



מחלקת חניה ואכיפה

כללי

1. מבקר העירייה ערך דוח ביקורת בשנת 2000, בנושא חניה ואכיפה, באגף הפיקוח – היחידה אשר היתה אמונה על הטיפול בתחום. על בסיס מסקנות והמלצות הדוח הוקמה מחלקת החניה והאכיפה באגף גביית אגרות ודמי שירותים.
2. מטרת הביקורת היתה מעקב ביצוע המלצות הביקורת בדוח מס' 29 לשנת 2000 בנושאים הבאים:
בחירת יישום הקמת מחלקת חניה ואכיפה לפי תכנון אגף ארגון ותקינה, המבנה הארגוני, הפעילויות, תהליכי עבודה, מערך בסיסי מידע וערוצי בקרה, תיאום וממשקים, הטיפול המשפטי, איכות השירות הניתן, תהליכי קבלת החלטות, יעילות הביצוע בשלבי העבודה השונים, כדאיות כלכלית בהליכי האכיפה וכד'.
3. הבדיקה כללה:
 - א. עריכת ראיונות עם מנהלים ועובדים במחלקה;
 - ב. ביצוע תצפיות;
 - ג. עיון וניתוח מסמכי עבודה של המחלקה, פרוטוקולים, דוחות כספיים, תרשומות פנימיות, פניות של אזרחים;
 - ד. ביקורת נתונים ממוחשבת: ניתוח קובצי נתונים, קובצי תנועות, קובצי דוחות וקובצי תיקים, הרשאות, שאילתות ומדגמים.
4. הביקורת נערכה במהלך החודשים יולי 2004 - נובמבר 2005.

ייעוד ומטרות

5. מחלקת חניה ואכיפה באגף לגביית אגרות ודמי שירותים (להלן: "המחלקה") הוקמה בשנת 2001 כתוצאה מאיחוד מחלקת החניה באגף הפיקוח העירוני והיחידה לאכיפת גביית חובות חניה (להלן: "יחידת האכיפה") באגף לגביית אגרות ודמי שירותים בכפיפות למינהל הכספים.
6. המחלקה המאוחדת הוקמה למטרות הבאות:
 - א. חסכון בהוצאות וייעול תהליכי העבודה.
 - ב. טיפול מערכתי, על-ידי גורם קשר אחד עם הלקוח לצורך הטיפול בדוחות חניה, לטובת שיפור השירות לתושבי העיר והבאים בשעריה.



7. למחלקת חניה ואכיפה שני תפקידים עיקריים בפועל:

א. גביית כספי הדוחות.

ב. טיפול בערעורים על דוחות חניה.

8. מנהלת יחידת הפניות ומנהלים אחרים במחלקה רואים את יעדי היחידה כגביית כספי דוחות חניה, תוך כדי מתן שירות הולם מיטבי לאזרח. לדעתם, ובהתאם להנחיות ומדיניות הנהלת העירייה, ניתן דגש על תחום הגבייה.

ממצאים

9. על-פי דיווחי המבוקרים קיים גידול בהיקף התשלומים ועומק הגבייה מאז השינוי הארגוני שבוצע בשנת 2001. במהלך הביקורת התברר כי קיים קושי לאסוף, לפלח, לנתח ולאמת את נתוני החיוב והגבייה באופן מדויק, משום שאין במחלקה כלים מחשוביים מתאימים לביצוע מעקב מדויק ומפורט On Line.

10. **טבלה מספר 1:** בחינת ההכנסות העירוניות לפי היקפי הגבייה במחלקת חניה ואכיפה (מקור הנתונים - דיווח בכתב שנמסר לביקורת ע"י מנהלת מחלקת חניה ואכיפה בתאריך 25/1/05 בהסתמך על נתונים שהוכנו ע"י כלכלן האגף על פי ספרי ב' נכון לתאריך 8/12/05) (הנתונים בש"ח)

שנה	2001	2002	2003	2004	2005 (ינו'-נוב')
חניה	21,053,000	39,650,000	46,168,000	73,151,881	80,410,715
אכיפה	18,693,000	8,482,000**	23,556,000	42,013,486	85,925,043
* אחר	22,984,000	31,029,000	3,691,000	3,518,280	

* 'אחר' מתייחס בעיקר למבצע שיטתית בשנים 2001 ו-2002 ולפעולות בימ"ש בשנים 2003 ו-2004.

** בין החודשים יולי 2001 - מאי 2002 חל איסור אכיפה עקב מבצע קנס מופחת.

11. נמסר לביקורת על-ידי מנהלים במחלקה, כי השינוי שחל מאז הקמת המחלקה בשנת 2001, מתבטא במספר תחומים:

א. המחלקה נמדדת בראש וראשונה על-פי הגבייה, וכך גם נקבעים יעדי המחלקה. נמסר לביקורת ע"י מנהלת המחלקה כי היעדים הכספיים נקבעים ע"י אגף תקציבים באישור המנכ"ל, בהסתמך על שנים קודמות. לא מתבצע ניתוח מעמיק ובחתיים שונים משום שאין את הכלים המתאימים לבצע זאת.

- סגנית הגזבר ומנהלת אגף התקציבים מסרה לביקורת בהתייחסותה לממצאים כי "היעדים התפעוליים והכספיים של מחלקת חניה ואכיפה, נקבעים במסגרת דיוני תוכנית העבודה העירונית המתקיימים בראשות מנכ"ל העירייה".
- ב. שיטות הפעולה של המחלקה שוכללו, כדוגמת איתור כתובות וטיפול יעיל יותר בדואר חוזר (ראה פירוט בפרק תהליכי עבודה להלן).
- עם זאת, דווח לביקורת כי יש מקרים בהם דוחות ומכתבים אינם מגיעים למענם, גם אחרי פרקי זמן ארוכים, עד כדי התיישנות הדוח. כאשר ביקשה הביקורת לקבל פירוט בנושא נמסר לה ממנהלי המחלקה כי אין ברשותם מידע ביחס להיקף הדוחות שהתיישנו עקב אי הגעת מכתבים למענם, וכי אינם עושים שימוש ניהולי בנתונים מסוג זה. בנוסף, דווח לביקורת כי לא ניתן לאמוד את האופן שבו שינוי זה מתבטא בהיקף תשלומי הדוחות, לכן אין כל אינדיקציה לכך ששינוי כלשהו בטיפול בדואר החוזר מתבטא בתשלום הדוחות.
- ג. עובדי המחלקה חשופים לתהליך העבודה במלואו. אולם, על-פי ממצאי הביקורת, לא תמיד מתקיים תאום מלא בין היחידות השונות במחלקה. לדוגמה, בזמן שהתנהלה תכתובת עם אזרח בעניין חובותיו ע"י יחידת הפניות בכתב, ואף הובעה נכונותו לשלם חלק מהחוב, בוצע עיקול לרכבו במשרד הרישוי ע"י יחידת האכיפה, ללא כל תאום בין היחידות. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי "ככלל מדיניות המחלקה היא שפניות המתקבלות לאחר המועד הקבוע בחוק, דהיינו יותר מ-30 יום לאחר משלוח הודעת הקנס, אינן מעכבות את הליכי הגביה".
- ד. לביקורת נימסר ממנהלי המחלקה כי במעבר אל אחריות מינהל הכספים ההתייחסות אל החוב היא יותר נוקשה והנטייה היא להעמקת הגבייה, תוך כדי הפעלת מדיניות אחידה, כדוגמת ביטול עד שני דוחות לשנה לכל אזרח, בשילוב אוריינטציה שירותית ומתן מענה אדיב ככל האפשר לטענות המועלות.
- אף על פי כן, הביקורת מצאה כי פניות של אזרחים שנבדקו על ידה זכו לתגובה לאחר זמן ממושך מאוד או שלא זכו למענה כלל.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי "עקב הגדלת נפחי העבודה, הן של אגף הפיקוח והן של המחלקה, נוצר פער בין מספר העובדים הנדרשים, כולל תובעים, לטיפול בפניות בכתב ולכן נוצר פיגור בזמן התגובה. נדירים המקרים בהם פניות לא נענו ואנו עורכים מעקב למניעת מקרים אלה. בימים אלה, תוגברו הן העובדים והן התובעים והפער במענה ילך ויצטמצם תוך כרבעון".
12. מנהלת המחלקה וסגנה מטפלים בכל תחומי פעילות המחלקה בעת ובעונה אחת על מנת להבטיח נקודות מבט שונות בכל תחום ומעורבות מלאה של שניהם גם יחד. לא קיימת חלוקת עבודה לתחומי טיפול נפרדים.



מבנה ארגוני ותחומי אחריות

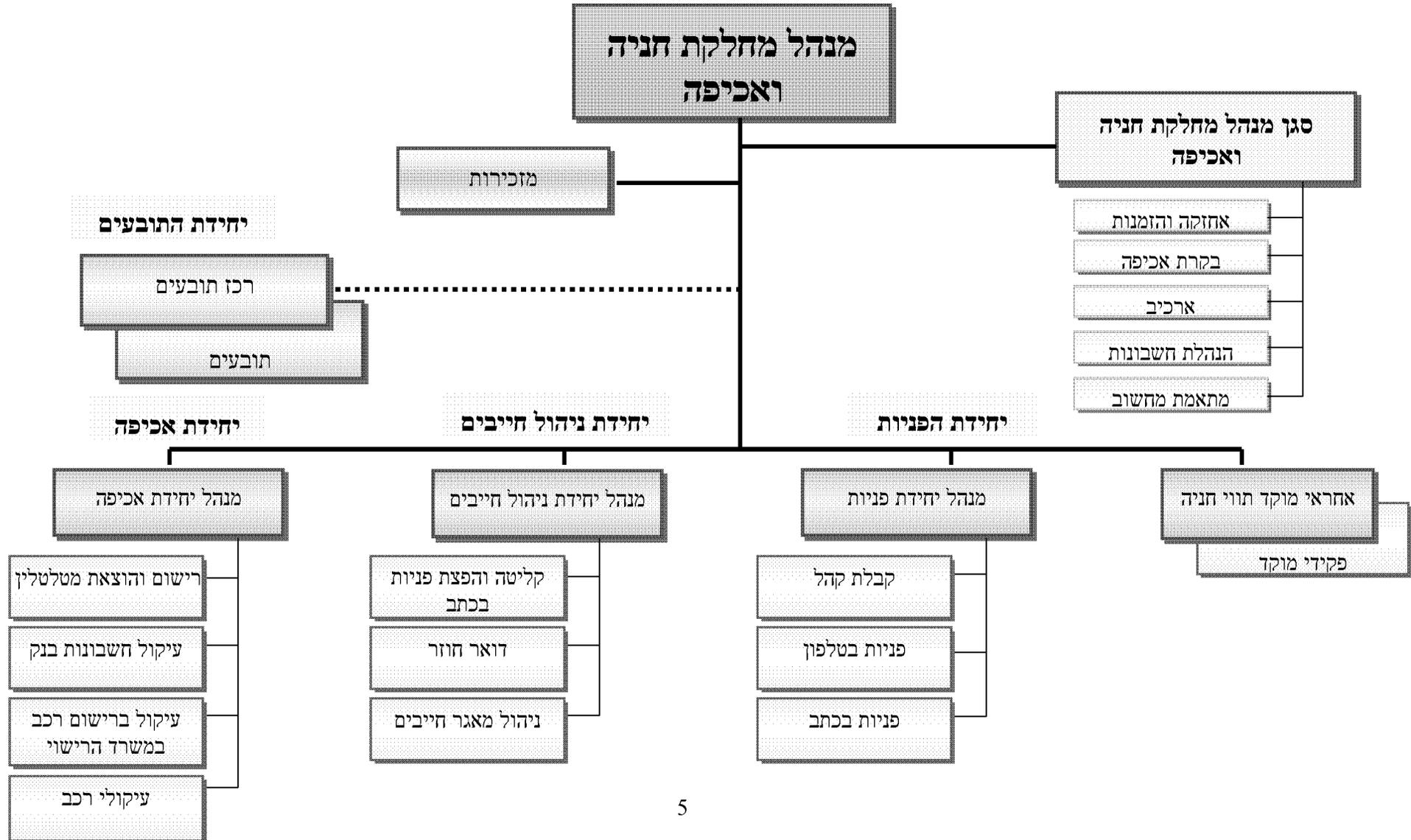
13. המחלקה כוללת מספר יחידות (ראה תרשים מספר 1: מבנה ארגוני קיים):
- א. יחידת פניות – בכפיפות למנהלת המחלקה. באחריותה טיפול ומתן מענה לפניות אזרחים למחלקה, שמגיעות טלפונית, בכתב ובקבלת הקהל.
 - ב. יחידת גיהול חייבים – בכפיפות למנהלת המחלקה. באחריותה קליטה והפצה של דברי הדואר המגיעים למחלקה, איתור כתובות חייבים וביצוע הסבות לדוחות.
 - ג. יחידת אכיפה – בכפיפות למנהלת המחלקה. אחראית על ביצוע פעולות האכיפה (עיקולי רכב, מטלטלין, חשבונות בנק וכו').
 - ד. יחידת התובעים – בכפיפות מינהלית למנהלת המחלקה וכפיפות מקצועית ליועץ המשפטי. יחידת תמך שתפקידה לאשר או לדחות ערעורים על דוחות חניה. בפועל משמשת כגורם מאשר בלעדי לביטול דוח או הפחתת תשלום.
 - ה. מוקד תווי חניה – בכפיפות ישירה למנהלת המחלקה. אחראי על הנפקת תווי חניה ומכשירי "איזי-פארק" (כרטיס חניה אלקטרוני) לתושבי תל-אביב יפו.
 - ו. לסגן מנהלת המחלקה כפופות חמש יחידות תמך נוספות:
 - (1) אחזקה והזמנות.
 - (2) בקרת אכיפה.
 - (3) ארכיב.
 - (4) הנהלת חשבונות.
 - (5) מתאמת מחשוב.

