם בצפון.
- (ה) בהתחשב בגודל האוכלוסייה המטופלת ע"י כל אחת מהלשכות - אין הבדלים מהותיים מבחינת הבעיות המטופלות.



7. זמינות מתן השירות

לשכת עבר הירקון	לשכת חוצות יפו	לשכת שער יפו	
א,ד'- 20:00-7:30	א,ד'- 19:00-7:00	א,ד'- 19:00-7:00	שעות פתיחה
ב,ג,ה'- 16:00-7:30	ב,ג,ה'- 16:00-7:00	ב,ג,ה'- 16:00-7:00	
בתיאום מראש במסגרת שעות פעילות הלשכה	א,ד'- 18:30-16:00	א,ד'- 18:30-16:00	שעות קבלת קהל
	ב,ג,ה'- 13:00-8:00	ב,ג,ה'- 13:00-8:00	

שעות פתיחה וקבלת קהל זהות בשתי הלשכות ביפו. בלשכת עבר הירקון קבלת הקהל נעשית בשעות פעילות הלשכה, בתיאום מראש.

ה. מיקום הלשכות:

- 1) הלשכות ממוקמות באזור האוכלוסייה המטופלת. ביפו שתי לשכות אשר החלוקה ביניהן גיאוגרפית. שתי הלשכות ממוקמות באזור נגיש לאוכלוסייה המטופלת.
- 2) לשכת עבר הירקון מחולקת באופן פונקציונלי, היות והשטח הגיאוגרפי באזור זה גדול יותר. בנוסף, צוותים של הלשכה ממוקמים באזורים שונים באזור הצפון כדי לתת מענה מירבי לאוכלוסייה המטופלת.
- 3) ביפו ובצפון העיר - ישנם עו"ס המספקים שירות בתוך הקהילה, כדוגמא: במועדוני יום לקשיש, בבתי ספר, בגנים, בטיפות חלב.



40. ריכוז ממצאים חלק ג' - מבנה ארגוני ושיטות עבודה

- א. מבנה ארגוני - לא ניתן להצביע על מבנה ארגוני טוב יותר מבין המבנים השונים המיושמים בשלוש הלשכות.
- ב. ההבדל העיקרי בפיזור האוכלוסייה בין שני האזורים הינו בכך שבאזור הצפון קיימים ריכוזי אוכלוסייה בעלי מאפיינים ייחודיים: קשישים, עולים חדשים, משפחות חד הוריות וכדומה.
- ג. באזור יפו האוכלוסייה מעורבת ולכל השכונות יש לספק סל פתרונות מלא ומגוון בהתאם לבעיות המורכבות.
- מאפייני האוכלוסייה המטופלת - צרכי המטופלים באזור הדרום והצפון שונים ומתאפיינים ביפו בעיקר בבעיות כלכליות, סמים, עבריינות ומשפחות רב בעייתיות.
- בצפון העיר (לשכת עבר הירקון) הבעיות בעיקרן נפשיות והתנהגותיות בקרב משפחות וקשישים, בעיות בדידות בקרב אוכלוסיית קשישים גדולה, חד הוריות, חו"ד משפטיות רבות.
- ד. התמחויות העו"ס בלשכות - קיימת שונות בחתך המאפיין את סוגי העו"ס בלשכות ביפו ובלשכת עבר הירקון. כמו כן, קיים שוני במבנה הארגוני.
- ה. זמינות ונגישות - הזמינות והנגישות במידה מרובה בכל הלשכות מצביעות על מכוונות למתן שירות.



פרק 8

ה מ י ש ל מ ה ל י פ ו

41. כללי

א. בפרק זה מוצגים ונבחנים נתונים ביחס לשירות הניתן לתושבים על ידי המישלמה, כגורם המטפל ישירות בפניות וכגורם מתווך ומסייע בקידום הטיפול בנושאי טיפול של יחידות אחרות בעירייה.

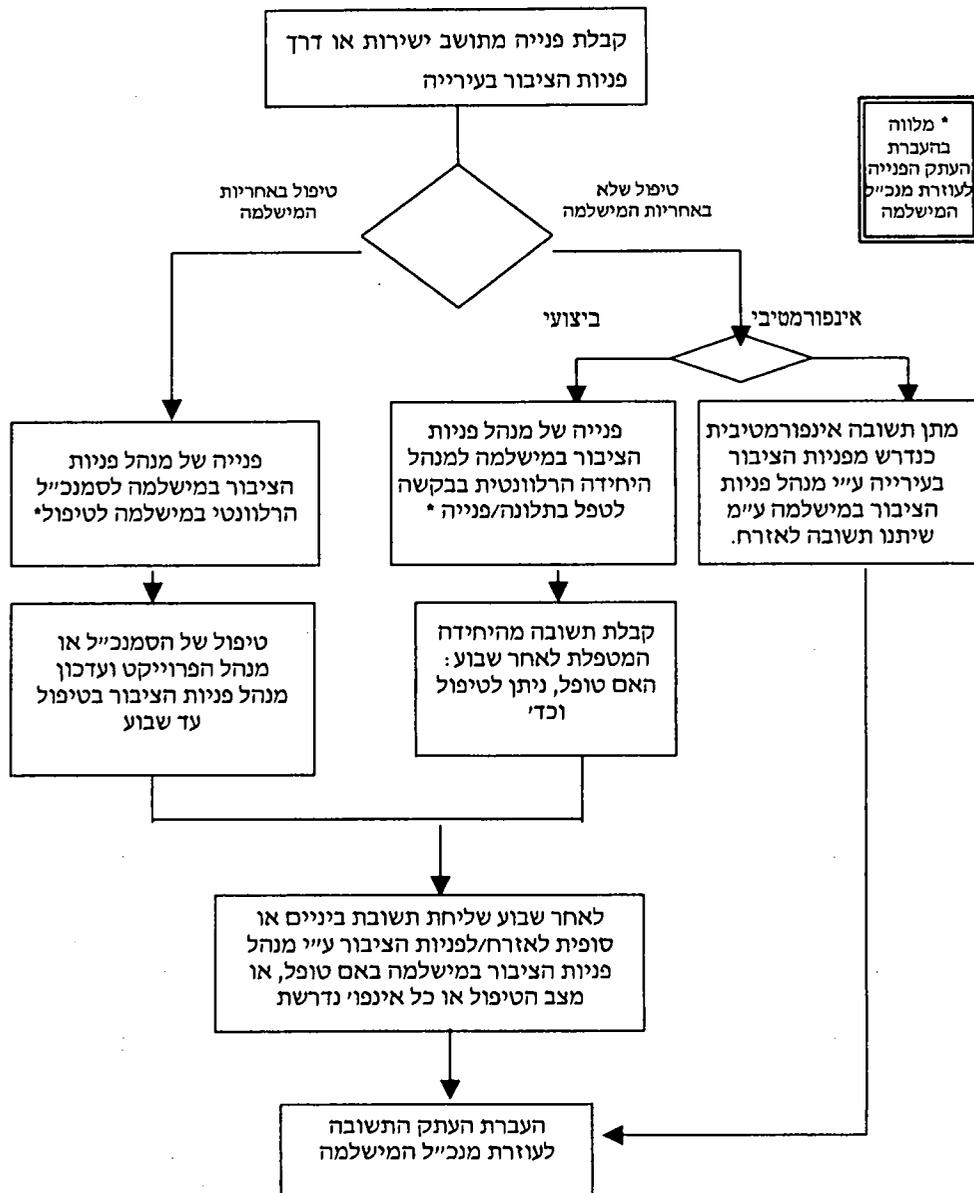
ב. הניתוח המוצג בפרק ביחס לתהליכי העבודה הקיימים ולדרכי הטיפול הנהוגות מתבסס על נתונים שנאספו באמצעות:

- (1) ראיונות שבוצעו עם מנהלים במישלמה; עם ממונה פניות ציבור; סמנכ"ל מינהל, ארגון וקהילה; עוזרת מנכ"ל המישלמה.
- (2) מסמכים שנתקבלו מהמישלמה.
- (3) ניתוח מדגם של 18 תיקי טיפול המצויים ביחידה לפניות הציבור במישלמה. התיקים נדגמו ביום 6 במרץ 2002.



42. היחידה לפניות הציבור במישלמה:

- א. מהווה כתובת וגוף ייצוגי של העירייה כלפי התושבים ביפו.
 - ב. מספקת ערוצי פנייה הדומים למוקד העירוני ולפניות הציבור בעירייה.
- להלן תהליך הטיפול בפניית תושב במישלמה:





- (1) פניות התושבים עשויות להיות בכל הנושאים הקיימים: מפגעים כדוגמת מפגעים המדווחים במוקד העירוני, נושאי חינוך, קהילה, תשתיות וכיוב'. עיקר הפניות בנושא תשתיות ופרוייקטים.
- (2) פניות התושבים עשויות להגיע ישירות למישלמה או דרך היחידה לפניות הציבור בעירייה.
- (3) תשובות ניתנות ישירות לאזרח באם פנה ישירות או באם נתבקשו ע"י היחידה לפניות הציבור בעירייה. בכל מקרה שמועברת פנייה מפניות הציבור בעירייה נשלחת תשובה לפניות הציבור למתן תשובה לאזרח ולמעקב.
- (4) מאחר ובמקרים רבים המישלמה היא גורם מתווך או ייצוגי אך לא אחראי לביצוע ולטיפול במפגע/תלונה, עובר זמן רב עד שמתקבלת תשובה. כלומר: נציג המישלמה מבצע בירורים ואז היחידות הביצועיות בעירייה מבצעות או מספקות הסברים ורק אח"כ יכולה לצאת תשובה מהמישלמה לאזרח או לפניות הציבור. במקרים אלו יכול להתארך זמן התשובה אף מעבר לשבועיים או שלושה. במקרה כזה נשלחת תשובת ביניים לאחר שבוע.
- (5) במקרים בהם אחריות הביצוע היא במישלמה, כאשר מדובר בפרוייקטים תשתיתיים, התשובה עשויה להיות מיידית – עד שבוע.

43. הצגת ניתוח התיקים שנדגמו מהיחידה לפניות הציבור במישלמה בתאריך 06/03/02

מס' מטלה	נושא הפנייה	תאריך הפנייה	הפונה	הגורמים בעירייה אליהם הופנתה הפנייה מפנ"צ או מהמישלמה	תאריך הפנייה לגורמים המטפלים	אל מי הופנה במישלמה ע"י פנ"צ	סוג הטיפול במישלמה	תאריך תשובת המישלמה לפנ"צ	הגורם המשיב לפונה	תאריך התשובה לפונה	הערות
	התקנת פסי האסדה	30/01/02	תושב למישלמה לסמנכ"ל המישלמה	אגף התנועה	31/01/02	סמנכ"ל המישלמה	ביצועי-תיווכי				בתיק לא קיים מסמך תשובת הגורם המטפל לאחר יותר מחודש (בעת הדגימה).
	פסולת בניין		סמנכ"ל המישלמה לפיקוח על הבנייה	פיקוח על הבנייה	26/11/01		ביצועי-תיווכי				פנייה יזומה של סמנכ"ל המישלמה. אין זו פניית תושב
67124	התקנת טלפון ציבורי	לא ידוע	תושב למישלמה לסמנכ"ל המישלמה	בוק	05/02/02	סמנכ"ל המישלמה	ביצועי-תיווכי				קיים רק מכתב הפניה של סמנכ"ל המישלמה לבוק. אין היסטוריה של התיק כלל.
67410	שילוט רחובות	29/08/01	תושב לפנ"צ	פנ"צ למישלמה		העתק תשובת פנ"צ לממונה פנ"צ	יידוע המישלמה	14/2/02	פנ"צ		
70240	נזקים בעת עבודות	ינואר 2002	תושב לפנ"צ	אגף המים, אגף תיאום הנדסי, מישלמה	05/02/02	ממונה פנ"צ	מתן אינפורמציה	5/3/02	פנ"צ	לא ידוע	לא קיים העתק תשובת פנ"צ לתושב.
	סלפונית	10/02/02	תושב לפנ"צ	מישלמה	10/02/02	ממונה פנ"צ	ביצועי	20/2/02	מישלמה	18/2/02	
71503	ירוק פארק	08/01/02	תושב לפנ"צ	מישלמה	20/02/02	מנכ"ל המישלמה	ביצועי	27/2/02		27/2/02	
	הקמת פארק	02/01/02	תושב למנכ"ל	מישלמה		ממונה פנ"צ	ביצועי	8/1/02			
70800	בניית קיר אקוסטי רכבת עילית	23/12/01	תושב לפנ"צ	מישלמה	24/01/02	ממונה פנ"צ	ביצועי	20/2/02		20/2/02	
70641	כתום עבודות פיתוח	נובמבר 2001	תושב לפנ"צ			העתק תשובת פנ"צ למנכ"ל וסמנכ"ל המישלמה	יידוע המישלמה	22/1/02	פנ"צ		קיים רק מכתב תשובה של פנ"צ לתושב אין תיעוד של כל התיק והיסטוריית טיפול.
	שעות תאורה	15/01/02	תושב למישלמה- לממונה פנ"צ	מז' מאור	20/01/02	ממונה פנ"צ	ביצועי-תיווכי	18/2/02		סלפונית	