ממצאים

14. עם הקמת המחלקה, בשנת 2001, אושרו 72 משרות בסה"כ לשתי היחידות שאוחדו. היקף משרות זה היה גדול ב- 8 משרות מסך המשרות בשתי המחלקות גם יחד.
15. המחלקה מנתה בתקופת איסוף הממצאים, במחצית השניה של שנת 2004, 106 עובדים, כאשר 104 משרות מאויישות מתוך 107 משרות מתוקננות.
16. בתום איסוף הממצאים, אוקטובר 2005, דיווחה הנהלת המחלקה על 50.25 משרות תקניות, 38.75 משרות חולפות ו- 61 עובדי קבלן - סה"כ 150 משרות. בפועל מנתה המחלקה 146 עובדים (89 עובדי עירייה, 57 עובדי קבלן) מתוכם 4 עובדות בחל"ד. סה"כ 142 משרות מאויישות בפועל.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי "באוקטובר 2005 היו מאויישות 142 משרות בלבד מאחר ובמהלך חודש זה התקיים קורס לקליטת עובדים חדשים. 8 משרות הושארו פנויות לקליטתם של המתאימים ביותר".



תרשים מספר 1: מחלקת חניה ואכיפה - מבנה ארגוני קיים





יחידת פניות

17. נכון לחודש אוקטובר 2005 ביחידה 76 משרות מאויישות (לעומת 46 שנה קודמת), כולל מנהל היחידה, ב-3 מדורים הכוללים:

- א. פניות בכתב – מנהל מדור ו-14 עובדים (15 משרות), (לעומת 15 שנה קודמת).
- ב. קבלת קהל – מנהל מדור ו-17 עובדים (18 משרות), (לעומת 14 שנה קודמת).
- ג. פניות בטלפון – מנהל מדור ו-41 עובדים (42 משרות), (לעומת 17 שנה קודמת).

18. יחידת הפניות - תחומי אחריות:

א. מדור פניות בכתב:

(1) מתן מענה לפניות אזרחים בכתב, בנושא ערעורים. פקידים מסויימים מטפלים בפניות בתחום חניה בלבד, פקידים אחרים מטפלים בפניות בתחום האכיפה בלבד. בנוסף, פקידה המטפלת באכיפה מינהלית ובפניות מורכבות של עורכי-דין. פקידה המטפלת בנושא כינוס נכסים ופקידה המייצגת את המחלקה בבתי משפט לתביעות קטנות.

(2) העברת בקשות אזרחים להכרעת התובעים.

(3) טיפול בבקשות אזרחים להישפט.

(4) תגבור קבלת קהל בשעת עומס ובתורנות אחר הצהריים.

ב. מדור קבלת קהל:

(1) טיפול בפניות קהל בכל הנוגע לחניה ואכיפה, בירורים, ערעורים, תלונות וכל פנייה אחרת.

(2) העברת בקשות אזרחים להכרעת התובעים.

(3) מתן שירות בנושא "איזי פארק" והנפקת תווי חניה אזוריים.

(4) ריכוז והפקדת כסף מזומן המתקבל בנושא "איזי פארק", המחאות וכרטיסי אשראי שמתקבלים בקבלת קהל ובמהלך הוצאה לפועל.

(5) טיפול בהמחאות חוזרות.

(6) הנהלת חשבונות של האכיפה.

בתגובה מסרה מנהלת המחלקה כי הנושאים המפורטים בסעיפים (5) ו (6) הועברו לטיפול הנה"ח המחלקתית.

ג. המוקד הטלפוני:

- 1) טיפול בפניות בכל הנוגע לחניה ואכיפה לרבות העברת פניות להכרעת תובע ועדכון הפונה באשר להחלטתו.
- 2) מתן מידע לאזרחים.
- 3) גביית תשלומים.
- 4) ביטול עיקולים בעקבות תשלום החוב.

ממצאים

19. נמסר לביקורת מהנהלת המחלקה כי השירות הניתן לאזרח בערוצי הטיפול השונים: קבלת קהל,

פניות בטלפון ופניות בכתב אמור להיות זהה בהתאם למדיניות הנהלת המחלקה. הטיפול באחד הערוצים בהתאם לפניית האזרח אמור לספק את המענה הסופי לפונה ללא צורך בהפנייתו לטיפול מחדש בערוץ המקביל. אולם בפועל, קיימים מקרים רבים בהם המוקד הטלפוני מפנה את האזרחים לערוץ פניות בכתב. על-פי הדיווחים לביקורת, אם הפנייה הטלפונית מורכבת ודורשת בדיקה של פרטים רבים, היא מופנית לערוצי פנייה אחרים.

לביקורת נמסר ע"י מנהלת האגף לגביית אגרות ודמי שירותים, כי הנהלת המחלקה מודעת לעובדה שמדיניות זו לא בוצעה בעבר באופן מלא ולכך שקיימים מקרים בהם הפונים הופנו לטיפול מערוץ אחד (לרוב פניות בטלפון) לערוץ אחר (לרוב פניות בכתב). עוד נמסר כי נכון למועד כתיבת הממצאים נעשים מאמצים להטמיע את מדיניותה בנושא בקרב כלל העובדים.

פניות למוקד בנושא אכיפה מתועדות, ואילו פניות בנושא חניה (אוטומציה) אינן מתועדות כלל. התייעוד הוא ציון עצם הפנייה ולא תיעוד של תוכן הפנייה או אופן טיפולה. במידה והאזרח מתבקש לפנות בכתב, הפנייה בכתב מטופלת מההתחלה, ללא התייחסות לפנייה הטלפונית. כך גם כאשר מתבצעת פנייה טלפונית חוזרת – תהליך הטיפול בה זהה לטיפול בפנייה ראשונה.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי "על פי המדיניות הנהוגה ביום המוקד הטלפוני אינו מפנה יותר לערוץ אחר, אלא עושה את מירב המאמצים לסיים את הטיפול בפנייה. אולם באופן טבעי, ישנם מקרים שבהם לא ניתן למפל טלפונית באזרח. לדוגמא: אזרח שמבקש לשלם בהמחאות מעותדות כשהדוחות טרם נקלטו במערכת או מפנים את האזרח לפנות בכתב. כמו כן, כשאזרחים מתעקשים לערער על דבר הדוח או כשרוצים את התשובה השלילית בכתב גם אז מתבקשים להעביר את פנייתם בכתב. בנוסף אזרחים שע"ש דוחות רבים מאוד (החל מ-40 דוחות) ודורשים תשובה מיידית מתבקשים להגיע למוקד קבלת קהל. בנוסף, ישנם מקרים שהאזרחים רוצים תשובות מיידיות ע"י החובעים ולא מוכנים להמתין עד שהחומר יחזור מהחובעים". כמו כן מסרה מנהלת המחלקה כי "בחוק זמן קצר תוכנס לשימוש מערכת החניה החדשה אשר תיתן מענה מלא לחיעוד טיפול בפניות טלפונית ופרונטליות".



20. עקב עומס השיחות, שניים מעובדי היחידה, המוגדרים כ"מתאם פניות ציבור", אחראים על מענה לפניות טלפוניות בנושא חניה ואכיפה של גורמים פנימיים בעירייה, שמתקשים להשיג את המוקד הטלפוני, בנוסף למענה לפניות בכתב. כמו כן ישנה עובדת המטפלת בפניות הנוגעות לכינוס נכסים בהיקף של כחצי משרה וכן עובדת המייצגת את המחלקה בהופעה בבית משפט לתביעות קטנות בהיקף של משרה (פקיד בכיר), עקב הודעת השירות המשפטי במחצית הראשונה של שנת 2005 כי לא יעסוק בנושא יותר.
21. מוקד תווי החניה ממקם בבניין העירייה המרוחק מהבניין בו ממוקמת מחלקת החניה והאכיפה. עובדי המוקד כפופים ישירות למנהלת מחלקת חניה ואכיפה. בבניין המחלקה קיימת עמדה לא מאויישת, כאשר עובדי קבלת הקהל ביחידת הפניות מספקים מענה לפניות בנושא.
22. בנוסף לעובדי יחידת הפניות, עובדים מיחידות אחרות במחלקה מסייעים ליחידת הפניות ומשתתפים בתורנויות בקבלת הקהל ובמוקד הטלפוני – בזמן עומס ובתורנויות אחר-הצהרים.
23. עובדים חדשים ביחידת הפניות מתחילים את העבודה במענה הטלפוני, בהאזנות לעובדים ותיקים ובלמוד הנהלים והחוקים. מתבצעת הכשרה אשר אורכת שבוע וכוללת לימוד חוקים, קודי עבודה ונוהלי גבייה. בשלב הראשון מבוצעת האזנה לשיחות הנענות ע"י העובד החדש עד אשר נקבע כי הוא מנוסה דיו כדי לספק מענה לשיחות ולטפל באופן עצמאי. העובדים עוברים קורסים בני שבועיים עד שלושה שבועות וכן מבוצעת הדרכה פרטנית ביחס לכל עובד חדש לפי צרכיו האינדיבידואליים. העובדים עוברים מיון לאחר שצוברים ניסיון במוקד הטלפוני, המתאימים והמקצועיים עוברים לקבלת קהל.
24. בשנת 2001 הוחלט על מבצע הפחתת קנסות פיגורים למשך תקופה של חצי שנה, שבמסגרתו נשלחו הודעות מבצע. עקב משלוח ההודעות הללו, הוארכה תקופת ההתיישנות של כל הדוחות בשלוש שנים נוספות. כתוצאה מכך חל גידול בהיקף העבודה של המחלקה. לא נמצאו נתונים מדויקים ביחס לגידול בהיקף העבודה השוטפת בעקבות המבצע. היקף העבודה ההולך וגדל של המחלקה יצר צורך בגיוס עובדים נוספים למחלקה. בחודש מאי 2004 גויסו בבת אחת 32 עובדים, בנוסף לכ- 70 הקיימים. העובדים החדשים נקלטו ומיד שובצו בין הצוותים השונים, ולא רק במוקד הטלפוני כנהוג במחלקה.
- העובדים החדשים שגויסו הגיעו הישר לתקופת מבצע האכיפה ו"נזרקו למים" מיד, תוך קבלת הכשרה בסיסית ומהירה. כתוצאה מכך, על-פי הדיווחים לביקורת, זמנם של העובדים הותיקים הוקדש לחניכה וליווי, על חשבון זמן המענה לשיחות, ודווח כי בפועל נענו פחות שיחות. בנוסף, בקיאותם של העובדים החדשים לא היתה מלאה, מה שגרם לעיכובים במענה לאזרח ואף למתן מידע שגוי.