43. הצגת ניתוח התיקים שנדגמו מהיחידה לפניות הציבור במישלמה בתאריך 06/03/02 (המשך)

מס' מטלה	נושא הפנייה	תאריך הפנייה	הפרזה	הגורמים בעירייה אליהם הופנתה הפניה מסנ"צ או מהמישלמה	תאריך הפנייה לגורמים המטפלים	אל מי הופנה במישלמה ע"י פנ"צ	סוג הטיפול במישלמה	תאריך תשובת המישלמה לפנ"צ	הגורם המשיב לפרזה	תאריך התשובה לפרזה	הערות
65374	השקיית עצים	לא ידוע	תרשב לפנ"צ	מישלמה	19/02/02	ממונה פנ"צ	ביצועי	20/2/02	פנ"צ	לא ידוע	בתיק לא קיים מכתב פניית התושב ותשובת פנ"צ.
68229	הסדרי תנועה	לא ידוע	תרשב לפנ"צ	אגף התנועה, מנהל פרויקטים במישלמה	03/01/01	העתק לממונה פנ"צ	ביצועי	6/1/02	פנ"צ	לא ידוע	בתיק לא קיים מכתב פניית התושב ותשובת פנ"צ.
70942	רעש המואזן	06/01/02	תושב לפנ"צ	מישלמה	27/01/02	מנכ"ל המישלמה	ביצועי	11/2/02	פנ"צ	11/2/02	העתק לממונה פנ"צ במישלמה - של התשובה לתושב.
71308	ניקוז מי גשמים	09/01/02	תרשב לפנ"צ	בינוי ותשתית, מישלמה	12/02/02	מנכ"ל המישלמה	מתן אינפורמציה	27/2/02	פנ"צ	לא ידוע	
68218	עבודות תשתית	29/08/01	תרשב לפנ"צ	מישלמה	11/11/01	מנכ"ל המישלמה	מתן אינפורמציה	9/1/02	פנ"צ		המישלמה נתבקשה לענות ולא ידוע אם ענו לתושב.
67915	הצבת פסי האטה	21/09/01	תרשב לפנ"צ	תנועה, שפ"ע, מישלמה	09/12/01	ממונה פנ"צ	מתן אינפורמציה	1/1/02	פנ"צ	לא ידוע	
67058	ספסל ביניה	02/08/01	תרשב לפנ"צ	מישלמה	19/12/01	ממונה פנ"צ	ביצועי-תיווכי	08/01/02	פנ"צ	10/02/02	



44. פניות הציבור במישלמה - ממצאי ניתוח התיקים שנדגמו

- א. מתוך 18 התיקים שנדגמו מתיקיית היחידה לפניות הציבור במישלמה - 13 תיקים הופנו לטיפול/ליידוע של המישלמה מהיחידה לפניות הציבור בעירייה.
- ב. 3 פניות הופנו ישירות מתושבים לטיפול המישלמה ו- 2 פניות שהינן יוזמת גורמים במישלמה לקדם טיפול בנושא הדורש טיפול על פי שיקול דעתם.
- ג. מתוך 18 התיקים שנדגמו: 2 מקרים היו ליידוע המישלמה בלבד; 4 מקרים שהם בקשת אינפורמציה ועדכון מהמישלמה, 4 מקרים שלמישלמה יש תפקיד ביצועי-תיווכי, כלומר גורם פעיל בקידום טיפול של יחידות אחרות בעירייה, ו- 8 מקרים בהם למישלמה תפקיד ביצועי, כלומר הטיפול בתחום אחריותה המוגדר בפרוייקטים ותשתיות.
- ד. תשובה לפונה
- (1) מתוך 16 פניות התושבים ליחידה לפניות הציבור ולמישלמה ישירות מדווח על 10 מקרים בהם ניתנו תשובות לתושבים ו- 6 מקרים בהם התייעוד חלקי ולא ניתן לדעת באם ניתנו תשובות לתושב ומתי.
- (2) מתוך 10 המקרים בהם ניתנו תשובות - 3 תשובות ניתנו ע"י היחידה לפניות הציבור בעירייה (והעתק למישלמה), ו- 7 ע"י הממונה על פניות הציבור במישלמה (למעט מקרה אחד בו ניתנה תשובה ע"י נציג אחר במישלמה).
- (3) ישנו מקרה נוסף בו המישלמה נתבקשה ע"י היחידה לפניות הציבור בעירייה לענות לתושב ישירות, אולם תשובה נשלחה מהמישלמה ליחידה לפניות הציבור בלבד ולא ידוע האם לתושב נשלחה תשובה.
- (4) ביחס לשלושת המקרים בהם פנו התושבים ישירות למישלמה - ניתנה תשובה לפונה.
- ה. דרך הטיפול
- (1) ביחס לשלושת המקרים בהם פנו תושבים ישירות למישלמה - הפנייה הועברה לטיפול במהירות גבוהה יחסית, בין 1 יום ל- 5 ימים.
- (2) המקרים שהועברו מפניות הציבור לטיפול המישלמה ויחידות אחרות בעירייה הועברו לטיפול בזמן תגובה איטי יחסית - במרבית המקרים חודש או יותר.
- (3) טווח זמן התגובה למתן תשובה ליחידה לפניות הציבור בעירייה משתנה ונע במרבית המקרים בין שבוע לחודש (למעט מקרה של תשובה לאחר חודשיים).

**מסקנות****כללי**

45. הביקורת בדקה את איכות השירות הניתן לתושבי רובע יפו בהשוואה לרבעים אחרים, במגמה לאמוד את שביעות רצון התושבים מאיכות השירות, ובמטרה לעמוד על הגורמים המשפיעים על שביעות/אי שביעות רצון התושבים מאיכות השירות. הביקורת התמקדה באיכות הטיפול בפניות ציבור ובתלונות מוקד בנושאים השונים שבתחומי הפעילות של היחידות העירוניות.

46. איסוף הנתונים ועיבודם בוצע בשלושה שלבים:

א. מיפוי פניות שהתקבלו במוקד העירוני וביחידה לפניות הציבור מתושבי כל רובעי העיר, על מנת לעמוד על הבעיות העיקריות המטרידות את התושבים ואת תושבי רובע יפו במיוחד, בהשוואה לתושבי הרבעים האחרים.

ב. השוואת אופן הטיפול בפניות תושבי רובע יפו ופניות תושבי הרבעים האחרים ע"י גורמי העירייה: מינהל החינוך, אגף הפיקוח, מינהל בת"ש (אגף דרכים ומאור ואגף מים, ביוב ותיעול) ומינהל השירותים החברתיים.

ג. בדיקת תהליך טיפול בפניות תושבי רובע יפו ע"י היחידה לפניות הציבור וע"י המישלמה.

פ ר ק 1**מוקד עירוני**

47. אפיון סטטיסטי של פניות תושבי רובעי העיר למוקד העירוני בתקופה יולי 2001 -- ינואר 2002 מלמד כי:

א. שיעור הפונים מרובע יפו נמוך יחסית לשיעור הפונים מכלל רובעי העיר. הביקורת לא יכלה להצביע על הסיבה למיעוט הפניות היחסי מרובע יפו.

ב. הנושאים המטרידים את תושבי רובע יפו זהים לנושאים המטרידים את תושבי הרבעים האחרים: תברואה; מים, ביוב ותיעול; פיקוח עירוני; דרכים ומאור ושיפור פני העיר. אולם, בהשוואת שיעור הפניות מתושבי רובע יפו עולה כי נושאי שירותי חירום, דרכים ומאור, מים, ביוב ותיעול, רישוי ופיקוח בנייה, רווחה וחינוך מטרידים את תושבי רובע יפו באופן משמעותי יותר מאשר את תושבי הרבעים האחרים.

48. מהשוואת פניות תושבי רובע יפו לפניות תושבי רבעים אחרים למוקד העירוני ניתן להסיק כי:

א. בנושאי דרכים ומאור, פיקוח עירוני וחינוך היו פניות מעטות יותר מרובע יפו יחסית לרבעים שנבדקו.

ב. בנושאי מים, ביוב ותיעול היו פניות רבות יותר לטיפול במפגעים ברובע יפו.



פ ר ק 2

היחידה לפניות הציבור

49. המסקנות מניתוח ומאפיון סטטיסטי של פניות תושבים ליחידה לפניות הציבור בחודש נובמבר 2001:

- א. שיעור פניות תושבי רובע יפו ליחידה לפניות הציבור נמוך יחסית לפניות מתושבי הרבעים האחרים.
- ב. עפ"י התפלגות הפניות ליחידה לפניות הציבור ניתן להסיק כי נושאי פיקוח עירוני, חיובי מים, רישוי ופיקוח בנייה ופ"ע מטרידים ביותר את תושבי רובע יפו.
- ג. השירות הניתן ע"י חלק מהיחידות השונות לתושבי יפו טעון שיפור. נדגם שיעור גבוה של פניות שהטיפול בהן לא הסתיים, דווקא ביחידות שנושאים בתחום טיפולם מטרידים ביותר את תושבי יפו: פיקוח עירוני, שפ"ע ורישוי ופיקוח בנייה.

תהליך טיפול בפניות ע"י היחידה לפניות הציבור

50. תפקידה של היחידה לפניות הציבור להוות גורם מתווך האמור להסדיר, לעקוב, לבקר ולזרז את תהליכי הטיפול בפניות תושבים. היחידה לפניות הציבור, במתכונתה החדשה, החלה פעילותה במסגרת לשכת ראש העירייה בתאריך 1/7/01.

- א. מנהלת היחידה מסרה לביקורת, בהתייחסותה לטיטוט הממצאים של דוח הביקורת, כי:

"...כחלק מחבלי הלידה, נדרשנו להתמודד עם מספר קשיים, ובין היתר הכשרת עובדים חדשים וחסרי ניסיון בתחום (50% מצוות היחידה), תחלופת כ"א, גידול בהיקף הפניות, רמת שיתוף הפעולה של יחידות העירייה, פיגורים בהיקף גדול שנותרו מהיחידה במתכונתה הקודמת, אשר בחודשיה הראשונים של היחידה החדשה נעשו מאמצים גדולים לסגירתם, ועוד".
- ב. עוד מסרה מנהלת היחידה לביקורת כי למרות שהממצאים בדוח הביקורת מתייחסים לדגימה קטנה ביותר של היקף הפניות המטופלות ע"י היחידה לפניות הציבור (בשנת 2001 התקבלו בממוצע 570 פניות בחודש), הם משקפים נכונה את הקשיים עימם התמודדה היחידה במחצית הראשונה של שנת הפעילות הראשונה.