מסוף שנת 2004 ועד סוף שנת 2005 נקלטו 40 עובדים נוספים. מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי אופן גיוס העובדים החדשים שהתקבלו במחלקה השתנה במהלך התקופה מחודש אוגוסט 2004 ועד מועד סיום איסוף ממצאי הביקורת חודש אוקטובר 2005 "בתחילת התקופה נהגו לפרסם מודעות בעיתוני סוף שבוע (באמצעות חברת כח אדם), למיין עובדים מתאימים מתוך קורות החיים, לזמן לראיון אישי שונערך על ידי, ע"י סגני או ע"י מנהלת יח' הפניות ובדיקת המלצות. עם הזמן וגם בשל העובדה, כי היה קשה לחנוך עובדים חדשים בשיטה של 'אחד על אחד', החלטנו לערוך בעיקר ראיונות קבוצתיים, בהם התבקשו המרואיינים לענות על שאלון בסיסי ובמהלכו הוצגו להם תנאי השכר וההעסקה, דרישות התפקיד, פירוט תחומי העיסוק וכד'.

חניכת העובדים נעשית באמצעות קורס מרוכז בו נלמדים החומר הכללי בנושא דוחות החניה ואכיפת הגבייה, נלמדות מערכות המחשוב שבשימוש המחלקה ומועברות סדנאות שירות בהתאם לתחום העיסוק. עד כה נערכו 2 קורסים לגיוס עובדים למוקד המלפוני ובימים אלה ממש החל קורס לעובדים בפניות בכתב. בנוסף ניסינו קבוצה מדגמית של עובדים אותם הפנינו למבחני מיון והתאמה בחברת ההשמה תי"ל."

יחידת ניהול חייבים

25. נכון לחודש אוקטובר 2005 מונה יחידת ניהול חייבים 21 משרות מאויישות כולל מנהל היחידה (לעומת 20 שנה קודמת), מחולקות ל- 3 מדורים:

- א. מדור קליטה והפצת פניות בכתב – קולטים את כל הפניות בכתב בנושא חניה, בכל שלב. כולל מנהל ו- 8 עובדים (9 משרות), (לעומת 9 שנה קודמת).
- ב. מדור דואר חוזר – המדור עוסק באיתור ועדכון דואר חוזר, כולל הקלדה, איתור כתובות, קשר עם חברות חקירות ומעקב, כאשר משימתו העיקרית איתור כתובות במערכות פנימיות וחיצוניות ועדכון. מנהל ו- 4 עובדים (5 משרות), (לעומת 5 שנה קודמת).
- ג. מדור ניהול מאגר חייבים – אחראי על ביצוע הסבות בדוחות חניה. מנהל ו- 5 עובדים (6 משרות), (לעומת 6 שנה קודמת). בתקופת אימות הממצאים חודש ינואר 2006 נמסר ע"י מנהלת המחלקה כי נקלט עובד נוסף במדור זה.

26. יחידת ניהול חייבים - תחומי אחריות:

א. מנהלת מדור קליטה והפצה – כפופה למנהל יחידת ניהול חייבים:

- (1) קליטת פניות ושיבוץ לטיפול (בדומה ליתר עובדי המדור).
 - (2) שיבוץ פניות ממשד מבקר העירייה, פניות הציבור וחברי מועצת העירייה.
 - (3) טיפול במכתבים עם פרטים חסרים:
- (א) ביצוע שאילתא במשרד הרישוי.
 - (ב) איתור פרטים במערכת המטפלות בפניות.



- ג) ביצוע שאילתא במערכת האוטומציה.
- ב. עובדי מדור קליטה והפצה חולקים את תחומי האחריות כך שלכל עובד תחומי אחריות ייחודיים, אם כי חלקם משותפים ליותר מעובד אחד. תחומי האחריות של עובדי המדור כוללים בעיקר:
- 1) קליטת פניות ושיבוץ לטיפול (כולל פתיחת מכתבים, מיון פקסים, עדכון קבלת פנייה ושיבוצה לטיפול).
 - 2) הפצת מכתבי תשובה ומתן מספר ארכיב.
- ג. מנהלת מדור דואר חוזר:
- 1) קשר עם חברות החקירות, המאטרות חייבים, כולל ביצוע בקרה על הטיפול.
 - 2) ריכוז התשלומים לחברות חקירות והוצאה לפועל. בתגובה מסרה מנהלת המחלקה כי נושא זה הועבר לטיפול הנה"ח המחלקתית.
 - 3) איתור כתובות במרשם האוכלוסין הארצי.
- ד. עובדי מדור דואר חוזר:
- 1) מיון הדואר החוזר לפי סיבת חזרה.
 - 2) עדכון סיבת חזרת הדואר במערכת האכיפה.
 - 3) איתור כתובות במאגרי הנתונים השונים.
 - 4) הוצאת שוברי תשלום ומשלוח הדואר.
- ה. מדור ניהול מאגר חייבים:
- 1) מיון הדואר לפי סוגי חברות.
 - 2) ביצוע הסבות במערכת האוטומציה.
 - 3) בקרה על פעולות שנעשו בדוחות במערכת האוטומציה.
 - 4) בדיקת הבדלי רישום קליטה.
 - 5) "הפשרת" בקשות להשפט, כאשר המבקש אינו בעל הרכב.

ממצאים

27. יחידת ניהול חייבים מהווה יחידת תמך ליחידות האחרות במחלקה. תהליך האכיפה כולל עבודה ידנית רבה, כדוגמת פתיחת דואר, הקלדה, צילום חומר וכו', בהיקף פניות רב של כ- 15,000 דברי דואר נכנסים בחודש. קבלת מכתב מתועדת במערכת האוטומציה או האכיפה (בהתאם לנושא הפנייה) והמכתב מופנה לטיפול פקיד ספציפי במדור טיפול בפניות בכתב ביחידת הפניות.



הביקורת מצאה כי במערכות הממוחשבות של היחידה מתועדת קבלת המכתב, אך לא מפורט תוכן המכתב. מכתבים יוצאים (תשובות לפניות) מתועדים ונשמרים בארכיב במלואם.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי "תפקיד היחידה הינו לתעד את הפניות ולא לטפל בהן מהותית. בנוסף מאחר והחומר לא נסרק לא ניתן לראות את תוכן הפנייה".

28. מנהלת מדור דואר חוזר הינה הפונקציה היחידה במדור בעלת הרשאה לאיתור כתובות במירשם האוכלוסין הארצי. בשלב אימות הממצאים חודש ינואר 2006 מסרה מנהלת המחלקה כי כיום יש לעובדת נוספת במדור הרשאה לשאילתות מרשם אוכלוסין.

יחידת האכיפה

29. נכון לחודש אוקטובר 2005 מונה יחידת האכיפה 15 משרות מאויישות כולל מנהל היחידה (לעומת 14 שנה קודמת), ב- 4 מדורים הכוללים:

א. רישום והוצאת מיטלטלין – המדור מטפל בנושאים האדמיניסטרטיביים של רישום והוצאת המיטלטלין. כולל הוצאת טפסי הרשאה לחברות הוצאה לפועל, טיפול בטפסים חוזרים ורישום פנקסי גבייה. במדור מנהלת ו- 4 עובדים (5 משרות), (לעומת 5 שנה קודמת).

ב. עיקול חשבונות בנק – מנהל ו- 4 עובדים (5 משרות), (לעומת 5 שנה קודמת).

ג. עיקול ברישום רכב במשרד הרישוי – 2 עובדים (2 משרות), (לעומת 2 שנה קודמת).

ד. עיקולי רכב – אנשי צוות הפועלים בשטח, באזור תל אביב בלבד. 2 עובדים (2 משרות), (לעומת 2 שנה קודמת).

30. יחידת האכיפה - תחומי אחריות:

א. מדור רישום והוצאת מיטלטלין:

(1) שליפת תיקים לעיקול ממערכת האכיפה, ושיבוץ לחברות הוצאה לפועל.

(2) קליטת ביצוע פעולות העיקול.

(3) הפקת שוברי תשלום להמחאות.

(4) בקרה ואישור פעולת ההוצאה לפועל והחשבונית.

(5) הסרת עיקול לאחר תשלום החוב.

ב. אחראי עיקולי חשבונות בנק – כפוף למנהל יחידת האכיפה. תחומי אחריותו:

(1) שליפת תיקים לעיקול, וקביעת החתכים לשליפה.

(2) העברת תיקים לחברות חקירה לשם איתור חשבון הבנק.

(3) משלוח צו עיקול לבנקים.



- (4) הסרת עיקול.
- (5) ניהול הקשר עם הבנקים.
- ג. אחראי עיקול ברישום רכב במשרד הרישוי – כפוף למנהל יחידת האכיפה. תחומי אחריותו:
- (1) שליפת תיקים לעיקול.
- (2) ביצוע העיקול במערכת האוטומציה.
- (3) עדכון ביצוע עיקול במערכת האכיפה.
- (4) בקרה על הסרת עיקול על-ידי גורמים שונים במחלקה לאחר תשלום החוב.
- ד. אחראי עיקולי רכב – כפוף למנהל יחידת האכיפה. תחומי אחריותו:
- (1) מתן אישור סופי לביצוע עיקולי רכב בשטח.
- (2) הפקת כתבי הרשאה לעיקול רכב.
- (3) ביצוע עיקול או גביית החוב בשטח.
- (4) ביצוע עיקול ברישום רכב במשרד הרישוי, בד בבד עם העיקול בשטח.
- (5) הפקת טופס שחרור רכב לאחר תשלום החוב, והסרת העיקול.

ממצאים

31. היחידה קטנה מיחידת הפניות (14 משרות לעומת 46), משום שאחראית על תהליך עבודה מוגדר המהווה שלב מובחן מכלל מהלך הטיפול בנושא חניה ואכיפה. דבר זה גם בא לידי ביטוי בנתח קטן יותר של אזרחים הנדרשים לטיפול היחידה. כמו כן, היחידה משמשת כזרוע הביצועית בתהליך האכיפה, ופועלת באמצעות חברות הוצאה לפועל וחברות חקירות חיצוניות.
32. חברות ההוצאה לפועל פועלות בתל-אביב ובכל רחבי הארץ. בכל החברות שבאמצעותן פועלת היחידה, יש כ- 35 עובדים שמוסמכים להיות גובי מס. הביקורת לא בדקה את פעילות הפיקוח והבקרה על חברות ההוצאה לפועל.
33. אנשי מדור עיקולי רכב מבצעים בנוסף גבייה בשטח, במרבית התיקים שבטיפולם. זאת משום שעל פי הדיווחים, לרוב החייבים מעדיפים לשלם את החוב ולהימנע מעיקול הרכב.