51. מהפניות שהתקבלו ביחידה במהלך שנת 2001 ובמחצית הראשונה של שנת 2002, ונבדקו על ידי הביקורת, מבחינת תהליך עבודת היחידה לפניות הציבור ואיכות מתן השירות לתושב, ניתן להסיק כי תפקוד היחידה לפניות הציבור, נכון למועד עריכת הביקורת, כגורם האמור לכוון ולייעל את תהליכי הטיפול אינו מספק ומשמעותו עיכוב בהעברת הפנייה לטיפול הגורמים המתאימים. דבר זה תורם לעיכוב בטיפול בפנייה ובמתן תשובה לתושב:

א. זמן תגובה מפניית התושב ועד להעברה לטיפול גורמים בעירייה - 66% מהפניות הועברו במשך זמן ארוך/ארוך מאוד - שלושה שבועות עד חודשיים מיום פניית התושב. מנהלת היחידה מסרה לביקורת, בהתייחסותה לממצאי הביקורת, כי: "...מתוך הכרה ומודעות בצורך לשיפור מהירות המענה, הוצב בתכנית העבודה של היחידה לשנת 2003 נושא זה כאחד מהיעדים המרכזיים. עם זאת, אנו מוצאים לנכון לציין, כי בתקופה שאליה מתייחסים ממצאי דו"ח הביקורת, קיימים היו מספר קשיים שהכבידו על מהירות המענה, כמפורט:

• רישום דואר

סוגיית רישום הדואר המיועד להנהלת העירייה, ובכלל זה ליחידה לפניות הציבור, לא נבחנה על כל משמעותיה בשלב תכנון המבנה הארגוני החדש של היחידה טרם הקמתה. המשמעות הייתה, כי במחצית השנה הראשונה לפעילות היחידה היה כשל בתהליך רישום הפניות, שיצר פיגורים בשלב קליטת הפניות ועיכב את תחילת הטיפול בהן.

• פיגורים מצטברים

עם הקמת היחידה, נדרשנו להתמודד עם כמות עצומה של פניות שהטיפול בהן התעכב בשל תקופת אי הוודאות ששררה ביחידה במתכונתה הקודמת בחודשים שטרם פתיחת היחידה החדשה.

• התארגנות היחידה החדשה

50% מעובדי היחידה החדשה נקלטו מיחידות אחרות והיו חסרי ניסיון בטיפול בפניות הציבור. לפיכך, הדגש המרכזי בחודשים הראשונים של פעילות היחידה, הושם על הכשרת צוות העובדים למתן מענה איכותי, וקצב העבודה הואט לצורך ביצוע השתלמויות והדרכות וליווי אישי של עובדים חדשים.

עם השלמת גיבוש הסמנדרטים למענה איכותי, הועבר הדגש לעניין מהירות הטיפול.

• נידול בהיקף הפניות

מיקומה הארגוני החדש של היחידה, כחלק מלשכת ראש העירייה, הוביל לנידול משמעותי (כ - 80%) בהיקף הפניות לעומת שנה קודמת. עובדה זו, בצירוף הנידול בשימוש באתר האינטרנט העירוני כערוץ לפניה לעירייה, יצר עומס עבודה גדול על צוות היחידה החדשה".

ב. העברה לא מתאימה - בכמחצית מהפניות שנדגמו הופנתה הפנייה לגורמים הלא מתאימים

בעירייה ורק לאחר קבלת תשובת גורמים אלו הועברה הפנייה לגורמים המתאימים. בולטים המקרים בהם הועברה הפנייה לטיפול גורמים בעירייה ולא למישלמה ורק בשלב מאוחר יותר למישלמה, אשר היתה הכתובת הנכונה לטיפול בנושא.



ג. **תשובת ביניים** לתושב הינה חלק משמעותי ובלתי נפרד ממתן שירות איכותי ויעיל. עפ"י הממצאים, טיפול היחידה לפניות הציבור בהיבט זה אינו מספק: לכמחצית מהפניות שנבדקו הביקורת לא מצאה תשובת ביניים כלל, ובמקרים בהם נשלחה תשובת ביניים זמן התגובה היה ארוך / ארוך מאוד

מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסותה לממצאי הדוח כי:

"...נוהל העבודה ביחידת הפנ"צ הינו כי במקביל לפתיחת מטלה נשלחת **תמיד תשובת ביניים** לפונה (הפעולה מתבצעת במערכת המחשוב במקביל). כלומר – תאריך העברת הפניה לטיפול היחידות ע"י יחידת הפנ"צ הינו גם תאריך תשובת הביניים שנשלחת לפונה. העובדה שתשובת הביניים לא תויקה בתיק, אין משמעותה כי לא נשלחה תשובת ביניים. עם זאת, אנו נקפיד על תיוק העתקי תשובות הביניים בתיקי היחידה".

ד. **זמן תגובה - מקבלת פניית התושב ועד מתן התשובה לתושב:**

- 1) במקרים בהם פניות נענו ישירות ע"י היחידה לפניות הציבור, משך זמן הטיפול היה בד"כ ארוך ואף ארוך מאוד. 77% מהפניות שנענו ע"י היחידה לפניות הציבור נענו בזמן תגובה של חודשיים עד 7 חודשים. כאשר נשלחו פניות מגורם בכיר כדוגמת נשיא המדינה או מבקר העירייה זמן תגובה היה קצר הרבה יותר (כחודש).
- 2) עיכוב במענה לתושב נגרם במרבית המקרים עקב עיכוב בתהליכי עבודה של היחידה לפניות הציבור, למרות שתשובת הגורמים המטפלים ניתנה בזמן תגובה סביר. קיימות פניות שלא קיבלו מענה כלל ע"י היחידה לפניות הציבור.
- 3) יש לציין כי התשובות הניתנות ע"י היחידה לפניות הציבור אדיבות, מפורטות, כוללות מידע רלוונטי.

תיעוד הטיפול ע"י היחידה לפניות הציבור

52. במרבית המקרים שנדגמו התיעוד חלקי, חסרים מסמכים המעידים על השלבים השונים בתהליך מתן השירות.

תהליכי עבודה מול המישלמה

53. השוואת המקרים בהם התושב נענה ע"י היחידה לפניות הציבור למקרים בהם התושב נענה ע"י המישלמה מלמדת כי במקרים בהם המישלמה משיבה לפונה, משך זמן התגובה קצר יותר. במקרים בהם לא מעורבים גורמים נוספים בעירייה, מתן תשובה לפונה ע"י המישלמה ליפו מזרזת את הטיפול בפניית התושב וזמן התגובה קצר. (כחודש ימים מתאריך הפניה).



54. במישלמה ליפו קיימת פונקציה של טיפול בפניות תושבים - "אחראי פניות ציבור וקהילה במישלמה ליפו". תפיסת היחידה לפניות הציבור את תפקידו של גוף זה איננה מספיק ברורה ועקבית, והפניית פניות לטיפול הינה חלקית ולא מספקת. מסקנה זו מתבססת על ניתוחים של שני סוגי מדגמים:

א. דוח התפלגות פניות של תושבי העיר ליחידה לפניות הציבור בחודש נובמבר 2001 מראה כי 93% מהפניות של תושבי רובע יפו לא הופנו למישלמה ליפו, אף לא לשם ידוע ומעקב. מבין הפניות הנ"ל רק פנייה אחת הופנתה לטיפול ישיר של ממונה היחידה לפניות הציבור.

ב. מניתוח מדגם תיקים של פניות תושבי רובע יפו ליחידה לפניות הציבור עולה כי מרבית הפניות שהופנו למישלמה הופנו למנכ"ל המישלמה ללא יידוע ממנה פניות הציבור במישלמה.

55. מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסותה למצאי הדוח:

"...עפ"י נוהלי העבודה של היחידה לפניות הציבור, פניות שעניינן נושאים מקצועיים הנתונים באחריות יחידה עירונית (כמו לדוג': פניות בנושא ארנונה, פניות בנושא תברואה וכו') מועברים לטיפול אותה יחידה, ואינם מועברים לטיפול מקביל או מעקב של מנהלי הרובעים והשכונות, ובתחילת פעילות היחידה לפניות הציבור יושם נוהל זה גם לגבי רובע יפו.

הואיל והמישלמה ליפו, בשונה מיתר מינהלות הרובעים בעיר, הינה גם גורם ביצועי המרכז ומנהל את הפעילות העירונית ביפו, הרי שכיום אנו עושים מאמצים להעביר לטיפול או לידעת ומעקב המישלמה ליפו כל פניה הקשורה ביפו.

עם זאת, ראוי להבהיר, כי תוכנת המחשב המשמשת כיום את פעילות יחידת הפנ"צ אינה מאפשרת חיתוך רחובות לפי שכונות ו/או רובעים, ולפיכך מיושם האמור לעיל רק במקרים בהם ברור מתוכן הפניה כי עניינה יפו.

בהתייחס לאבחנה בין פניות שהועברו לטיפול/ידיעת מנכ"ל המישלמה לבין פניות שהועברו לטיפול/ידיעת ממונה פנ"צ במישלמה, נבקש להבהיר, כי אבחנה זו נעשתה בחודשיה הראשונים של היחידה בהתאם לנוהגי העבודה ביחידה במתכונתה הקודמת.

כיום, עפ"י נוהל העבודה מול כלל יחידות העירייה, מועברות כל המטלות למנכ"ל המישלמה".

תהליכי עבודה מול היחידות העירוניות

56. תפקידה של היחידה לפניות הציבור כגורם מתווך האמור להסדיר, לעקוב, לבקר ולזרז את תהליכי הטיפול בפניות תושבים טעון שיפור לאורך השלבים השונים של התהליך, החל מקבלת הפנייה והפנייתה לטיפול הגורמים המתאימים בעירייה, המשך במשלוח תשובת ביניים, ביידוע, במעקב ומשלוח מכתבי תזכורת ליחידות המטפלות ועד ריכוז תשובות כאשר מעורבים מספר גורמים בטיפול בפנייה ומשלוח תשובה לתושב.

מנהלת היחידה מסרה לביקורת בהתייחסותה לממצאי הדוח כי:

"מתוך הבנה, כי יש לצמצם את זמן המענה, בוצעו במהלך שנת הפעילות הראשונה מספר מהלכים אשר שיפרו משמעותית את זמן המענה לפניות, כמפורט:

- א. נענתה דרישת היחידה להגדלת כוח האדם ביחידה, באופן שמקל על העומסים.
 - ב. הצוות הוכשר למתן מענה איכותי, והמיומנות שנרכשה מסייעת לקיצור זמן המענה.
 - ג. הוגדר בהנחיות העבודה של היחידה, כי פתיחת מטלה, ובמקביל משלוח תשובת ביניים, יתבצעו לכל היותר תוך 14 ימים ממועד קבלת הפניה ביחידת הפנ"צ.
 - ד. בכל אחת מיחידות העירייה מונה מתאם פניות ציבור יחידתי שהינו הגורם המקשר מול יחידת הפנ"צ בכל הקשור לטיפול בפניות חושבים.
- בחודש יוני 2002 יזמה וביצעה יחידת הפנ"צ השתלמות כתיבה ושירות לכל מתאמי פניות הציבור היחידתיים, במסגרתה הוקנו הכלים למתן שירות מקצועי, אדיב ואיכותי בכתב ובע"פ.
- ה. על מנת לייעל את תהליך הטיפול, מנותבים כיום כבר בשלב פתיחת המטלה, כ- 50% מהפניות, למענה ישיר של היחידה העירונית האמונה על הטיפול בנושא, עם מעקב על יחידת הפנ"צ.
- בתשובת הביניים הנשלחת לפונה ע"י יחידת הפנ"צ מצוין, כי פנייתו הועברה לטיפול היחידה הרלוונטית, בציון שמו של מתאם פניות הציבור היחידתי ומספר המלפון אליו ניתן לפנות במידת הצורך.
- מסלול טיפול זה מוביל לשיפור בזמן המענה, הואיל ובדרך זו נענה התושב ישירות ע"י הגורם העירוני הרלוונטי, ונחסך זמן העברת התייחסות אותו גורם לפנ"צ והזמן הלוקח להוצאת תשובה סופית ע"י פנ"צ.
- ו. הוטמעה חשיבות מתן השירות ביחידות העירייה השונות, ובהתאמה – התקצר זמן מתן ההתייחסות לפניות, והתשובות הניתנות כיום ע"י היחידות הינן איכותיות יותר, עפ"י סטנדרטים שהוגדרו ע"י היחידה לפנ"צ, וכוללות פירוט המדיניות העירונית בנושא, פירוט השיקולים בבסיס ההחלטות, לוח זמנים מוגדר לביצוע וכו'.
- בעבר, התעכב הטיפול בשל הצורך בפניות חוזרות של יחידת הפנ"צ ליחידות העירוניות לקבלת הבהרות. כיום, איכות התייחסויות היחידות למטלות המופנות אליהן מאפשרת מענה איכותי לתושב תוך זמן קצר יותר.
- ז. מירי שלושה חודשים מופק "דו"ח מטלות פתוחות" לכלל היחידות העירוניות, המאפשר מעקב ובקרה על מטלות שטרם טופלו על-ידם.
- ההתייחסות של רוב היחידות לדו"חות אלו הינו מקצועי ויעיל, ובעקבותיו נסגרות מטלות רבות וניתן מענה לפונים.
- ראוי לציין, כי ישנן יחידות שבעבר משך המענה בהן היה ארוך מאוד, ושונכח הטמעת חשיבות מתן שירות איכותי ומהיר, שיפרו באופן משמעותי את הטיפול בנושא,



ולבקשתן אף מופק להן מידי חודש דו"ח מטלות פתוחות המאפשר מעקב צמוד על הנושא".