יחידת התובעים

34. נכון לחודש אוקטובר 2005 מנתה יחידת התובעים 12 עובדים המועסקים ב- 11 משרות מאויישות (משרה אחת הינה בתקני השירות המשפטי) כולל רכות התובעים (לעומת 8 משרות, שאויישו על-ידי 9 עובדים שכללו רכוז תובעים ו- 8 תובעים שנה קודמת).



רכות התובעים משמשת כסמכות מקצועית, אולם התובעים אינם כפופים אליה פורמלית. תחומי אחריות היחידה:

- א. קבלת החלטות ומתן מענה לפונים למחלקה בערעור על דוחות חניה. מתן מענה לפניות בכתב, בקבלת קהל ובמענה טלפוני. לתובעים סמכות בלעדית לביטול, הפחתה או המרה באזהרה של דוח חניה.
- ב. בדיקת ערעורים של אזרחים, על דוחות חניה. מתן מענה לפניות בכתב, בקבלת קהל ובמענה טלפוני.
- ג. קבלת קהל – סמכות מקצועית לשאלות של אזרחים. קבלת החלטה בנושאים שבטיפול פקידות קבלת הקהל, במטרה לפתור את העניין בו במקום, או שיחה עם אזרח המבקש לדבר עם גורם מוסמך.
- ד. החלטה על קבלת הסבה באיחור – התובעים מתבקשים להחליט במקרה שבקשת ההסבה נשלחת במועד קרוב לתום השנתיים. לביקורת דוח כי אין אחידות בהחלטות התובעים בנושא זה. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי "ככלל לא מתקבלות הסבות לאחר 90 יום, והנושא נידון בפורום התובעים והפניות במטרה ליצור מדיניות אחידה".
- ה. ניהול קשר מול בית המשפט. כתיבת תגובות בעקבות בקשות אזרחים לביטול גזרי דין ("אכיפה מנהלית"). כתיבת תגובות לבימ"ש בעקבות בקשות אזרחים להישפט באיחור. על פי המדווח, נפח פעילות זו הולך וגדל, מספר הפניות גדל והטיפול בכל בקשה גוזל זמן רב.
- ו. פניות טלפוניות – טיפול בתיקים שמגיעים באמצעות הטלפון. בכל שבוע ממונה תובע תורן שמרבית זמנו מוקדשת לכך. כתוצאה, הפניות הטלפוניות מקבלות קדימות על-פני הפניות בכתב. התשובות מוחזרות למוקד הטלפוני שמטפל בקשר מול האזרח ומיידע אותו.
- ז. ייצוג העירייה בבית-המשפט בעקבות תביעות של אזרחים ששילמו את החוב ודורשים החזר כספי, ובקשות להפחתה/ביטול של דוחות. כ- 20 תביעות בחודש. הכנת כתבי ההגנה וייצוג בבתי המשפט.
- ח. פעם בשבוע מגיע תובע לבית-המשפט לשם טיפול בתיקים הכולל מתן מענה לתביעות והנמקת סירוב העירייה להפחית או לבטל דוחות.
- ט. קיימת חלוקה של התובעים בין הפעילויות השונות כשעיקר התובעים עוסקים במענה לפניות טלפוניות, פניות פרונטאליות ופניות בכתב.

ממצאים

35. על פי הדיווחים לביקורת, לרוב תקן כח האדם המאושר ליחידה אינו מלא בפועל. בדרך כלל, על פי המדווח, קיים חוסר של עובד או שניים.



36. לאור כמות התביעות הגדולה נוספה למחלקה במהלך השנה 2005 עובדת המשמשת כמזכירת המדור והיא מטפלת בהפצת חומר לבימ"ש, קשר עם בימ"ש בנוגע להחלטות שופטים, בבקשות להישפט באיחור וכו'.
37. הממשק עם רכז התובעים אינו ניהולי כי אם בעיקר משפטי. את התורנויות וסדרי העבודה התובעים יוצרים בעצמם. באופן כללי דומה הגדרת תפקידו של רכז התובעים להגדרת התפקיד של יתר התובעים, כאשר בנוסף תפקידו:
- הובלת הדיונים וההכרעות בסוגיות המשפטיות.
 - עדכונים שוטפים של התובעים, באשר לפסקי דין.
 - קביעת מדיניות לקו אחיד מול בית-המשפט, תוך כדי מתן שיקול דעת לכל תובע. סמכותו של רכז התובעים מטעם היועץ המשפטי לממשלה זהה לסמכות התובעים האחרים ולכן אין הוא מוסמך לשנות החלטה של תובע אחר.
 - אישור חופשות לתובעים (בפועל פונים ישירות למנהלת המחלקה).
38. עובדי היחידה כפופים מקצועית ליועץ המשפטי של העירייה, ומינהלית למנהלת מחלקת חניה ואכיפה. יחד עם זאת, היועץ המשפטי מעורב גם בהיבט המינהלי כדוגמת אישור חופשות וקידום. רכז התובעים משמש כתובע בכיר וכסמכות מקצועית, אולם אינו ממלא תפקידים ניהוליים בפועל, כדוגמת: ארגון העבודה ביחידה, ייעול העבודה, מדידה וביצוע פיקוח ובקרה על הספקים ואופן הטיפול בתיקים.
39. חלוקת העבודה עם התובעים במחלקה הפלילית בשירות המשפטי הינה כדלקמן: תובעי המחלקה הפלילית מייצגים את העירייה בבקשות להישפט בבית המשפט לעניינים מקומיים בלבד. יתר הטיפול בנושאי חניה ואכיפה: תביעות כנגד המחלקה ובקשות להישפט באיחור וכלל הטיפול בפניות המגיעות למחלקה, נעשה ע"י תובעי המחלקה.

מוקד תווי חניה

40. עובדי מוקד תווי חניה מבצעים קבלת קהל, ומטפלים בהנפקת תווי חניה לתושבי תל-אביב ומכירת כרטיסי חניה אלקטרוניים (מכשירי "איזי-פארק").
- בנושא מוקד תווי חניה וחלוקת תווי חניה נערך דוח ביקורת נפרד.

בקרת אכיפה

41. נכון לאוקטובר 2005 ביחידה זו 2 עובדות הכפופות לסגן מנהלת המחלקה (לעומת עובדת אחת שנה קודמת). תחומי האחריות:
- גזירת דוחות ממערכת האוטומציה למערכת האכיפה.



- ב. הפקת "סבבים" (משלוח הודעות אזהרה) ממערכת האכיפה.
- ג. עבודה מול חברת ט.
- ד. משלוח הודעות קנס ודרישות תשלום.
- ה. הפקת דוחות וטיפול לפי סטטוסים.
- ו. בדיקה מדגמית של דוחות שנקלטו במערכת האוטומציה לאחר "הלבשת פרטים".
- ז. עבודה מול אנשי המחשוב לתחזוק מערכת האכיפה.
- ח. קשר עם אנשי המחשוב לפתרון בעיות שוטפות.

ממצאים

- 42. משרות אלו אינן מוגדרות בתקני המחלקה אלא בפועל לאור היקפי הפעילות.
- 43. בוועדת השדרוגים האחרונה, נכון לאוקטובר 2005, הוגשה בקשה ע"י מנהלת המחלקה לשדרג את משרתה של העובדת הותיקה בתחום מ"פקיד פניות" (דרגה 6-8) ל"רכז בקרה" (דרגה 7-9), אולם פנייה זו לא אושרה. מנהלת המחלקה מסרה כי השדרוג אושר ע"י המנכ"ל לאחרונה.

ארכיב

- א. נכון לאוקטובר 2005 מועסקים 3 עובדים בארכיב, מהם 2 עובדי קבלן ואחראי. (לעומת 2 עובדים בשתי משרות מלאות שנה קודמת). מנהלת המחלקה מסרה בתקופת אימות הממצאים ינואר 2006 כי בארכיב מועסקים כיום 4 עובדים.
- הארכיב מחולק למספר אתרים – 3 חדרים שונים בבניין המחלקה, ובנוסף שני מחסנים נוספים בבניינים אחרים ביפו. החומר המתועד בארכיב כולל:
 - א. פנקסי הדוחות המקוריים של אגף הפיקוח.
 - ב. פניות של אזרחים – מכתבי ערעור, אליהם מצורפת החלטת התובע בתיק.
 - ג. הסבות – רישום על הסבת דוח מחייב אחד לאחר.
 - ד. אישורי משלוח הודעת תשלום בדואר רשום.
- 44. אחראי הארכיב כפוף לסגן מנהל המחלקה. תחומי אחריותו:
 - א. קליטת החומר לארכיב וסידורו.
 - ב. שליפת חומר מהארכיב לבקשת גורמים שונים ביחידה ולבקשת בית המשפט לעניינים מקומיים.
 - ג. עדכון מערכת הארכיב הממוחשבת בדבר הוצאת והחזרת חומר לארכיב.



הנהלת חשבונות

45. נכון לחודש אוקטובר 2005 בהנה"ח המחלקתית עוסקות 3 עובדות, אחת מהן עובדת קבלן (לעומת 2 עובדות שנה קודמת) הכפופות ישירות למנהלת המחלקה.

העובדות עוסקות בכל תחומי הנה"ח של המחלקה כולל תשלומים בכרטיסי אשראי, החזרים לאזרחים, תשלומים לספקים וכו'. למעט העברות תקציביות והזמנות מתמשכות המטופלות ע"י הנה"ח האגפית.

חלוקת העבודה פונקציונלית, לכל עובדת תחום טיפול מוגדר ומשימות במסגרת הנושאים בטיפול.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי ההתארגנות המחודשת בנושא הנה"ח, מטרתה לפתור את המצב הבעייתי שבו עובדות היחידה קיבלו סיוע מקצועי קבוע מ- 4 עובדות נוספות מיחידות אחרות במחלקה, בעלות ידע בהנהלת חשבונות. זאת כמענה לחוסר שביעות רצון שקיים במחלקה ממקצועיות הטיפול הניתן בתחום הנהלת חשבונות.

מתאם מחשוב

46. תחום המחשוב מטופל על-ידי עובדת אחת (משרה אחת) המוגדרת כמתאמת מחשוב.

תחומי אחריותה של מתאמת המחשוב:

- א. תמיכה בנושאי חומרה ותוכנה (תקלות והתקנות).
- ב. העברת הזמנות לוועדה לציוד קצה.
- ג. ייעוץ למנהלי המחלקה בנושא מחשוב, השתתפות בישיבות בנושא המחשוב.
- ד. אבטחת מידע – עריכת גיבויים, פתיחת הרשאות למשתמשים.
- ה. סמכות מקצועית בתחום המחשוב, מתן מענה לשאלות שונות בתחום.

ממצאים

47. מתאמת המחשוב מתפקדת בפועל כרכזת מחשוב (למרות שהגדרתה כמתאמת מחשוב מעניקה לה פחות סמכויות והרשאות מאלו הניתנות לרכז מחשוב). כמו כן מוגדרת ומתפקדת גם כרכזת מחשוב של המשלמה ליפו (כרבע מזמנה בפועל), הממוקמת בסמיכות.

48. מתאמת המחשוב מיועדת לעסוק בחומרה בלבד, וגם בתחום זה אין לה הרשאה לפתור את כל התקלות, על אף שיש לה את הכלים לכך. במקרים בהם אינה יכולה לפתור את הבעיה בעצמה, מתאמת המחשוב מפנה את הפניות לגורמים הרלבנטיים.



49. רכות המחשוב כפופה מינהלית לסגן מנהל המחלקה ומקצועית לרכז המחשוב של מינהל הכספים. הוא אינו מעורב בעבודה היומיומית ולא מתקיימות ביניהם פגישות עבודה קבועות. אולם מתקיים ביניהם קשר טלפוני שוטף ופגישות מזדמנות בעיקר כאשר נדרש לה ייעוץ מקצועי וסיוע בפתרון בעיות מול אגף המחשוב ואגף הרכש.

תהליכי העבודה

כללי

50. עבודת והיקפי פעילות המחלקה מושפעים מפעילות אגף הפיקוח ומקצב רישום דוחות החניה של הפקחים. כל דוח שהוזן למערכת כדוח פעיל עובר לטיפול מחלקת חניה ואכיפה. בחודש אוגוסט 2004 דווח לביקורת ע"י מנהלת המחלקה כי בשנת 2003 נרשמו 876,719 דוחות ובשנת 2004 צפויים להרשם 1.1-1.2 מיליון דוחות. בחודש אוקטובר 2005 דווח לביקורת ע"י מנהלת המחלקה כי מספר דוחות החניה שנרשמו בפועל בשנת 2004 הוא 1,012,108 (כולל אזהרות מפקח) וכ- 1,007,000 דוחות ללא אזהרות מפקח. כלומר, היקף הדוחות שנרשמו בפועל בשנת 2004 נמוך מהצפי בנושא. עוד דווח כי במחצית הראשונה של שנת 2005 נרשמו בפועל 80,881 דוחות וכי המספר הצפוי לשנת 2005 הוא כ- 1,050,000 - 1,100,000 דוחות.

51. תהליך הטיפול בגביית דוח חנייה מתואר בתרשים מספר 2 שלהלן:



52. על פי חוק סדר הדין הפלילי יש לשלוח תוך שנה מתאריך רישום הדוח (יום ביצוע העבירה) הודעה רשומה לחייב, המאפשרת לחייב לשלם תוך 90 יום או להגיש בקשה להשפט. לאחר 90 יום ממשלוח ההודעה הרשומה הדוח הופך לחלוט, והרשות יכולה לגבות את החוב תוך 3 שנים, אם לא ביצעה זאת הדוח מתיישן ומבוטל. כל פעולת אכיפה מאריכה את מועד ההתיישנות, ומאפשרת ספירה מחודשת של תקופה של 3 שנים. הביקורת מצאה כי משלוח תזכורות מוגדר ע"י המחלקה כפעולת אכיפה.

53. תהליך הטיפול בגבייה:

א. רישום דוח והצמדתו לחלון המכוננית – עד 90 יום ממועד רישום הדוח לא מבוצע כל טיפול. הנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי 20% מדוחות החלון משולמים על-ידי האזרחים בשלב זה. הביקורת לא בדקה נתון זה.

ב. כ- 105 יום לאחר רישום הדוח – מתבצעת הלבשת פרטים ממשרד התחבורה ומשלוח הודעת קנס בדואר רשום. הנהלת המחלקה מסרה לביקורת, כי בשלב זה משולמים 20%



נוספים מהדוחות. אם לא נשלח דוח תוך שנה, הוא מתיישן (על-פי חוק סדר הדין הפלילי). הביקורת לא בדקה נתון זה.

- ג. לאחר 90 יום ממשלוח ההודעה הרשומה הדוח הופך לחלוט. משלב זה הרשות פועלת על-פי חוק פקודת מסים (גבייה), ולרשותה 3 שנים לביצוע האכיפה. הדוחות במערכת האוטומציה נגזרים אל מערכת האכיפה. חובה לשלוח לאזרה "הודעת דרישה" תוך המצאה כדין, לצורך זה נעשה שימוש בכתובת המופיעה במאגר הנתונים של משרד הפנים. (עדכון במשרד הפנים מועבר גם למשרד התחבורה אך אין עדכון בכיוון ההפוך). הודעת דרישה ראשונה נשלחת בעיתוי התלוי במועד הגזירה, לעתים שנתיים לאחר שהדוח הפך לחלוט. מחלקת חניה ואכיפה העמידה לעצמה כמטרה לקצר את טווח הזמן שבין הפיכת הדוח לחלוט לבין משלוח הודעת הדרישה הראשונה מ- 3 שנים לשנה ופחות. לשם כך גויסו בשנת 2004 כ- 30 עובדים נוספים ליחידת הפניות. ממצאי הביקורת המתבססים על תדפיסי נתוני הגזירה (מתאריך קובע 1/4/03 - 31/8/03) שבוצעה בעת ביצוע בדיקת הביקורת ביום 25/1/05, הצביעו על קיצור הטווח בתחילת 2005 לשנה וחמישה חודשים. במהלך שנת 2005 גויסו 30 עובדים נוספים ליחידת הפניות בין היתר לשפר ולקצר את טווח הגזירה. לביקורת דווח כי הגזירות מתבצעות באופן שוטף. ממצאי הביקורת המתבססים על תדפיסי נתוני הגזירה האחרונה מתאריך קובע 1/6/05 - 1/7/05 מצביעים על קיצור הטווח ברבעון האחרון של שנת 2005 לארבעה חודשים.
- ד. לאחר 30 יום - משלוח הודעת דרישה שנייה.
- ה. לאחר 30 יום נוספים - העברה לטיפול יחידת האכיפה, להליכי אכיפה מבצעיים (הקריטריונים לביצוע פעולות האכיפה, טווחי הזמנים ומדרגות החוב, מפורטים בהמשך הדוח). בטיפול בחובות עד סכום 500 ש"ח קיים שלב נוסף לפני ההעברה ליחידת האכיפה - משלוח פנייה אישית לתשלום החובות בדואר רגיל.

ממצאים

54. עד 90 יום ממשלוח ההודעה הראשונה הגבייה היא אוטומטית, ללא התערבות המחלקה, אלא אם האזרח פנה אליה מיוזמתו. אם תושב פונה למחלקת חניה ואכיפה לפני שנשלחת לו הודעה בדואר, לא תישלח לו הודעה, כי בעצם פנייתו אישר את קבלת הדוח. מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי בוצע נסיון לקיצור פרק הזמן לאכיפה לפיו נשלחו מדגמית הודעות קנס מיד עם הקלדת דוחות החלון למערכת. המדגם לא הצליח מאחר ואחוז המשלמים לא עלה על משלמי דוח חלון והודעת קנס גם יחד, ובנוסף נוצרה בעיה של תשלומים כפולים.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "אפשר שלא לשלוח את הודעת הקנס רק כאשר בפנייה הראשונה למחלקה מופיע מס' תעודת הזהות של הפונה."

55. במהלך חודש ספטמבר 2005 נשלחו כ- 40,000 מכתבים בעלי נוסח ידידותי לחייבי אכיפה להם חוב נמוך מ- 500 ש"ח אשר נשלחו להם כבר שתי הודעות אזהרה בדואר רשום. המכתב חתום ע"י היועמ"ש לעירייה והוא מעין ניסיון אחרון לגבות חובות נמוכים מבלי לנקוט בהליכי גבייה מבצעיים. נכון למועד כתיבת הממצאים אין עדיין תוצאות לגבי הצלחת הליך זה. בתקופת אימות הממצאים ינואר 2006 מסרה מנהלת המחלקה כי בבחינת תוצאות מדגם משלוחים של "פניות אישיות" נמצא כי כ-15% משלמים לאחר משלוח הפנייה.
56. הטיפול באכיפה יזום ונעשה לגבי דוחות שעולים בגזירה של עד 3 שנים אחורה. הגזירה מעלה את כל הדוחות של האזרח שדוח אחד שלו עלה בגזירה. גזירת נתוני החייבים אוטומטית, לפי תאריך של עד 3 שנים קודם, ללא מיון ידני או מתן עדיפויות לגבייה. עד שנת 2004, אם אזרח עלה בעבר בגזירה ועדיין לא שילם – לא היה ניתן לגזור אותו שוב. לקראת סוף השנה בעיה זו נפתרה, ניתן לקלוט ריבוי תיקים לזהות אחת ולגזור בשנית זהות שנגזרה בעבר, מבלי להעביר את התיק לקובץ ההסטוריה של האכיפה.
57. נכון מועד כתיבת הממצאים מבצעים גזירות של דוחות מהשנים 2002 - 2005. במקביל גוזרים גם דוחות משנת 1999, לגביהם תקפה הודעת המבצע משנת 2001 שמאריכה את תקופת ההתיישנות ב- 3 שנים נוספות. על-פי הדיווחים הספק הגזירות גדול יותר מבעבר. הממצאים מצביעים על גידול בהיקפי הגזירות מ- 18,076 בשנת 2001 ל- 146,444 בשנת 2004.
58. לא אותר מערך לבקרה ופיקוח על היקפי הגזירות של דוחות במצבי טיפול, אשר מנעו גזירתם במועד הרגיל והדבר יצר אפשרות להתישנותם.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי "מנגנון הבקרה הוא גזירה של 3 שנים אחורה כל גזירה שנייה".
59. חברות גדולות מקבלות הודעות מרוכזות עבור כלי הרכב השייכים להן.
60. הכלי היחיד שבשימוש היחידה כגורם הביצועי של העירייה הוא גבייה מינהלית לרבות הפעלת עיקולים.
61. **אופן רישום הדוחות על-ידי הפקח:**
- א. כמחצית מהפקחים מבצעים רישום דוחות באמצעות מסופונים שנפרקים במשרד למחרת. באוגוסט 2004 מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה, כי רכישת מסופונים נוספים שתוכננה מתעכבת. באוקטובר 2005 מסרה כי מספר הפקחים המבצעים רישום דוחות באמצעות מסופונים צפוי לגדול במהלך השנה הקרובה לאור העובדה שאגף הפיקוח שוקד על מכרז לאספקת מסופונים חכמים ומצלמים שיעדכנו on line את מערכת המחשוב.



הבקרה על דוחות מסוג זה גבוהה יותר מדוחות ידניים, אולם ישנן תקלות ופריקות שגויות שגורמות לאיבוד דוחות. בנוסף, לעתים המסופון לא נפרק זמן רב, וקליטת הדוחות במערכת מתעכבת.

ב. המחצית האחרת של הפקחים מבצעים רישום דוחות בפנקסים ידניים. הפנקסים מוקלדים על-ידי עובדות החברה לאוטומציה שיושבות באגף הפיקוח העירוני. עלות הקלדת הדוחות כלולה בחוזה ההתקשרות עם החברה לאוטומציה, שאמור היה להסתיים בסוף שנת 2004. באוקטובר 2005 מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה בתשובה לביקורת כי "ככלל, אגף המחשוב הוא המטפל בהתקשרות עם החברה. לשנת 2005 נחתם, למיטב ידיעתנו, חוזה לפיו תסתיים העבודה מול החברה בהודעה מפורשת שלושה חודשים מראש. בועדת ההיגוי האחרונה למערכת החניה החדשה סוכם כי המערכת החדשה תוכנס לעבודה במקביל לעבודה עם האוטומציה ב- 1.11.05. למשך כחודש ובמידה והכל יהיה תקין נודיע לאוטומציה על התנתקות רק לאחר שנוודא שהמערכת תקינה."