טיפול בפניות תושבים ליחידה לפניות הציבור ע"י גורמים בעירייה

57. זמני תגובה

- א. מרבית המקרים שהועברו לטיפול אגף שפ"ע ואגף התנועה טופלו בזמן ארוך מאוד.
- ב. קיימות פניות שלא קיבלו מענה כלל ע"י אגף שפ"ע. תשובות אגף שפ"ע קצרות, כוללות מידע מועט.
- ג. מינהל בת"ש הוא נותן השירות הטוב ביותר בפניות שנדגמו.
 - 1) כל המקרים שהופנו לטיפול המינהל טופלו קודם לתאריך היעד שנקבע.
 - 2) כאשר האחראים למתן התשובה הינם רכזי היחידה לפניות הציבור במינהל או מנהל תיאום וביצוע הנדסי, הטיפול הניתן הוא יעיל, ענייני ומהיר. יחד עם זאת, כאשר הגורם האחראי לטיפול הינו אגף המים, הטיפול הניתן הוא איטי וממושך.
- ד. זמני התגובה של יחידות העירייה האחרות שנבדקו ארוכים במרבית המקרים, למרות שלרוב הטיפול הנדרש הוא לספק מידע אינפורמטיבי ולא ביצוע.
- ה. במידה ונושא הפנייה אינו בטיפול היחידה, היחידות אינן מעדכנות באופן מיידי את היחידה לפניות הציבור או מעבירות לטיפול היחידה הרלוונטית, דבר המעכב את העברת הפנייה לגורם האחראי ואת המענה לתושב.

השוואת אופן טיפול היחידה לפניות הציבור בפניות תושבי רובע יפו ובפניות תושבי רובע הצפון הישן בנושאי מים, ביוב ותיעול

58. בבחינת משך הזמן שעבר מפניית התושב ועד להעברת פנייתו ע"י היחידה לפניות הציבור לגורמים המתאימים - אין הבדלים משמעותיים בשני הרבעים. מספר הפניות שהועברו לטיפול בזמן תגובה קצר (עד חודש) זהה בשני הרבעים, אולם, ברובע יפו פנייה אחת הועברה בזמן תגובה ארוך מאוד וחריג - 8 חודשים.
59. בהתאם לקריטריונים שנבדקו בנושא זה, לא נמצאו הבדלים מהותיים בטיפול היחידה לפניות הציבור בפניות תושבי רובע יפו לעומת פניות תושבי רובע הצפון הישן.



השוואת אופן טיפול היחידה לפניות הציבור בפניות תושבי רובע יפו ובפניות תושבי רובע לב תל אביב בנושאי דרכים ומאור

60. משך הזמן עד להעברת הפניות ע"י היחידה לפניות הציבור לטיפול גורמים בעירייה זהה ברובע יפו וברובע לב תל אביב. מספר הפניות שהועברו לטיפול בזמן תגובה קצר (עד חודש) זהה בשני הרבעים. כמו כן, מספר הפניות שהועברו לטיפול בזמן תגובה ארוך זהה בשני הרבעים.

61. מהשוואת אופן טיפול היחידה לפניות הציבור בפניות תושבי רובע יפו ובפניות תושבי רובע לב תל אביב ניתן להסיק כי אין הבדלים מהותיים בטיפול בפניות תושבי רובע יפו לעומת פניות תושבי רובע לב ת"א. במקרים בהם ניכר הבדל - הטיפול בפניות רובע יפו היה טוב יותר מהטיפול בפניות רובע לב תל אביב.

השוואת אופן טיפול היחידה לפניות הציבור בפניות תושבי רובע יפו ובפניות תושבי רובע בני דן בנושאי חינוך, תרבות וספורט

62. הטיפול בפניות תושבי רובע בני דן במונחים של משך הזמן מתאריך פניית התושב ועד להעברה לטיפול גורמים בעירייה טוב יותר. שיעור הפניות שהועברו לטיפול בזמן תגובה קצר גבוה יותר ברובע בני דן.

63. התייעוד באשר למתן תשובת ביניים לתושב ע"י היחידה לפניות הציבור בתיקים שנתקבלו ממינהל החינוך חסר. במקרים בהם נשלחה תשובת ביניים אין הבדל בזמני התגובה.

64. מהשוואת אופן טיפול היחידה לפניות הציבור בפניות תושבי רובע יפו ובפניות תושבי רובע בני דן לא ניתן להסיק על הבדלים מהותיים בטיפול. במקרים בהם ניכר הבדל - הטיפול בפניות רובע בני דן היה טוב יותר במעט.

פ ר ק 3

אגף מים, ביוב ותיעול

השוואת אופן טיפול אגף מים, ביוב ותיעול בפניות ליחידה לפניות הציבור של תושבי רובע יפו ותושבי רובע הצפון הישן

65. מתן השירות עפ"י קריטריון זמן תגובה של אגף מים, ביוב ותיעול טוב יותר ברובע יפו. מספר הפניות שנענו ע"י אגף מים, ביוב ותיעול בתאריך היעד או קודם לכן גבוה יותר ברובע יפו מאשר ברובע הצפון הישן. מספר הפניות שנענו בתאריך מאוחר מתאריך היעד גבוה יותר ברובע הצפון הישן.



66. למרות שנמצא, במקרים שנדגמו במהלך הביקורת ביחידה לפניות הציבור, כי הטיפול שניתן ע"י אגף המים לתושבי יפו איטי וממושך, בבדיקה השוואתית נמצא כי הטיפול שניתן לתושבי יפו היה טוב יותר יחסית לתושבי הרובע האחר (ראה סעיף 65 לעיל).
67. לא קיימים הבדלים משמעותיים במענה לפניות התושבים ע"י אגף מים, ביוב ותיעול:
- לפניות תושבים משני הרבעים השיבו גורמים בכירים באגף.
 - תשובות אגף מים, ביוב ותיעול לתושבי שני הרבעים מפורטות, אדיבות, כוללות מידע והסברים רלוונטיים.
 - במקרים בהם אגף מים, ביוב ותיעול משיב לתושב ישירות, זמן התגובה קצר יותר בפניות בשני הרבעים.
 - ליותר ממחצית מסך כל המקרים שנבדקו בנושא ברובע יפו, חסר תיעוד לגבי מתן תשובה לתושב.
68. במקרים בהם נמצאו הבדלים בטיפול בפניות בין שני הרבעים נראה כי הטיפול בפניות תושבי רובע יפו טוב יותר.

פ ר ק 4

אגף דרכים ומאור

- השוואת אופן טיפול אגף דרכים ומאור בפניות למוקד העירוני של תושבי רובע יפו ותושבי רובע לב תל אביב
69. ברובע יפו זמן התגובה טוב יותר מאשר ברובע לב ת"א. מספר הפניות מרובע יפו שנסגרו בזמן תגובה קצר יחסית רב יותר מאשר מספר הפניות מרובע לב תל אביב שנסגרו בטווח זמן זהה.
70. מספר הפניות שטופלו ונסגרו גבוה יותר ברובע יפו, אם כי לא באופן משמעותי (9 פניות ברובע יפו מול 8 פניות ברובע לב ת"א). בהתאמה, מספר הפניות שנסגרו ללא טיפול גבוה יותר ברובע לב תל אביב.
71. מספר הפניות שטופלו בהתאם לקדימות ולמשך זמן טיפול שנקבע ע"י המוקד או בתאריך מוקדם יותר גבוה יותר ברובע יפו.
72. בהשוואת הטיפול עפ"י נושא הפנייה אין הבדלים בקדימות שניתנה לטיפול ע"י המוקד ובמשך הטיפול שניתן ע"י אגף דרכים ומאור.
73. הטיפול בפניות תושבי יפו טוב יותר עפ"י קריטריונים של איכות מתן שירות, כדוגמת: זמן תגובה, סטטוס טיפול בפנייה, קדימות לטיפול, ומשך זמן טיפול בפנייה.



השוואת אופן טיפול אגף דרכים ומאור בפניות ליחידה לפניות הציבור של תושבי רובע יפו ותושבי רובע לב תל אביב

74. מתן השירות עפ"י קריטריון של זמן תגובה של אגף דרכים ומאור טוב יותר באופן משמעותי ברובע יפו:

א. מספר הפניות שנענו ע"י האגף בתאריך היעד או קודם לכן גבוה יותר ברובע יפו באופן משמעותי ביותר.

ב. מספר הפניות שנענו בתאריך מאוחר מתאריך היעד גבוה יותר משמעותית ברובע לב ת"א.

ג. קיימות פניות שנענו במשך זמן חריג כדוגמת מענה לפנייה של תושב רובע לב ת"א לאחר יותר מעשרה חודשים מזמן הפנייה.

75. אין הבדלים משמעותיים במענה לפניות בין שני הרבעים, כמפורט:

א. לפניות תושבי שני הרבעים השיבו גורמים בכירים באגף: מנהל האגף ומ"מ מנהל האגף.

ב. המענה לפניות תושבי שני הרבעים מפורט, אדיב, כולל מידע והסברים רלוונטיים.

76. זמן תגובה כולל עד למענה לתושב ע"י היחידה לפניות הציבור ארוך יותר מאשר מענה ע"י אגף דרכים ומאור. לא נמצאו הבדלים בזמן התגובה הכולל בטיפול בפניות משני הרבעים.

77. לא ניתן להסיק על טיפול טוב יותר של אגף דרכים ומאור בפניות תושבי רובע יפו לעומת פניות תושבי רובע לב תל אביב. במקרים בהם נמצאו בכל זאת הבדלים – נראה כי הטיפול בפניות תושבי רובע יפו טוב יותר.

פרק 5

מינהל החינוך, התרבות והספורט

השוואת אופן טיפול מינהל החינוך, התרבות והספורט בפניות למוקד העירוני של תושבי רובע יפו ותושבי רובע בני דן

78. זמן התגובה טוב יותר בפניות מרובע יפו מאשר פניות מרובע בני דן, מספר הפניות שנסגרו בזמן תגובה קצר היה גבוה יותר ברובע יפו. יחד עם זאת ברובע יפו בולט מקרה אחד של משך טיפול ארוך מאוד - חודש.

79. ברובע בני דן טופלו ונסגרו יותר פניות מאשר ברובע יפו, אם כי לא באופן מהותי. פנייה אחת מרובע יפו עדיין "בטיפול".

80. בהשוואה לקדימות ולמשך זמן טיפול שנקבע ע"י המוקד, מינהל החינוך טיפל במשך זמן תגובה קצר יותר בפניות מרובע יפו.

81. בהשוואת הטיפול עפ"י נושא הפנייה לא נמצאו הבדלים בקדימות שניתנה לטיפול ע"י המוקד ובמשך זמן הטיפול שניתן ע"י מינהל החינוך.



82. לא ניתן להסיק על טיפול טוב יותר של מינהל החינוך, התרבות והספורט בפניות תושבי אחד מהרבעים. במקרים בהם נמצאו בכל זאת הבדלים נראה כי הטיפול בפניות תושבי רובע יפו טוב יותר במעט.

השוואת אופן טיפול מינהל החינוך, התרבות והספורט בפניות ליחידה לפניות הציבור של תושבי רובע יפו ותושבי רובע בני דן

83. מתן השירות עפ"י קריטריון של זמן תגובה של מינהל החינוך טוב יותר באופן משמעותי ברובע יפו:

- א. מספר הפניות שנענו ע"י מינהל החינוך בתאריך היעד או קודם לכן גבוה יותר ברובע יפו ומספר הפניות שנענו בתאריך מאוחר מתאריך היעד גבוה יותר ברובע בני דן.
- ב. מינהל החינוך בדר"כ טיפל בפניות תושבי שני הרבעים בזמן תגובה סביר ולא נדגם משך זמן חריג.

84. המענה לפניות תושבי רובע יפו ע"י מינהל החינוך טוב יותר:

- א. פניות מתושבי רובע יפו זכו להתייחסות מנהלת המינהל ואף קוימו מפגשים עם הפונה בשני מקרים.
- ב. תשובות המינהל לפנ"צ ו/או לתושב מפורטות, כוללות מידע והסברים רלוונטיים, אדיבות.

85. זמני התגובה במתן תשובה לתושב ברובע בני דן היו מעט טובים יותר.

86. מהשוואת אופן טיפול המינהל בפניות תושבי הרבעים הנ"ל ניתן להסיק על טיפול טוב יותר בפניות תושבי רובע יפו אם כי לא באופן משמעותי.

פ ר ק 6

א ג ק ה פ י ק ו ח ה ע י ר ו נ י

השוואת אופן טיפול אגף הפיקוח העירוני בפניות למוקד העירוני של תושבי רובע יפו ותושבי רובע צפון מערב

תושבי יפו מוטרדים מאוד מנושאי פיקוח עירוני – מקום ראשון מתוך 11 עפ"י ניתוח הפניות ליחידה לפניות הציבור ומקום שלישי מתוך 11 עפ"י ניתוח פניות למוקד העירוני.

87. אין הבדלים בזמני תגובה בטיפול בפניות תושבי אחד הרבעים.

88. ברובע צפון מערב טופלו ונסגרו פניות רבות יותר יחסית לרובע יפו, אם כי לא באופן משמעותי.

89. בבחינת משך זמן טיפול בפניות אין הבדל בין הרבעים. כמו כן, מספר דומה של פניות טופלו בהתאם לקדימות ולמשך הטיפול שנקבע ע"י המוקד העירוני.



90. מהשוואת הטיפול עפ"י נושא הפנייה לא נמצאו הבדלים מהותיים בקדימות שניתנה לטיפול ע"י המוקד ובמשך הטיפול שניתן ע"י אגף הפיקוח העירוני.
91. מהשוואת אופן טיפול האגף בפניות תושבי רובע יפו ופניות תושבי רובע הצפון הישן, לא ניתן להסיק על טיפול טוב יותר בפניות תושבי אחד הרבעים.

פ ר ק 7

מינהל השירותים החברתיים

השוואת השירות הניתן ע"י מינהל השירותים החברתיים לתושבי יפו ולתושבי צפון העיר

92. מההשוואה שנערכה ע"י הביקורת בין השירות הניתן לתושבי יפו ע"י לשכת שער יפו ולשכת חוצות יפו לשירות הניתן לתושבי צפון העיר ע"י לשכת עבר הירקון בבחינת הקצאה תקציבית, כ"א ומבנה ארגוני ושיטות עבודה ניתן להסיק:

תקציב

93. התקציב העירוני נקבע וניתן ע"י המשרדים הממשלתיים האחראיים. הרשות העירונית מוסיפה הקצאה עירונית נוספת על התקציב הממשלתי.

א. התוספת העירונית בת"א-יפו מהווה כ- 50% מסך כל התקציב הניתן לנושאים החברתיים ולנושאי הרווחה וגבוהה מהתוספות המקובלות ברשויות מקומיות אחרות בארץ.

ב. נוסחאות התקציב

ההקצאה התקציבית לאגפים וללשכות מבוצעת בהתאם לסעיפי התקציב שנקבעו ע"י העירייה ועפ"י נוסחאות שפותחו במינהל השירותים החברתיים.

הנוסחאות שגובשו במינהל השירותים החברתיים מתבססות בעיקר על מספר תיקים בטיפול ולא על צרכי השטח.

לא ניתן להסיק על הקצאה תקציבית פחותה/מועדפת לתושבי יפו או לתושבי רובע אחר בעיר בשל השימוש בנוסחאות תקציביות קבועות ומוגדרות עפ"י סעיפי תקציב.

ממינהל השירותים החברתיים נמסר לביקורת כי אוכלוסיית יפו מאופיינת כאוכלוסייה נזקקת המחייבת דרך פעולה טיפולית אקטיבית ויציאת עו"ס לשטח לאיתור מטופלים פוטנציאליים ונזקקים שאינם פונים מיוזמתם.

בהתבסס על המידע הנ"ל לגבי צרכי תושבי רובע יפו, הביקורת מניחה כי אם הנוסחאות היו מבוססות על צרכי השטח, לתושבי יפו היתה הקצאה תקציבית גדולה יותר.

יחד עם זאת, בניסיון לתת ביטוי גם לצורכי האזורים הצפוניים וגם לצורכי האזורים הדרומיים כולל יפו, מינהל השירותים החברתיים הכליל בנוסחה את פרמטר המדד



החברתי-כלכלי: מדד זה מבטא את פוטנציאל מצוקת האזור ומהווה מענה חלקי לצורכי אוכלוסיית יפו.

ג. תהליך חלוקת התקציב

קיים תהליך מסודר של חלוקה תקציבית שנתית בשיתוף מנהלי האגפים ומנהלי הלשכות. תקציב הלשכות המוקצה ע"י מנהל האגף בדר"כ תואם את המלצות המינהל. כלומר, מתבסס על נוסחאות העבודה. לפיכך, לא ניתן להסיק על הקצאה תקציבית פחותה/מועדפת לאחת הלשכות.

ד. החסר התקציבי

התקציב ניתן באמצעות נוסחאות שפותחו במינהל, אין הקצאה מיוחדת או אפליה מתקנת ליפו. כדי למלא בכל זאת את החסר התקציבי פותחו ברובע יפו, על ידי אגף דרום ובגיבוי הנהלת המינהל, המנגנונים הבאים:

(1) ביצוע פרויקטים מיוחדים רבים יותר ביפו ע"י מינהל השירותים החברתיים וארגונים וולונטריים, יחסית לאזורים אחרים בעיר.

(2) פיתוח רשתות רווחה בלתי פורמליות (מתנ"סים מסובסדים, מעונות ארגוניים) ביפו יותר מאשר באזורים אחרים בעיר.

מנגנונים אלו חיוניים ביותר כמסייעים לתמוך באוכלוסייה הנזקקת ביפו. קיום מנגנונים אלו ביפו מחזק את מסקנת הביקורת כי הנוסחאות שפותחו אינן נותנות מענה מספק למצוקת האזור ביפו.

94. השוואת תקציבי הלשכות

א. קיימת התאמה בהשוואת שלוש הלשכות לפי הסעיפים התקציביים השונים, מספר התקנים, מספר העובדים ומספר בתי אב מטופלים בכל לשכה.

ב. נמצאה הקצאה תקציבית מועדפת מסויימת ללשכת שער יפו בערכי התקציב לבית אב מטופל.

ג. בלשכת שער יפו נמצא כי התקציב לבית אב מטופל גבוה משתי הלשכות האחרות.

ד. מנהל מינהל השירותים החברתיים מסר לביקורת, בהתייחסותו לממצאים, כי:

"לחיבור כל הסכומים הכספיים המופעלים ע"י הלשכה אין משמעות. חלק לא מבוטל מסכומים אלו הינם תקציבי מועדוני הקשישים ומרכזי היום, ואלו לא מהווים נגזרת של מס' המטופלים באזור, אלא משקפים פריסה היסטורית, מה שמעוות את משמעות הנחונים... מהסיבה המצוינת לעיל לא ניתן ללמוד כי התקציב לבית אב בחוצות יפו הינו גבוה יותר מאשר בשער יפו".

ה. הביקורת מוצאת לנכון לציין בנושא זה כי לצורך ביצוע ההשוואה לקחה הביקורת את כל מרכיבי התקציב העומדים לרשות הלשכה. כל מרכיבי התקציב חולקו בסך הלקוחות של



הלשכה על מנת לקבל אומדן תקציב העומד לרשות כל לשכה יחסית למספר הלקוחות שלה.

כוח אדם**95. הקצאת כוח אדם**

- א. הקצאת כ"א, קיצוצים בכ"א והקפאת תקנים ללשכות מבוצעים על בסיס נוסחה שפותחה במינהל השירותים החברתיים והמכוונת לבטל הטיה לטוב ולרע ביחס לכל רובעי העיר.
- ב. נראה כי במסגרת האמצעים התקציביים המוגבלים קיימת התאמה בין מספר העובדים ומספר התקנים למספר בתי אב מטופלים בכל לשכה ואין הטיה לטובת אחת מהלשכות.

96. הפער בין הצרכים להקצאה בפועל

- א. בשלוש הלשכות קיים קושי במתן מענה הולם לצרכים האמיתיים של המטופלים עקב עומס עבודה רב (מספר תיקים לעו"ס), גידול בסך הפונים וקיצוצים בכ"א.
- ב. מהמצאים שנמסרו לביקורת עלה כי עומס הטיפול בתיקים בלשכת עבר הירקון גדול יותר מאשר בלשכות רובע יפו. הביקורת סבורה כי עובדה זו נוגדת הערכים שנקבעו, לפיהם הקצאת כוח אדם ללשכות מבוססת על נוסחה אחידה.

97. השוואת ניתוחי עיסוקים של עו"ס מעלה כי אין הבדלים במספר שעות העבודה להן נזקק עו"ס ביפו ומספר השעות להן נזקק עו"ס בצפון העיר עקב מורכבות הטיפול הנדרשת.

יחד עם זאת, העומס המוטל על עו"ס הינו גדול והפער בין שעות העבודה העומדות לרשותו ושעות העבודה הנדרשות לטיפול מיטבי בפונים הינו גדול בכל הלשכות.

98. מבנה ארגוני ושיטות עבודה

- א. בלשכה בצפון העיר (עבר הירקון) מיושם מבנה ארגוני שונה מזה שבלשכות יפו.
- ב. בלשכת עבר הירקון מיושם מבנה ארגוני פונקציונלי התואם את צרכי האוכלוסייה והנתונים הגיאוגרפיים של האזור. בלשכות חוצות יפו ושער יפו מיושם מבנה ארגוני גיאוגרפי התואם את צרכי האוכלוסייה והאזור ביפו.

99. מאפייני האוכלוסייה המטופלת

- א. לפי מיון התיקים לשנת 2001 של מינהל השירותים החברתיים, צרכי המטופלים שונים ומורכבים ביפו ובצפון העיר. ביפו צרכי האוכלוסייה מתאפיינים בעיקר בבעיות כלכליות, סמים, עבריינות ומשפחות רב בעייתיות. בצפון העיר (לשכת עבר הירקון) הבעיות בעיקרן בעיות נפשיות והתנהגותיות בקרב משפחות וקשישים, בעיות בדידות בקרב אוכלוסיית קשישים, חד הוריות וחוו"ד משפטיות רבות. לכן נדרשת היערכות של הלשכות בהתאם, ולכן גם הצורך במבנה ארגוני שונה.



ב. בכל אחת מהלשכות קיימות התמחויות של עו"ס בהתאם לצורכי האוכלוסייה הנזקקת בכל אחד מהאזורים.

100. בהשוואה בין הלשכות אין הבדל בקריטריונים של זמינות ונגישות באיכות מתן השירות לתושבי האזורים השונים.

שיתוף פעולה עם המישלמה

101. עמדת מינהל השירותים החברתיים ביפו היא כי למישלמה חסר ידע, הבנה והכרה של הצרכים החברתיים והטיפוליים ביפו. לפיכך, אינה יכולה לתרום באופן משמעותי בתחום המקצועי מלבד העברת תקציבים מבורכת, אם כי העברת התקציבים עפ"י עמדה זו יכולה להיעשות ישירות לאגף דרום במינהל השירותים החברתיים ללא צורך בתיווך המישלמה.

א. לעומת זאת, עמדת מנכ"ל המישלמה וסגנו, בהתבסס על פעולות ופעילויות שוטפות בשטח, היא כי המישלמה יוזמת במקרים רבים פרויקטים ופעילויות קהילתיים חברתיים, והיא זו שיוזמת את השיתוף של הגורמים המקצועיים של אגף דרום במינהל השירותים החברתיים.

ב. עקב פעילות אקטיבית יזומה ע"י המישלמה מוקמות ועדות היגוי לפרוייקטים כאלה, בהם משותפים נציגים של מינהל השירותים החברתיים ומינהל החינוך בהתאם לצורך. הפרוייקטים שיוזמת המישלמה בנושאים אלה במרבית המקרים מתוקצבים ע"י המישלמה ממשאביה (כדוגמת: "אמל שם הגדולים"), ובחלק מהמקרים משתתף מינהל השירותים החברתיים (כדוגמת קייטנת אימהות).