פנקסי הדוחות ממוספרים ברצף, על-מנת לאפשר פיקוח על רישום הדוחות על-ידי הפקחים. על-פי הנטען ע"י מנהלי המחלקה, חל גידול בכמות המקרים בהם אזרחים פונים למחלקה ביחס לדוחות שטרם הוכנסו למערכת, עקב חוסר ההקפדה על רצף הרישום ע"י הפקחים. על פי הנטען, לפני העברת הטיפול למחלקה לא נעשית בדיקה של דילוג על מספרי דוח ברצף ולא מתבצע פיקוח קפדני בנושא ע"י גורמים באגף הפיקוח ו/או עובדות האוטומציה. "אגף הפיקוח הוא זה שאחראי לערוך את בדיקות רישום הדוחות כדי לאתר דוחות. מרבית הדוחות שמוקלדים למערכת כריקים הם בשל רישום פנקסים לא מלאים". הביקורת קיבלה לידה פנקסי דוחות ממספר 80128150 עד מספר 80130057. פנקס דוחות ריק שלא מולא ע"י הפקה אך הוזן ידנית למערכת ע"י עובדות החברה לאוטומציה, גרם להופעת דוחות ריקים במערכת ללא נתונים. הביקורת מציינת כי בנוסף לחוסר הסדר והבקרה, כרוך הדבר בעלות הפקת הפנקס והזנתו למערכת. עלויות הנזקפות לחובת העירייה.

ג. הרישום באמצעות המסופונים מאפשר עדכון מיידי ומדויק של המערכת בדוחות הנרשמים. רישום דוחות ידני אורך זמן רב יותר, הדוחות אינם מעודכנים on-line למערכת וקיימת סבירות גדולה יותר לשגיאות, צורך בתיאומים ובירורים. לדוגמא, הרישום הידני גורם לכך שכאשר חייב מבקש לשלם את הדוח מיידית, הדוח טרם הוקלד ולכן אינו מופיע במערכת, ויש צורך ליצור אותו במערכת – תהליך שגוזל זמן ומועד לשגיאות.

62. באגף הפיקוח פועלת "ועדת פסילות", שתפקידה לסנן דוחות בהם נמצאו שגיאות "טכניות" (דוגמת פרטים חסרים, סתירות וכדומה). הוועדה, שעל חבריה לא נמנה תובע עירוני, מבטלת דוחות חניה בטרם הועברו לטיפול מחלקת חניה ואכיפה. על-פי הדיווחים לביקורת, גבולות



סמכותה של הוועדה אינם מוגדרים באופן ברור, והחלטותיה הן לכאורה בתחום סמכותו של תובע עירוני.

תגובת אגף הפיקוח לממצאי הביקורת: "תפקידי ועדת פסילת דוחות: פסילת דוחות חניה בהן נמצאו שגיאות טכניות בלבד, ואשר טרם הוזנו למערכת וכן מעקב ובקרה אחר פעילות רישום דוחות לימוד השגיאות וצימצומן בעתיד".

63. לטענת מנהלת המחלקה בפני הביקורת, הסמכות לביצוע בקרה על הפקחים היא באחריות אגף הפיקוח. אולם לטענתה הבקרה המבוצעת על רישום הדוחות אינה יעילה ומספקת דיה, ובממשק העבודה בין אגף הפיקוח לבין מחלקת החניה בנושא בקרה לא מוגדרים תהליכי עבודה, לא קיימת חלוקת סמכויות ברורה, לא קיימים מנגנונים וכלי בקרה, דוחות ודיווחים מסודרים. בנוסף נטען כי בקרה הנעשית במחלקת חניה ואכיפה חושפת שגיאות או בעיות בעבודת הפקחים, שלא נחשפו קודם לכן באגף הפיקוח.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "היקף השגיאות המתואר הוא זניח ביותר".

תגובת אגף הפיקוח לממצאי הביקורת: "אגף הפיקוח מבצע בקרה על אופן רישום הדוחות במספר צמתים: בקרה על ידי המפקח רועם הדוח מתבצעת בסיום רישום הדוחות בפנקס ולפני החזרת הפנקס למזכירות. המפקח בודק כל דוח, לרבות הפרמטרים השונים ומסמן אם היו שגיאות, בקרה על ידי המנהל מתבצעת לאחר בדיקת המפקח ולפני העברת הפנקס להקלדה, בקרה נוספת מתבצעת על ידי מנהל מדור פיקוח חניה, עיקרה התייחסות לממצאים שנרשמו על ידי הפקח ומנהלו והמשך טיפול בחומר בהתאם. בכל שלבי הבקרה חותמים המבקרים בדף נלווה אשר נמא בסוף הפנקס. למרות הביקורות שנעשות על ידי מספר גורמים אין נו ספק שעדיין יתגלו שגיאות ברשום הדוחות. עם זאת בבדיקה שערכנו מדובר על היקף מצומצם יחסית".

64. הסינון הראשוני של פניות בכתב נעשה על-ידי פקידים מיחידת הפניות. כאשר הם מזהים טענה עניינית המהווה עילה לביטול – הם מעבירים את הפנייה לתובעים. לטיפול בפנייה על-ידי פקיד קיימות שתי תוצאות אפשריות:

א. דחיית הפנייה - הפנייה לא עוברת לתובע, ונשלח מכתב דחייה מנוסח בצורה לקונית לפונה חתום בשם רכזת התובעים.

ב. העברה לתובע ומשלוח מכתב עדכון לפונה המתייחס להחלטת התובע.

הבקרה המתבצעת במדור מתבססת על בדיקות מדגמיות שנעשות ע"י מנהלת המדור כדוגמת מעקב על דחיית פניות ע"י הפקידים. לא מבוצע תיעוד לבדיקות, רישום ליקויים באם מתגלים והפקת לקחים. אין בסיס נתונים המאפשר דוחות בקרה ניהוליים בחיתוכים שונים בנושא. כלומר, לא מבוצעת בקרת איכות על עבודת הפקידים ביחידת הפניות. לדוגמא, אין נתונים על מספר ו/או



- אחוז הפניות שנדחות ע"י הפקידים ומתקבלות לאחר הגשת ערעור ע"י התובעים. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי הדוחות במערכת חגיגה החדשה יתנו מענה גם לביקורות אלה.
65. כאשר הדוח עובר לאכיפה, מתווספות לסכום הדוח הוצאות גבייה. הסמכות להפחית את הוצאות הגבייה נתונה בידי מנהלת המחלקה, סגנה מנהלת יחידת הפניות ומנהל מחלקת אכיפה בלבד, המשמשים כפקידי גבייה, וניתן לבצע זאת באישורם בלבד. יחד עם זאת, בפועל, אין מניעה לבצע הפחתה מסוג זה, גם ללא אישור מנהל, ולא נמצא אמצעי בקרה למניעת הפעולה ובטחת המידע.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "נוהל העבודה בשנה האחרונה הוא שיש להחתיים את פקידי הגבייה על כל הפחתת הוצאות. כחלק מתהליך הבקרה על ביצוע החלטת תובע נבדק גם נושא זה."
- לדעת הביקורת אין באמצעי המוזכר, כדי להוות בקרה על בעלי ההרשאות במערכת לבצע שינוי בהוצאות הגבייה. נוהל העבודה החדש לא הוצג לביקורת במועד שנערכה וכן לא ברור כיצד השתרבב עיסוקו של התובע לנושא זה.
66. דוחות שנשלחים לכתובת לא נכונה או שאינם נדרשים על-ידי הנמען - חוזרים למחלקה. כאשר חוזר מספר רב של דוחות, הממוענים לאזרח אחד, מסיבה של מען לא ידוע - הנטייה היא לא לבטל את הדוחות, ולהמשיך את תהליך הגבייה והאכיפה כסדרו. עם זאת, אין קריטריון אחיד וברור והדבר נתון לשיקול דעתם של התובעים.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "קיים נוהל לפיו הודעות קנס נשלחות לכתובת המעודכנת במשרד התחבורה וחוזרות מבעיית כתובת - הדוחות אינם מבוטלים אלא נגזרים לאכיפה. במידה ומדובר בדוח בודד או שניים קיימת הסכמה להתחשבות בחייב. כמו כן, על פי חו"ד של היועמ"ש, במידה והחייב עדכן את הכתובת במשרד הפנים, למרות שלא עשה כן במשרד הרישוי, מתחשבים התובעים בכך."
67. הביקורת ביקשה ולא קיבלה נתונים מסודרים ודיווחים שיטתיים ביחס לדוחות החוזרים כתוצאה ממען בלתי ידוע, כדוגמת נתונים כמותיים ל"נפלים" כתוצאה ממען בלתי ידוע, מעקב אחר "נפלים" בשנה הראשונה. במחלקה לא נעשה שימוש בדוחות לבדיקת אפקטיביות הטיפול בדואר חוזר ותרומתו להגדלת שיעורי הגבייה. לפיכך, לא נבחנים יעילות הטיפול בדואר החוזר, כח-אדם ותקציב המושקע בטיפול בנושא לעומת הגבייה הממומשת.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הדוחות שבוקשו ע"י המבקר לא קיימים במערכות המידע."
68. לכל פקיד יש הרשאה להעביר ל"נפל", אבל לא לכולם ניתנה הסמכות להקפיא תיק. לאחר 3 שנים תיק המועבר ל"נפל" מתיישן.



- אין חיתוך יותר ספציפי של עילת הביטול, מעבר ל"התיישנות". ניתן לבדוק במערכת כמה דוחות עברו ל"נפל" בכל יום, אבל אין הגדרה לעילה ספציפית, שבגינה הוגדר התיק כ"נפל". לא ניתן לשלוף דוחות בחתך של סיבת הנפל, אולם המידע קיים בתיקים עצמם.
69. לביקורת נמסר כי לפני מועד תחילת הביקורת, ההרשאה להפחית קנס היתה בידי מספר מצומצם של עובדים, מנהלת היחידה ומנהלת קבלת קהל ומספר עובדים ותיקים. לאחרונה, בשל העומס הרב, נפתחה הרשאה זו לרוב הפקידים.
- במערכת האוטומציה לא נדרשת הרשאה מיוחדת על-מנת לשנות סטטוס של דוח. הבקרה היחידה על שינוי סטטוס של דוח היא באחריות מנהל יחידת ניהול חייבים, שמבצע בקרה מדגמית.
70. עיכוב בטיפול בחייב שפנה תוך 30 יום – משאיר את גובה הקנס בסכום המקורי, גם אם הטיפול אורך זמן רב כתוצאה מעומס העבודה.
71. כל דוח שנרשם על-ידי אגף הפיקוח מתועד במערכת האוטומציה ולאחר חילוטו מעודכן גם במערכת האכיפה. גם לאחר ביטול דוח הוא נותר מתועד באחת המערכות, יחד עם סיבת הביטול. על-מנת לבטל דוח, המערכת מחייבת הזנה של עילת ביטול ושל קוד התובע המאשר, ומתעדת בנוסף את שם המשתמש של הפקיד שהזין בפועל את הביטול. הדבר מאפשר לבצע פיקוח על ביטול דוחות, אם כי הבקרה בנושא היא מדגמית בלבד, וקיימת אפשרות טכנית לבטל דוח, ללא כל מגבלה מעשית.
72. בכל פעולה שמתבצעת במערכות המחשב שבשימוש מחלקת חניה ואכיפה מתועד מבצע הפעולה, מה שמאפשר לבצע בקרה על פעולותיו של עובד ספציפי.
73. דוח שמופיע במערכת האכיפה – ניתן לשחזר ולבצע פעולות גם באוטומציה, אך הוא עדיין יופיע באכיפה. הדבר מאפשר, לדוגמא, ביצוע הסבה מאוחרת במערכת האכיפה, פעולה הדורשת תהליך של משלוח הודעות דרישה ממערכת האוטומציה. עם זאת, על-פי הדיווחים לביקורת, קיימת הוראת עבודה שאוסרת ביצוע פעולות במערכת האוטומציה עבור דוח שנגזר למערכת האכיפה, אלא במקרים חריגים.
74. על פי הדיווחים לביקורת, לאחר גזירת הדוחות למערכת האכיפה, הדוחות נמצאים בקודי מצב I- "1013", "1014", "1018" מצבים עליונים, אשר אינם מאפשרים שינוי בנתוני הדוחות.
75. ההרשאה לבטל דוחות נתונה בידי מנהלי היחידות ובידי מספר פקידים ותיקים. מנהלת יחידת הפניות ומנהל יחידת ניהול החייבים מסרו לביקורת כי הם עורכים בקרה שבועית, מדגמית בלבד, מתוך "דוח עדכונים" ומשווים את הביטולים או השינויים בדוחות לאישורי הביטול המתועדים של התובעים. המדגם כולל כ- 50 תיקים מתוך כל התיקים המסומנים ככאלה שעברו טיפול תובע. אין למנהלת יחידת הפניות ולמנהל יחידת ניהול חייבים נתונים מדויקים של מספר התיקים