102. שיתוף הפעולה המועט בין המישלמה ליפו למינהל השירותים החברתיים בולט לאור שיתופי פעולה של המינהל עם גופים וולונטריים ופרטיים באזור, שיתופי פעולה פוריים שהניבו תוצאות והישגים בשטח.

פ ר ק 8

ה מ י ש ל מ ה ל י פ ו

103. כללי

א. למישלמה יש מגדט ברור לטיפול בנושאים תשתיתיים ופרוייקטים פיזיים. קיים תהליך עבודה וחלוקת עבודה ברורה יחסית בטיפול בפניות התושבים בנושאים הללו בין המנהלים המקצועיים וממונה פניות הציבור במישלמה. לפיכך, גם הטיפול בפניות הציבור בנושאי תשתיות ופרוייקטים הוא ברור, מסודר ויעיל יחסית.

ב. בנושאי חינוך, קהילה ורווחה תפקיד המישלמה אינו מוגדר. למעשה אין לה מגדט/סמכות לטפל בנושאים אלו והיא נתפסת כגוף מתווך בלתי פורמלי ולעיתים אף כגוף יתיר. יחד עם



זאת, התושבים רואים במישלמה את הגוף המייצג שלהם ופונים אליה גם בנושאים אלו, וכל פנייה של תושב זוכה להתייחסות עפ"י גישת המישלמה. מרבית הנושאים מטופלים ע"י סמנכ"ל ארגון, מינהל וקהילה באמצעות מנהל פרוייקטים לחינוך תרבות וקהילה ו/או ע"י ממונה פנ"צ בתפקידו כממונה על קשרי קהילה ערבית. יחד עם זאת לא קיים תיעוד במישלמה של פניות הציבור בתחום החינוך, הרווחה והקהילה ועל כן פניות אלו אינן מטופלות כפניות ציבור. לפיכך, הטיפול בנושאי חינוך, קהילה ורווחה פחות מסודר ויעיל.

ג. פניות הציבור במישלמה מהווה כתובת ברורה יחסית לתושבים ולעובדי העירייה בנושאי תשתיות ופרוייקטים אולם בנושאי חינוך, רווחה וקהילה – פחות. פניות רבות מועברות לסמנכ"ל ארגון, מינהל וקהילה ישירות ואף נשארות לטיפולו ללא עדכון ממונה פניות הציבור.

בהתייחסותו לעובדה כי שיעור הפונים מרובע יפו למוקד העירוני נמוך יחסית לשיעור הפונים מכלל רובעי העיר מסר מנכ"ל המישלמה לביקורת כי:

"...אחת הסיבות האפשריות הינה עצם העובדה של הקמת המישלמה ליפו, שעם הזמן הפכה לכתובת לתושבי יפו ולנציגי הציבור שבה. עובדי המישלמה ליפו נמצאים בשטח ובמגע כמעט מתמיד עם התושבים ונציגי הציבור מקבלים באופן שוטף (בע"פ, בפגישות אישיות, במלפון ובכתב) תלונות שונות המטופלות באופן ישיר.

סיבה אפשרית נוספת היא שתושבי יפו, שבמסך שנים חשו הזנחה וקיפוח, טרם הפנימו בצורה מלאה את השינוי בסדרי העדיפות העירוני והעדיפות הניתנת לפתרון הבעיות ביפו. בעוד שהם חשים בשינוי בשטח, ייתכן והם טרם תירגמו שינוי זה לכדי אמון מלא במערכת ולטוימוש מיטבי בערוצים הקיימים לתושבים בעיר..."

104. טיפול בפניות תושבי יפו על ידי המישלמה

א. לרוב, משך זמן טיפול בפנייה ע"י גורמים במישלמה או ממונה פניות הציבור במישלמה קצר ממסגרת תאריך היעד שנקבע.

ב. תשובות המישלמה ליחידה לפניות הציבור מפורטות, כוללות מידע רלוונטי ואף הסברים הנדסיים בהתאם לנושא. בחלק מהמקרים מנוסחת התשובה כתשובה שיכולה להינתן ישירות לתושב ובכך לחסוך תחנות ביניים וזמן תגובה. במקרים בהם המישלמה משיבה לפונה ולא היחידה לפניות הציבור, משך זמן הטיפול בפנייה קצר יותר.

ג. הטיפול בפניות הציבור במישלמה אדיב ומסור, אולם אינו נעשה בצורה שיטתית ומסודרת עפ"י נוהלי עבודה מסודרים, קבועים ואחידים:

(1) הפנייה מפניות הציבור בעירייה לפניות הציבור במישלמה נעשית בדר"כ דרך מנכ"ל המישלמה ולא דרך ממונה פניות הציבור, לעיתים אף מבלי ליידע אותו כלל.



- (2) לא מתבצע רישום ותיעוד של הפניות שנתקבלו - מטעמים של מחסור בכ"א ואמצעים, אין תוכנה ייעודית לניהול הנושא.
- (3) מתבצע תיוק חלקי של התיקים, ללא שיטתיות או סדר מסויים.
- (4) לא מתבצע מעקב שוטף על מצב הטיפול בכל תיק, אלו תיקים פתוחים, אלו סגורים וכד'.
- (5) לא מתבצעת למידה: אילו נושאים מטרידים בעיקר, פניות חוזרות, איכות הטיפול וכד'.
- (6) ממונה פניות הציבור אומנם מעביר העתקי הפניות ומכתבי תשובה לעוזרת מנכ"ל למעקב, אולם אין הגדרה פורמלית לתהליך וייעודו. עוזרת המנכ"ל מבצעת מעקב חלקי בהתאם לראות עיניה ולצרכיה באופן חלקי, וולונטרי ובלתי פורמלי.
- ד. ריבוי גורמים מטפלים במישלמה
- (1) מתקבלות פניות מתושבים לגורמים שונים במישלמה, פניות המטופלות על ידי אותם גורמים ולא על ידי ממונה פניות הציבור במישלמה. בחלק מן המקרים הפניות אינן מועברות לידיעת ממונה פניות הציבור במישלמה.
- (2) תושבים פונים לממונה פניות הציבור או לגורמים אחרים במישלמה (טלפונית או במהלך ביצוע פרויקטים ב"פ). קיימים מקרים בהם התושבים נענים על ידי אותם גורמים בעל פה ואין תיעוד של הטיפול בפנייה.
- (3) בהיעדרו של ממונה פניות הציבור במישלמה מועבר הטיפול לאחראי עפ"י העניין, אולם אין סדר והוראות עבודה ברורות, לדוגמא: אין הקפדה על משלוח מכתבי תשובה ועדכון הגורמים הרלוונטיים כדוגמת נציגת פניות הציבור בעירייה.
- (4) ממונה פניות הציבור אמור לרכז את תשובת המישלמה ליחידה לפניות הציבור. למרות זאת, קיימים מקרים בהם טופלו פניות ע"י גורמים אחרים במישלמה ללא התייחסות לממונה פניות הציבור כגורם רלוונטי, גם לא כמקבל העתק מהתשובה.
- (5) קיים גורם שמונה לטפל בפניות הציבור מתחילת התהליך ועד סופו - ממונה פניות הציבור במישלמה. אולם, בפועל התחום אינו מרוכז תחת טיפולו והוא אינו מהווה רפרנט בלעדי לנושא.
- בהתייחסו לממצאי הביקורת מסר מנכ"ל המישלמה כי:
- "...ממצאי הביקורת הגענו למסקנה שיש לשפר את עבודת המישלמה מבחינת רישום תלונות הציבור והמעקב אחר הטיפול בהם. בעקבות זאת, הוכן במישלמה נוהל פנימי לטיפול בפניות ציבור, אשר ישפר את נושא רישום התלונות, המעקב אחר הטיפול בהם ומתן התשובות לפונים...במסגרת הנוהל, פניות ישירות למישלמה, טלפונית ומהשטח, יטופלו כפנית ציבור לכל דבר..."

ה. מעורבות המישלמה

כנציגות בשטח, למישלמה תפקיד משמעותי בקידום טיפול בנושאים הדורשים טיפול. לממונה פניות הציבור מעורבות גבוהה בנעשה, היכרות צרכי השטח, הוא נוקט יוזמה בהעלאת נושאים לטיפול בפני היחידה לפניות הציבור בעירייה ובפני יחידות העירייה השונות. מעורבות המישלמה מזרזת את הטיפול וזמני התגובה קצרים יותר.

105. לממונה פניות הציבור במישלמה ערך מוסף גבוה באיכות מתן השירות לתושב ובטיפול בפניות התושב. למרות שהשירות הניתן ע"י המישלמה איכותי ועיל, יש מקום לשיפור הטיפול בתחום באופן כללי ולייעול תהליכי עבודה.

סיכום השוואת השירות הניתן לרובעי העיר ע"י יחידות שונות בעירייה

מקרא :

✓	◆ טיפול טוב יותר	-	◆ טיפול פחות טוב
✓✓	◆ טיפול טוב יותר באופן משמעותי	+	◆ טיפול דומה

צפון מסב	בני חן	לב ת"א	הצפון הישן	יפו	החם / היחידה
	✓ מינהל החינוך	- דרכים ומאור	+ מים ביוב ותיעול	+ מים ביוב ותיעול - מינהל החינוך ✓ דרכים ומאור	היחידה לפניות הציבור
			- פניות מפנ"צ	✓ פניות מפנ"צ	אגף מים ביוב ותיעול
		- הודעות מוקד - פניות מפנ"צ		✓ הודעות מוקד ✓✓ פניות מפנ"צ	אגף דרכים ומאור
	- הודעות מוקד - פניות מפנ"צ			✓ הודעות מוקד ✓ פניות מפנ"צ	מינהל החינוך
+ הודעות מוקד				+ הודעות מוקד	אגף הפיקוח
השירות הניתן לתושבי רובע יפו ע"י מרבית יחידות העירייה טוב יותר מהשירות הניתן לתושבי הרבעים האחרים					סיכום



- השוואת אופן מתן השירות לתושבי רובע יפו ע"י היחידה לפניות הציבור והמישלמה ליפו בקריטריונים של איכות מתן השירות: מענה לתושב, זמן תגובה, זירוז וקידום הטיפול בתושב וכדומה, איכות השירות הניתן ע"י היחידה לפניות הציבור במישלמה גבוהה יותר מאיכות השירות הניתן ע"י היחידה לפניות הציבור.
- מתן שירות ע"י מינהל השירותים החברתיים
 - א. אין הבדלים משמעותיים במתן השירות, באופן הטיפול ובמענה לצורכי הפונים ללשכות הרווחה ברובעי העיר השונים. יחד עם זאת נמצאה הקצאה תקציבית מועדפת מסוימת ללשכת שער יפו בערכי התקציב לבית אב מטופל, כמו גם בהקצאת כ"א.
 - ב. ההקצאה התקציבית הכספית ובכ"א מתבצעת במינהל עפ"י נוסחאות ידועות ופרמטרים מדידים. אולם, יש לציין כי הנוסחאות בעיקרן מבוססות על מדד מספר הפונים ולא על מדד פוטנציאל צרכי הרובע. כלי זה מספק טוב יותר את צרכי אוכלוסיית רובעי הצפון ופחות טוב את צרכי אוכלוסיית יפו.
- טיפול היחידה לפניות הציבור בעירייה
 - א. אין יחס מפלה וטיפול מוטה לרעה בפניות תושבי רובע יפו ע"י היחידה לפניות הציבור, אולם במהלך הביקורת נכון למועד עריכתה, נמצא כי במקרים רבים היחידה לפניות הציבור לא מילאה את ייעודה כגורם שאמור לשפר את מתן השירות לתושב. היחידה לפניות הציבור כגורם שתפקידו לתווך, לתאם ולייעל את הטיפול בפניות התושבים, פעמים רבות עיכבה את מתן התשובה לפונה.
 - ב. יש לציין כי התשובות הניתנות ע"י היחידה לפניות הציבור אדיבות, מפורטות וכוללות מידע רלוונטי.
- המישלמה והיחידה לפניות הציבור במישלמה
 - א. במרבית המקרים היחידה לפניות הציבור במישלמה משפרת את איכות מתן השירות לתושבי יפו ומעורבותה מייעלת את הטיפול בפניית התושבים, גם כאשר הטיפול לא ניתן ע"י המישלמה אלא ע"י יחידות עירוניות אחרות בעירייה או מחוצה לה.
 - ב. לדעת הביקורת, ליחידת פניות הציבור במישלמה חשיבות רבה במתן שירות איכותי לתושבי רובע יפו. מיסוד היחידה, הסדרת תהליכי עבודתה ואספקת האמצעים הדרושים לה ביאו לידי ביטוי את הפוטנציאל הגלום בה למתן שירות איכותי יותר, לביצוע המשימות ולהשגת היעדים.

המלצות

106. כללי

- א. הביקורת לא מצאה בסיס להרגשת הקיפוח לה טענו נציגי ועדי יפו בשיחות שניהלו עם הביקורת בהתבסס על בדיקת הטיפול בפניות תושבי רובע יפו בהשוואה לטיפול בפניות תושבי רבעים אחרים בעיר. יחד עם זאת, במספר נושאים שנבחנו במהלך הביקורת נמצא כי יש מקום לשפר הטיפול כמפורט בפרק זה.
- ב. המישלמה שהוקמה ע"י העירייה מתקבלת ומקובלת כגורם חיובי בטיפול בבעיות הפיזיות של תושבי רובע יפו וחשוב, לדעת הביקורת, לערב את המישלמה לא רק בצד הטיפול הפיזי כי אם גם בצד השירותי-חברתי-חינוכי.

107. יחסי ציבור והסברה

- מסקנות הביקורת מצביעות על שיעור פניות נמוך של תושבי רובע יפו למוקד העירוני כמו גם ליחידה לפניות הציבור יחסית לתושבי הרבעים האחרים. למרות חוסר היכולת של הביקורת להצביע בביטחון מלא על הסיבה למיעוט הפניות היחסי מיפו, סביר להניח, לדעת הביקורת, כי מיעוט פניות תושבי יפו למוקד העירוני לטיפול במפגעים נובע בחלקו הן מבעיות בתקשורת והן מתדמית הממסד בעיני התושבים.
- לפיכך מומלץ לבצע מספר פעולות שלובות וכוללות על מנת לעודד את תושבי יפו לפנות לעירייה ולהגביר את אמונם ביכולת וברצון המערכת לטפל בנושאים המטרידים אותם:
- א. בהיבט יחסי ציבור מומלץ לפרסם את מדיניות העירייה בתחום איכות השירות לתושב ולהפיצה בקרב התושבים תוך כדי קישור פעולות, פרויקטים ואירועים המתבצעים ביפו.
- ב. יש לבצע פרסום והסברה נרחבים ומפורטים ביחס לייחודיות המישלמה והיתרון שהיא מקנה ליפו ולתושביה. יש להציג באופן ברור ואטרקטיבי את היעדים, התוכניות לעתיד והביצועים בשטח.
- ג. יש להביא באופן שיטתי יותר לידיעת תושבי יפו את יעדי העירייה וסדרי העדיפות, כפי שהם מנוסחים בעקרונות העירוניים וביעדים לפעולה לשנת הפעילות. זאת במטרה להמחיש את אקטואליות ומוחשיות הנושא ולהפיג את התחושות, במידה וקיימות כאלה, כי מדובר בסיסמאות בלבד.
- ד. מומלץ לקשר את המניפסט העירוני וערכי היסוד שבבסיסו לתוצאות בשטח, להישגים בפועל, לתוכניות עתידיות וכד'.

ה. מומלץ לערב את התושבים באמצעות סקרי דעת קהל, משוב וכד' באפיון הצרכים והנושאים שנמצאים בעדיפות גבוהה לטיפול, להמחיש ולהדגיש את חלקם בתכנון הפעילות ובעיצוב המדיניות ביחס ליפו.

ו. יש לבצע פעולות הסברה בפילוחים שונים באוכלוסיית יפו, החל מנציגי התושבים בפורום המתכנס בראשות מנכ"ל המישלמה, ועדי שכונות נוספות שאינן נכללות בפורום זה, מקנסים, מועדונים, בתי ספר ועוד.

ז. מומלץ לבצע פעולות הסברה פנים עירוניות לכלל עובדי העירייה ובעיקר לעובדים המצויים בחזית השירות הניתן לתושבים, בכלל זה עובדי המוקד העירוני והיחידה לפניות הציבור. יש להבהיר לעובדים את מדיניות ראש העירייה בנושא איכות השירות לתושב ואת נגזרותיה, כך שמדיניות זו תקבל ביטוי בפעילות העירונית השוטפת.

108. המוקד העירוני

מומלץ להעניק לנושא הטיפול בפניות תושבי יפו משנה חשיבות ולהשקיע תשומת לב רבה ועליונה בקידום נושא איכות השירות לתושבים, כך שמדיניות איכות השירות תקבל ביטוי הולם גם בשירות הניתן ע"י היחידה המשמשת ככתובת העיקרית של התושב בפנייתו לעירייה. במסגרת המהלכים לשיפור השירות הניתן לתושבי יפו הפונים למוקד העירוני, מומלץ:

א. שיפור השירות לתושבי יפו כיעד מרכזי במוקד העירוני

להטמיע את הנושא בערכים הקיימים בבסיס פעילות המוקד העירוני. לשבץ זאת באמנת השירות ובתורה הניהולית של היחידה ולהנחיל את הנושא וחשיבותו לכל המנהלים והעובדים במוקד.

ב. יש לקבוע תקופת זמן ברורה של כשנה שבמהלכה נושא השירות הניתן לתושבי יפו הפונים למוקד יהווה נושא מוביל ומרכזי שיטופל, יקודם ויקבל תשומת לב מירבית וכוללת עפ"י תכנון מראש.

ג. יש להנחות את העובדים לשיפור איכות השירות הניתן ע"י מתן מענה אדיב במיוחד לתושבי יפו, והצגת הבנה וסובלנות במהלך התקשורת המתבצעת עימם.

ד. את השיפור בטיפול הניתן ע"י המוקד העירוני לתושבי יפו מומלץ לבדוק באופן תקופתי עפ"י מספר קריטריונים כדוגמת: אדיבות וסובלנות במענה לפונה, מתן פתרון מספק לפונה, שיפור תהליכי העבודה כדוגמת ביצוע מעקב ובקרה צמודים ביותר ביחס לטיפול בפניות ע"י היחידות העירוניות, קידום אקטיבי וזירוז הטיפול הניתן ע"י היחידות באמצעות מעקב, משלוח מזכרים וכד', העלאת שיעור הפניות המטופלות ונסגרות, הפחתת שיעור הפניות אשר נסגרות ללא טיפול, הפחתת שיעור הפניות המטופלות במשך טיפול חריג.



ה. לוודא שיהיה במוקד גם דובר ערבית לקבלת פניות בערבית (שפה רשמית במדינת ישראל).

109. היחידה לפניות הציבור

נוכח מסקנות הביקורת כי היחידה לפניות הציבור ממלאת את תפקידה כגורם מתווך, המיועד לייעל את הטיפול בפניות תושבים, באופן חלקי, וכי תהליכי הטיפול ביחידה טעונים שיפור, יש לשפר את אופן הטיפול ותהליכי העבודה ביחידה בכלל ואת הטיפול בפניות תושבי יפו בפרט. במסגרת זו מומלץ:

א. תפקיד היחידה כגורם מתווך, עוקב ומזרז את תהליך הטיפול בפניות תושבים

לחדד את תפקיד היחידה כגורם חיוני בקידום הטיפול בפניות התושבים. מומלץ להטמיע בתורה הניהולית והביצועית ביחידה, כי ליחידה תפקיד אקטיבי ויזמי בקידום הטיפול. תפיסה זו הגורסת כי על היחידה ליזום פעולות, תזכורות ומעקבים אקטיביים, שונה במהותה מהגישה הרווחת כיום לפיה היחידה עוקבת אחר הטיפול הניתן ללא נקיטת עמדה או יוזמה וללא השפעה על קידום התהליך למען התושב.

ב. עיכוב בהעברת הפנייה לטיפול

מאחר ונמצא כי במקרים רבים פניית התושב מתעכבת, ללא צורך, ביחידה לפניות הציבור בטרם מועברת לטיפול היחידה המתאימה, מומלץ לקבוע זמן סף ויעד אופטימלי נדרש - עד שבועות, ולחייב את עובדי היחידה לעמוד במסגרת זמן זו בהעברת פניית התושב לטיפול היחידה המתאימה.

ג. תשובת ביניים

(1) מומלץ לגבש נוהל עבודה ברור ומחייב ביחס למשלוח תשובת ביניים לתושב. תשובת ביניים חיונית עבור התושב, היא מאפשרת לו לדעת כי פנייתו נתקבלה, וכי היא מטופלת ע"י הגורמים המתאימים בעירייה ואף מספקת אינפורמציה על סטטוס הטיפול. תשובת ביניים הינה חלק משמעותי במתן שירות איכותי ולפיכך יש להקפיד על הטמעתה בתהליך העבודה. תפיסה זו שונה במהותה מהמצב הקיים כיום, על פיו נתפס שלב זה כתוספת מבורכת אך בלתי חיונית.

(2) מומלץ לעגן בנוהל את מועד משלוח תשובת הביניים, כפי שנהוג כיום עם העברת הטיפול בפנייה ליחידה העירונית המתאימה, כלומר עד 3 שבועות מקבלת פניית התושב.

7. העברה לא מתאימה

מאחר והביקורת מצאה כי פניות רבות מועברות מפנ"צ לטיפול גורמים לא מתאימים וכי דבר זה גורם לעיכוב משמעותי בטיפול, מומלץ לבצע רענון מקצועי בשיתוף היחידות השונות בעירייה ביחס לנושא העברה נכונה לטיפול הגורמים המתאימים. לאחר רענון הנושא יש לבצע מעקב ובקרה ביחס לביצוע נכון של העובדים. יש לבצע בדיקה מדגמית תקופתית שתבחן את שיעור הפניות המועברות לטיפול גורמים לא מתאימים ולהשוות לתוצאות מדגמים קודמים.

ה. משלוח מכתב תשובה לתושב

בנושא זה נמצאו ליקויים רבים: עיכוב במשלוח תשובה לתושב ע"י פנ"צ מסיבות הקשורות בתהליכי העבודה ביחידה ובעומס העבודה ביחידה ולא בעיכוב בטיפול הגורמים המטפלים, אי מתן תשובה כלל לתושב, חוסר עקביות בעדכון הגורמים המטפלים בתשובה הניתנת לתושב. לפיכך:

(1) מומלץ לשפר את הטיפול בנושא משלוח מכתב תשובה לפונה כדלקמן:

מומלץ לקבוע זמן מסגרת מירבי למשלוח מכתב תשובה – עד חודשיים.

על בסיס התפיסה/הגישה השירותית הרואה במשלוח תשובה לתושב שלב חשוב בסגירת הטיפול בפנייה, מומלץ להגדיר בנוהל את משלוח מכתב התשובה כשלב סופי והכרחי בטיפול ולוודא ביצוע בפועל.

(2) מומלץ להקפיד בתהליך העבודה על עדכון הגורמים המטפלים באמצעות משלוח העתק התשובה בזמן משלוח התשובה לתושב.

1. תיעוד

מומלץ להנחות את העובדים ביחס לחשיבות תיעוד מלא של כל התכתובת עם התושב והגורמים השונים המעורבים בטיפול בפנייתו. יש להבטיח כי תיקי הטיפול מסודרים ומלאים ומאפשרים מתן אינפורמציה מלאה בכל עת על אופן הטיפול, סטטוס הטיפול וכד'.