שטופלים על-ידי תובע. דוח העדכונים היומי, ממנו נדגמים הדוחות הללו, כולל לפחות 1500 פעולות יומיות כולל פעולות שאינן דורשות אישור תובע. מתוכם נדגמים, כאמור, כ- 50 תיקים שבועיים. בחודש אוקטובר 2005 מסרה מנהלת המחלקה כי אישור עדכונים יומי כולל את כל סוגי התנועות ואת כל משתמשי המחלקה. הדוח מופק מידי יום ומלמד על כמות עדכונים של כל עובד. ניתן להפיקו בשני חתכים: על פי קוד עדכון ועל פי שם העובד. הביקורת קיבלה לידיה דוגמאות לדוחות ודוחות בגין עובדים ספציפיים והבדיקה בגינם. מהדוחות שהועברו לביקורת נמצא כי כמות העדכונים היומית נעה בין 1500 ל- 5000 עדכונים ליום, מתוכם מבצעים בדיקת עדכונים שבועית ברמה של 5 מקרים לכל עובד בשבוע - סה"כ- 50 מקרים מתוך עשרות אלפי מקרים בשבוע.

עוד נמסר כי המדגמים נשמרים ומתועדים בחדרו של מנהל היחידה ומתועדים גם בקובץ אקסל. בנוסף, עורכת מנהלת יחידת הפניות דגימה קבועה של תיקי אכיפה בהם נרשמה תנועה 116 - טיפול תובע או 105 - עיון נוסף. התיקים מטופלים בכל תחומי השירות. לביקורת הועברו אסמכתאות לבדיקות המבוצעות, דוגמאות לדוחות מרוכזים ממערכת האכיפה מתוכם נבדקים אקראית התיקים ודוגמאות לרשימות המתעדות ברמה שבועית את בדיקות העדכונים המבוצעים ע"י העובדים. הרשימות מכילות כ- 15 פעולות בממוצע הנבדקות ומתועדות. כלומר הבקרה המבוצעת הינה עבור 15 פעולות שבועיות בסה"כ מתוך עשרות אלפי פעולות עדכון שבועיות.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: **"מדובר על הרשאה לעדכון החלטת תובע בנוגע לביטול דוח ולא הרשאה לבטל בעצמם. ההרשאה הורחבה לרוב עובדי יחידת הפניות"**.

מבדיקת הביקורת עולה כי מאחר ואין כל בקרה מצד התובעים לגבי אופן הקלדת החלטתם, ההרשאה לעדכון החלטת תובע, משמעותה הרשאה לביטול דוח.

76. ההרשאה לשנות פרטי רכב בדוח נתונה לעובדת אחת בלבד במחלקה, מנהלת מדור ניהול מאגר חייבים, ובאישור תובע בלבד. הפעולה דורשת הכרות מעמיקה בהפעלת המערכת, ולביקורת דווח כי "כולם סומכים עליה בעיניים עצומות". מנהל יחידת ניהול חייבים בודק מדגמית את התיקונים שמבצעת העובדת בכפוף לדוח הבדלי רישוי קליטה. מנהלת המחלקה מסרה כי הסמכות לעדכן פרטי בעלות ובכללם מספר רכב נמצאת גם בידיה של מנהלת מדור קליטה והפצה המוסמכת לבצע תיקונים בפרטים שהוקלדו שגויים בעת קליטת פנייה זמנית (טרם הקלדת דוח ידני למערכת). כאשר מוקלד הפנקס למערכת ע"י קלדנית החברה לאוטומציה, הקלדתה "דורסת" את הנתונים שהוקלדו בפנייה הזמנית. עוד מסרה מנהלת המחלקה כי עד כה לא התגלו מקרים בעייתיים בהם שונו פרטים שלא ע"י מנהלת מדור ניהול מאגר חייבים. למנהל היחידה אין כלי בקרה ממוחשב על מס' רכבים ששונו על ידי מנהלת המדור מאחר ולאחר ביצוע התיקון מוחזרים הדוחות למצב 10 -



דוח חלון. בנוסף ציינה כי לא התגלו מקרים בהם בוצעו עדכונים ע"י עובדים אחרים, אולם לשאלת הביקורת השיבה כי לא קיימת בדיקה שגרתית לאיתור מקרים בהם מבוצעים שינויים שלא ע"י עובדת זו.

77. סגן מנהל היחידה מסר לביקורת כי הוא נוכח בחדר המוקד הטלפוני באופן יומיומי ומאזין למענה של העובדים, אולם הוא אינו מאזין לפונה. כמו כן, לרוב אינו מאזין לשיחה כולה. אין מדדים מדויקים המשמשים אמות מידה להשוואת הביצועים הנצפים. במסגרת המבנה הארגוני החדש במוקד הטלפוני מבצעים ראשי הצוותים ומספר עובדים שהוכשרו לכך, חניכה באמצעות האזנה לשיחה.

78. נמסר לביקורת ע"י סגן מנהלת המחלקה כי לפי הנוהג, אחת לשבוע מתקיימת פגישה של מנהלת המחלקה וסגנה עם כל אחד ממנהלי היחידות, בה מוצגים דוחות המכילים נתונים כמותיים על כל עובד, הספקי עבודה, ונתונים נוספים על עבודת היחידה. כל עובד אמור לדעת מה יעדי הביצוע שלו הפגישות מתקיימות בתדירות שונה עם כל מנהל יחידה. בנוסף מתקיימות פ"ע של כל המנהלים יחד אחת לשבועיים.

הביקורת מצאה כי בפועל הדבר אינו מתקיים, מה גם שלא נמצאו יעדים ברורים למרבית העובדים במחלקה. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי. בנוסף מבדיקת מדגם פרוטוקולים הישיבות האמורות, עולה כי בפועל מתקיימת הישיבה אחת ל: 4 - 12 שבועות, ולא פעם בשבועיים בהתאם לטענה שהועלתה על ידי מנהלת המחלקה.

79. קבלת תשלום במחלקה:

א. לא מתקבל כסף מזומן, אלא המחאות בלבד, פרט לתשלום בעמדת "איזי פארק", שמופקד למחרת.

ב. כל המחאה צמודה לשובר ומזוהה עם מספר שובר מסוים. שיק דחוי עובר למסלקה ושיק מזומן מופקד בבנק. המסלקה מספקת "דוחות שגויים".

ג. כשנפרע שובר במלואו – הסטאטוס הופך ל"סגור". כשנפרע רק חלק מהחוב – הסטאטוס עדיין "חייב".

ד. אין רישום על גב ההמחאה המשייך אותה לשובר בגינה שולם.

80. תגובת מחלקת חנייה ואכיפה: "אין רישום על גב ההמחאה המשייך אותה לשובר בגינה שולם למעט במקרים בהם מתקבלים שקים מעותדים בתיק אכיפה.".

81. מנהלי הצוותים והיחידות אחראים על הדרכת עובדים חדשים. לא מוגדרת תקופת הדרכה קבועה, בדרך כלל בין שבוע לשלושה שבועות, תלוי בהסתגלות העובד. על-פי הדיווחים לביקורת, סגן מנהלת המחלקה מבצע בקרה על איכות העבודה של העובדים, תוך שהוא מגיע בפועל ליחידות



השונות וצופה על העובדים בשעת העבודה, בתדירות אקראית וללא מדדי בקרה ברורים. הביקורת לא מצאה מנגנון בקרה מוגדר בעל מדדים ברורים לאיכות העבודה במחלקה.

ב. נמסר לביקורת כי עובד שאינו עומד בדרישות מפוטר אם מדובר בעובד שאינו קבוע, או מועבר לתפקיד אחר אם הוא קבוע. רוב העובדים (כ- 50 מתוך כ- 70 שהיו לפני הקליטה האחרונה) הם עובדים ותיקים מאוד וקבועים. טיוב מיומנויות העובדים הקיימים ואיכות השירות נעשה לרוב באמצעות שיחות אישיות וסדנאות קבוצתיות. לא קיימת תוכנית הדרכה שנתית או תקופתית ולא נערך מעקב ביצוע או סטטוס ביחס להדרכות שניתנו לעובד לעומת אלו שתוכננו/אושרו.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: **"קיימות תוכניות הדרכה שנתיות המנוהלות בלשכת סגן הגזבר."**

82. מורשי החתימה על מענה ל"תשובות" לשם סגירת טיפול הם מנהלת המחלקה, סגנה, מנהלי היחידות ומנהלת מדור טיפול בפניות בכתב (סך הכל 6 אנשים). מנהלת המחלקה וסגנה חותמים על תיקים בצורה מדגמית. גודל המדגם הוא כ- 50 - 100 תיקים מתוך כ- 500 תיקים שנסגרים ביום (על פי הערכה כללית של מנהלת המחלקה). תיקי המדגם כוללים שונות רבה ביחס לפקידים המטפלים ולסוגי תיקים. במסגרת זאת מבוצעת בקרה על אותם תיקים, שמטרתה לבדוק:

א. האם ניתנה התייחסות עניינית לטענות, על-ידי המטפלים.

ב. שיקול דעת המטפל והאם פעל נכון.

ג. האם הפקיד פעל על-פי מדיניות המחלקה.

83. לא קיים במחלקה תיק תלונות ציבור. מכתבי תלונה מטופלים על-ידי מנהלת המחלקה, שכותבת לרוב מכתב התוצאות לפונה. מנהלת המחלקה מבצעת בירור עם העובד נשוא התלונה ולעתים מבקשת את התייחסותו בכתב. אם התלונה חמורה, היא נשמרת בתיקו האישי של העובד, וכך גם מכתבי תודה. כמות התלונות, כפי שנמסר לביקורת, היא בהיקף של מספר תלונות בודדות בכל חודש. הביקורת לא מצאה תיעוד ונתונים ברורים ביחס להיקף התלונות. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי **"בימים אלה מתבצעת בחינה ע"י סמוכ"ל משאבי אנוש להגדרת תהליך העבודה בטיפול בתלונות על עובדים."**

יחידת פניות

84. לטיפול יחידת הפניות מגיעים חייבים בכל שלבי הגבייה והאכיפה. על-פי הדיווחים לביקורת מעטים האזרחים שפונים מיד לאחר קבלת הדוח, מרביתם מגיעים לאחר הודעת עיקול. לא קיים פילוח של סוג העיקול שבעקבותיו מתבצעת פנייה של אזרח ליחידה, נסיון לבצע מעקב ברישום ידני לא צלח בשל עומס העבודה ביחידה. על-פי הערכתה של מנהלת יחידת הפניות, ההתפלגות היא כדלקמן:

א. כ- 40% - הודעות תשלום והודעות אזהרה שנשלחו בדואר.