ז. ממשק העבודה עם ממונה פניות הציבור במישלמה

לאור מסקנות הביקורת ביחס לממשק העבודה של היחידה לפניות הציבור עם הממונה על פניות הציבור במישלמה - מומלץ לשפר, לחזק ולהסדיר את שגרת העבודה השוטפת בין היחידות. במסגרת זו מומלץ:

(1) מאחר והיחידה לפניות הציבור מפנה מיעוט יחסי של פניות לטיפול המישלמה,

ונוכח מסקנות הביקורת כי מעורבות של המישלמה בתהליך הטיפול מזרזת את

הטיפול בפנייה, מומלץ לבחון מחדש את השיקולים להחלטה לערב את המישלמה

- בטיפול בפניות, להגדיל את מעורבות המישלמה כגורם מטפל ולהעלות את שיעור הפניות התקופתיות המועברות לטיפול המישלמה.
- (2) מאחר ובמישלמה קיימת פונקציה ייעודית לטיפול בפניות תושבים, מומלץ להקפיד בהפניית הפניות לטיפול לרפרנט הקיים – הוא 'ממונה פניות הציבור במישלמה'. במקרים דחופים או חשובים במיוחד מומלץ לשלוח העתקים למנכ"ל המישלמה או לגורמים רלוונטיים אחרים במישלמה.
- (3) מומלץ להביא לידיעת הממונה על פניות הציבור במישלמה כל פנייה לטיפול המגיעה ליחידה לפניות הציבור מתושבי יפו. מאחר ותפקיד הרפרנט במישלמה לרכז את הטיפול בפניות התושבים, קיים ערך מוסף גבוה לריכוז כל האינפורמציה בנושא במקום אחד באופן שיאפשר לו לשלוט בנתונים ובמידע, יאפשר בקיאות והתמצאות מכסימלית, ויכולת גבוהה לביצוע מעקב ובקרה. כאמור, מומלץ ליידע את ממונה פניות הציבור בכל המקרים המגיעים ליחידה ובכל המקרים המועברים לטיפול יחידות שונות בעירייה וגורמים שונים במישלמה.
- (4) לאור מסקנות הביקורת כי במקרים בהם התושב נענה ישירות ע"י ממונה פניות הציבור במישלמה - זמן התגובה קצר יותר מאשר במקרים בהם נענה ע"י היחידה לפניות הציבור; וכי התשובות הניתנות ע"י הממונה לפניות הציבור במישלמה הן אדיבות, מקצועיות, מפורטות ומכילות מידע רלוונטי ופעמים רבות מועברות באותו נוסח אחר כך ע"י היחידה לפניות הציבור, מומלץ לקצר את תהליך העבודה ולהגדיר את ממונה פניות הציבור במישלמה כגורם האחראי על מתן התשובה לתושב. ממונה פניות הציבור במישלמה ישלח העתק מכתב התשובה לכל הגורמים המעורבים בטיפול, כולל היחידה לפניות הציבור.

110. טיפול היחידות העירוניות השונות

- א. לאור מסקנות הביקורת כי אין הבדלים מהותיים בטיפול/באיכות השירות הניתן לתושבי יפו ובשירות הניתן לתושבי רובעי העיר האחרים ע"י יחידות העירייה השונות, ובייחוד נוכח העובדה כי בנושאים מסויימים ניתן טיפול טוב יותר לתושבי יפו בקריטריונים של איכות מתן שירות ע"י יחידות העירייה (כדוגמת אגף דרכים ומאור, מינהל החינוך, התרבות והספורט), יש לתת משנה תוקף לצורך בפעילות הסברה נרחבת ומקיפה במטרה לאפשר לתושבי יפו לראות את המציאות נכוחה.
- יש לתת את הדעת בעיקר לשיפור הנקודות החלשות שעלו בביקורת: קיצור זמן הטיפול, מתן תשובה מיידית גם לגבי מקרים שלא ניתן לטפל בהם, שיפור איכות התשובות הניתנות באופן שיספק מענה אדיב, מפורט וכולל את כל המידע הנדרש.

- ב. מומלץ להגדיר מחדש את הזמן העומד לרשות יחידות העירייה בטיפול בפניות המועברות אליהן. יש להגדיר זמני תגובה נפרדים למקרים בהם מבוצעים בירורים או נמסרת אינפורמציה בלבד ולמקרים בהם מתבצע טיפול בשטח המצדיק זמן תגובה ארוך יותר.
- ג. מומלץ להגדיר זמן תקן קצר במיוחד להחזרת הפנייה ליחידה לפניות הציבור באם נושא הפנייה אינו בטיפול היחידה אליה הועברה בתחילה.
- מומלץ לקצר את תהליך העבודה ומשך הטיפול, באמצעות הנחיית היחידות להעביר ישירות, במהלך זמן התקן שייקבע, את הפנייה לטיפול היחידה הרלוונטית תוך עדכון היחידה לפניות הציבור בכתב.
- ד. מומלץ להנחות את העובדים ביחידות השונות ביחס לחשיבות תיעוד מלא של כל התכתובת עם הגורמים השונים המעורבים בתהליך הטיפול, כולל תכתובת עם התושב הפונה. יש להבטיח כי תיקי הטיפול מסודרים ומלאים ומאפשרים מתן אינפורמציה מלאה בכל עת על אופן הטיפול, סטטוס הטיפול וכד'.

111. מינהל השירותים החברתיים

- א. אוכלוסיית יפו מאופיינת בחלקה הגדול ע"י מינהל השירותים החברתיים ונציגי האוכלוסייה עצמה, כאוכלוסייה החסרה את המודעות החברתית וההכרה בעו"ס כאיש מקצוע שרצוי לפנות לעזרתו. כמו כן, חלק ניכר של אוכלוסייה ערבית, מסורתית ותרבותית, נמנע מפניות ללשכות הרווחה לקבלת סעד וסיוע. אוכלוסייה שכזו מחייבת דרך פעולה אקטיבית ויציאת עו"ס לשטח לאיתור מטופלים פוטנציאליים ונזקקים שאינם פונים לטיפול מיוזמתם.
- האפיון הנ"ל של האוכלוסייה מלמד על החשיבות הרבה שיש לקיום דיון בנושא "דרך הפעולה הרצויה בטיפול בתושבים הנזקקים", הן בהיבט המדיניות ברמה הבכירה של מינהל השירותים החברתיים והן בהיבט סדרי עדיפויות וביצוע בשטח, ברמת אגף דרום.
- חשוב לציין, כי גם אם משיקולים תקציביים ומשאבים מוגבלים, דוגל המינהל בדרך פסיבית ובטיפול בפונים ללשכות, מומלץ לבחון אפשרות לאמץ וליישם מדיניות דיפרנציאלית שתאפשר פעילות פרואקטיבית ברובע יפו, שתאפשר מתן מענה הולם יותר לצורכי אוכלוסייתו.
- ברמת האגף מומלץ לאמץ, בכל אופן, דרך פעולה טיפולית פרואקטיבית המתבטאת ביציאת עו"ס לשטח לאיתור נזקקים ומטופלים פוטנציאליים אשר אינם פונים מיוזמתם. במסגרת זו יש לקבוע קריטריונים ברורים לביצועים רצויים במונחי עבודת השטח הפרואקטיבית הנדרשת ותהליכי מעקב ובקרה לאכיפת הנושא.

- ב. מומלץ לבחון מחדש את היחס המשקלי הניתן בנוסחאות התקציב למספר התיקים בטיפול מול צרכי השטח. הביקורת מעריכה כי פרמטר נוסף שיגדיר את פוטנציאל מצוקת האזור או משקל גבוה יותר שיינתן ל"מדד החברתי כלכלי" הקיים יאפשרו מענה תקציבי הולם יותר לצרכים האמיתיים הקיימים בשטח ברובע יפו.
- ג. מומלץ לבחון האפשרות להכליל בנוסחת הקצאת כ"א פרמטר אשר, בדומה למדד החברתי-כלכלי בנוסחת התקציב, יבטא את המענה הניתן לפוטנציאל מצוקת האזור במונחי כ"א. הביקורת מעריכה כי יישום המלצה זו יפתור אף את המחסור המסויים שנמצא בהקצאת כ"א ללשכת חוצות יפו.
- ד. מומלץ לבצע בדיקה כוללת ומעמיקה ביחס המספרי בין עובדי מינהל ואדמיניסטרציה ובין עובדים מקצועיים בכל אגפי מינהל השירותים החברתיים, ולבצע את הבחינה אל מול עומס העבודה והעומס הגדל עקב הצרכים הטיפוליים הרבים. בהתאם לתוצאות הבחינה מומלץ לבחון אפשרות המרת תקנים של עובדי מינהל ואדמיניסטרציה בתקני עו"ס ועובדים מקצועיים.
- ה. יש לתת את הדעת לניגוד בין הערכים שנתקבלו בחישוב המדדים בנושא כ"א. עפ"י חישובי הקצאת כ"א במינהל, לא קיימת הטיה לרעה בהקצאת כ"א ללשכת עבר הירקון, יחד עם זאת דווח על עומס רב יותר של תיקים על המטפלים בלשכה.
- ייתכן כי בחינת שיטת הניהול בלשכה תספק הסברים לפער.
- ו. התקציב ניתן בעיקר עפ"י מספר צרכני הלשכה, כלומר האוכלוסייה מגדירה את גודל התקציב כאשר המפתח הוא אוכלוסיית המטופלים. יחד עם זאת יש מקום לברר בבחינה ממוקדת ומעמיקה, האם תיק הנפתח למשפחה ביפו דומה לתיק שנפתח למשפחה באזור אחר בעיר, האם למשפחה ביפו בעיות שונות או רבות יותר והאם הטיפול בה דורש יותר השקעת מאמצים, זמן ומשאבים כספיים.
- ז. מומלץ לפתח את שיתוף הפעולה בין מינהל השירותים החברתיים ביפו והמישלמה:
- (1) בניית שיגרת עבודה ומנגנון שיאפשר היכרות טובה יותר של שני הגופים, פועלם ואפשרויותיהם לבצע פרויקטים משותפים.
 - (2) יצירת זרימת עבודה משותפת, קביעת פורום קבוע שינהל פגישות עבודה תקופתיות וקבועות. בפורום ישתתפו נציגים משני הגופים ותועבר אינפורמציה ביחס להתרחשויות בשטח, עדכונים רלוונטיים, אפשרויות לשיתוף פעולה בפרוייקטים.
- ח. המלצות הביקורת ביחס ליישום פעולה פרואקטיבית ולמתן משקל גדול יותר בנוסחאות התקציב וכ"א לפרמטרים המבטאים את פוטנציאל מצוקת האזור/צרכי השטח במינהל

השירותים החברתיים ככלל וביפו בפרט, משקפות את סדר העדיפויות העירוני המבוטא באסטרטגיה של מדיניות ראש העירייה בנושא מתן שירות איכותי וממוקד לתושבים.

112. המישלמה ליפו

- א. הביקורת רואה חשיבות רבה באופן כללי בהסדרת הניהול ובייעול הטיפול בפניות התושבים למישלמה ליפו. במסגרת זו, יש לתת קדימות להסדרת הטיפול בפניות בנושא חינוך, קהילה ורווחה.
- ב. בראש ובראשונה יש להגדיר את ממונה פניות הציבור במישלמה כאחראי על ריכוז האינפורמציה והטיפול בכל הקשור לפניות התושבים.
- ג. ממונה פניות הציבור הינו הרפרנט הבלעדי והכתובת לגורמים בתוך המישלמה ומחוצה לה. כל פניות התושבים יועברו לידיעת ממונה פניות הציבור במישלמה גם אם אינן בתחום טיפולו והוא ירכז וייתן את המענה לגורמים החיצוניים ולתושב.
- ד. מנכ"ל המישלמה מסר לביקורת בתגובה לממצאים כי בעקבות הביקורת הוכן במישלמה נוהל לטיפול בפניות ציבור שעבודה על פיו אמורה לשפר את נושא רישום התלונות, המעקב אחר הטיפול בהן ומתן תשובות לפונים ולשפר את עבודת המישלמה מבחינת ניהול הטיפול בתלונות ואיכות השירות. לכן, אין מקום להמלצה המתבקשת בנושא זה מממצאי הדוח.
- ה. יש להקפיד על רישום ותיעוד הפניות שנתקבלו באמצעות תוכנה ייעודית לניהול הנושא, שתאפשר ניהול הידע בתחום וביצוע מעקב ובקרה על סטטוס הטיפול. תוכנה זו תאפשר להפיק דוחות שוטפים על מצב התיקים בטיפול - אלו תיקים פתוחים, אלו סגורים, פניות חוזרות, הנושאים העיקריים המטרידים את התושבים וכו'.
- ו. כמו כן, מומלץ להקפיד על תיעוד מלא של הטיפול בפנייה, החל מקבלת פניית התושב ועד למשלוח תשובה לתושב, וכן להקפיד לעדכן את הגורמים הנוגעים לטיפול בתשובה שנשלחה לתושב, בכלל זה את היחידה לפניות הציבור בעירייה.
- ז. מומלץ להקפיד על תיוק מלא ושיטתי של התיקים לפי תאריכים, שמות הפונים, נושא הפנייה וכדומה.