ב. כ- 60% כתוצאה מפעולות האכיפה:

(1) 30% - עיקולי בנקים.

(2) 15% - עיקולי מטלטלין.

(3) 15% - עיקולי רכב.

הביקורת לא מצאה דוחות התומכים בהערכה זו. כמו כן נמסר לביקורת כי לא מבוצעת מדידה מדוייקת של התפלגות הפונים לתשלום כתוצאה מפעולת האכיפה שבוצעה ולא נעשה שימוש בנתונים ודוחות ביחס לאפקטיביות הגבייה של אמצעי האכיפה השונים.

85. יחידת הפניות מחולקת ל- 3 מדורים:

א. קבלת קהל:

(1) מדור קבלת קהל אמון על הממשק הישיר עם החייבים ועם אזרחים המבקשים לבצע פעולות ובירורים לגבי דוחות חניה או תיקי אכיפה.

(2) על-פי הדיווחים לביקורת פוקדים את המחלקה במוצע כ- 200 אזרחים ביום.

שעות קבלת הקהל החל מספטמבר 2004 הינן: בימים א', ב', ד' בין השעות 8:00 עד 17:30, בימים ג', ה' בין השעות 8:00-15:30. בעבר שעות קבלת קהל היו מעטות יותר – רק ביומיים מתוך שבוע העבודה התקיימה קבלת קהל בשעות אחר-צהריים. החל מחודש מאי 2004 הוספו שעות קבלת קהל. זאת בעקבות יעדי גבייה חדשים ונסיון לקיצור זמן הגבייה. על-פי הדיווחים ותצפיות שנערכו על-ידי הביקורת (בחודשים יולי-אוגוסט 2004), היו בקבלת הקהל 13 עמדות, שאוישו בדרך-כלל באופן חלקי, כ- 8-9 עמדות פעילות. מספר העמדות הוגדל ל- 16 עמדות (לא כולל מנהלת המוקד) לאחר שיפוץ שבוצע בסוף אפריל 2005, מאוישות באופן מלא. כמו כן הוספה עמדה מהירה לתשלומים הצמודה לכניסה למחלקה, המאוישת עד השעה 15:00.

- (3) הטיפול באזרח בעמדות קבלת הקהל מתבצע על-ידי פקידי קבלת הקהל, ואמור לתת מענה לכל סוגי הפניות. על-מנת לבצע שינויים דוגמת ביטול או הפחתה בדוח, על פקידי קבלת הקהל לקבל אישור מתובע, אליו הם פונים במהלך הטיפול באזרח. הביקורת סקרה לוחות תורנויות תובעים מנובמבר 2004 - נובמבר 2005, נמצא כי ככלל משובצים 2 תובעים לקבלת קהל במהלך כל יום עבודה עד לשעה 15:00 ותובע אחד לשעות אחה"צ. בשעות הבוקר תובעים נוספים זמינים לפניות עפ"י העומס, אולם בשעות אחר-הצהריים (החל מ- 15:00) נמצא תובע תורן אחד בלבד.
- (4) הפניות מועברות לתובעים באמצעות טופס יעודי, לקבלת החלטתם בעניין. שינוי מצב הדוח או הפחתתו, מוקלדים על ידי עובד מטפל האגף.
- (5) הסדרי חוב מוצעים לחייבים על ידי עובדי קבלת הקהל במסגרת אמצעי התשלום האפשריים לסגירת החוב. עובדי המחלקה מורשים לאשר עד 6 תשלומים בהמחאות מעותדות. מנהל יחידת פניות קבלת קהל ומנהל פניות טלפוניות מורשים לאשר עד 10 תשלומים בהמחאות מעותדות, מנהלת יחידת הפניות מורשת לאשר עד 15 תשלומים בהמחאות מעותדות ואילו סגן מנהלת המחלקה ומנהלת המחלקה מורשים לאשר יותר מ- 15 תשלומים בהמחאות מעותדות.
- (6) תשלום הדוחות נגבה גם באמצעות בכרטיסי אשראי באמצעות קופות נורית וכן בהמחאות. המדור אינו גובה תשלומים במזומן. במקרה וחייב מבקש לשלם במזומן מופק עבורו שובר לתשלום והחייב מופנה לסניף הדואר על מנת לשלם השובר.
- (7) בתקופת איסוף הממצאים הראשוניים (יולי-אוגוסט 2004) נמצא כי תהליך הטיפול ארוך, דבר היוצר זמן המתנה ארוך שמגיע אף לכשעתיים המתנה. תהליך הטיפול מתארך כאשר נדרשת התערבות של תובע במהלך הטיפול. דבר זה בולט בעיקר בשעות אחר הצהריים כאשר יש רק תובע אחד זמין לפעולה זו. לא קיימים נתונים מדוייקים בנושא ניהול תורים כדוגמת משך טיפול, זמן המתנה וכו'. באוקטובר 2005 מסרה מנהלת המחלקה כי מערכת ניהול התורים הקיימת במוקד קבלת קהל אינה מספקת דבר למעט תורמט. לא קיימים נתונים מדוייקים לגבי משך הטיפול. עוד מסרה כי אגף המחשוב מטפל בנושא מול חברה חיצונית שתפתח עבור המחלקה מערכת לזימון תורים בתיאום טלפוני מראש. המערכת צריכה לאפשר גם סינכרון בין ממתנינים לבין מגיעים אקראית ולספק דוחות בקרה.
- (8) מנהלת קבלת הקהל מרכזת את ההמחאות, הכסף ושוברי האשראי שנאספים כתוצאה מהגבייה במקום. כסף מזומן שמתקבל בעמדת "איזי פארק" נשמר אצל אחראית קבלת קהל בלבד, ולמחרת נמסר לאחראי "איזי פארק" שמבצע הפקדה.

9) התאמות תשלומים:

- (א) כאמור, תשלום החובות במחלקה נעשה באמצעות המחאות, כרטיסי אשראי, שוברי אשראי ידניים.
- (ב) בנוסף מבוצעים במחלקה זיכויים בתיקי אכיפה ובדוחות בשלב האוטומציה, הפעילות האמורה מצריכה ביצוע התאמות של הכספים המתקבלים במחלקה.
- (ג) בסוף כל יום עבודה נערכות בדיקות התאמה על ידי האחראיות במחלקות השונות המקבלות את הכספים, בין השוברים שהוצאו לבין תקבולי היום. הבדיקה כוללת: ספירת המחאות, סגירת נוריות, ספירת כרטיסי אשראי, לעיתים מועברת הבקרה ליום למחרת.
- (ד) קיימת בעיה בביצוע התאמת ההמחאות מאחר ומערכת האכיפה אינה משמשת מערכת קופה ולא ניתן להקליד פרטי ההמחאות אלא רק פרטי השובר. בפועל, מקבלים המחאה - מצמידים לה שובר - מפקידים אותו בבנק, ורק כשהמחאה נפרעת - מזכים את החייב במערכת.
- (ה) לא קיימת אפשרות מעקב אחר ההמחאות המתקבלים מאחר ומערכת ההמחאות אינה יכולה להפיק ריכוז המחאות שנתקבלו ביום מסוים, אלא רק יתרה כוללת.
- (ו) הבעייה האמורה קיימת גם בשוברי אשראי ידניים, מאחר ולא ניתן להפיק דוח המרכז את השוברים שהופקו.
- (ז) משיחה עם מנהלת המחלקה עולה כי יתכן מצב בו המחאה/שובר ידני שיתקבל יחסר באיסוף ולאחראיות לא תהא אפשרות לדעת על כך, לטענתה בכל יום מבוצעת סריקת העמדות בכדי לראות שלא נשכחו המחאות/שוברים ידניים.
- (ח) ההמחאות והשוברים הידניים נאספים מדי יום ומוכנסים לכספת.

10) קבלת המחאות בדואר:

- (א) המחאות לתשלום חוב המגיעות בדואר מטופלות על-ידי אחת הפקידות מקבלת הקהל כאחד מתחומי הטיפול הקבועים שלה.
- (ב) במידה וסכום ההמחאה אינו כולל את הוצאות הגבייה, הפקידה מנסה לקבל אישור מהמנהלים במחלקה להפחית את הוצאות הגבייה. במידה והסכום נמוך מסכום החוב העדכני, הפקידה פונה לתובעים להפחתת החוב, תוך הפעלת שיקול דעת – כל מקרה לגופו. זאת על-מנת שלא לוותר על סכום החוב שכן נשלח בהמחאה, אף על פי שאינו מלא. בכל מקרה לא מתבצעת

הפקדה של הסכום שהתקבל ומשלוח שובר נוסף על הסכום החסר. במידה ותובע לא אישר הפחתת החוב - הטיפול עובר לטיפול בפניות בכתב, ששולחים לחייב את ההמחאה בצרוף שובר תשלום עדכני.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "מתבצע הפקדה של המחאה חלקית ונשלח שובר נוסף במקרים בהם לא צוין מפורשות במכתב נלווה להמחאה כי החייב רואה בפירעון ההמחאה סילוק סופי של החוב."

ג) כאשר מתקבלות המחאות דחיות כתשלום עבור דוח בשלב האוטומציה- העתקים של ההמחאות מתויקים בקלטר, ואחת למספר חודשים מתבצעת בדיקה ידנית, ע"י פקידת קבלת קהל, שהתיק אכן מזוכה במערכת האוטומציה.

11) הביקורת מצאה כי לפקידי קבלת הקהל אין יעדים מוגדרים, הם אינם מודעים ליעדים כלשהם שבהשגתם נמדדת הצלחתם בתפקיד, וממילא אינם מודעים למדדי ההצלחה בהשגת היעדים.

12) אחראית קבלת קהל יושבת באולם קבלת הקהל. דבר זה מאפשר לה יכולת ביצוע פיקוח, מעקב ובקרה על הנעשה באולם קבלת הקהל.

על-פי ממצאי הביקורת, אחראית קבלת קהל מבצעת בקרה על עבודת פקידי קבלת הקהל בעיקר במהלך יום העבודה, תוך כדי תצפית ומענה לשאלות. הביקורת מצאה כי היא אינה מבצעת בקרה על השינויים שמבצעים הפקידים בתיקים שבטיפולם.

ב. מוקד טלפוני:

1) שעות הפעילות במוקד הטלפוני הורחבו החל מ- 1.5.05 ומתקיימות בימים א'-ה' בין השעות 8:00 - 20:00 (לפני כן המוקד היה פעיל בימים א'-ד' בשעות 8:00-עד 17:30 וביום ה' בשעות 8:00 עד 16:00). המוקד מטפל בפניות טלפוניות של אזרחים ואמור לספק טיפול מלא כתחליף לקבלת קהל ולפניות בכתב. במוקד הטלפוני מתבצעת גם גבייה, באמצעות כרטיסי אשראי בלבד. בנוסף למוקד במחלקה, פועל גם מוקד טלפוני של החברה לאוטומציה הגובה דוחות חלון והודעות קנס בלבד, ומוקד של חברת "ט" לגביית תשלומים בעקבות הודעות אזרה של אכיפה.

2) הנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי ייעודו של המוקד הטלפוני לשמש תחליף מלא לקבלת הקהל או לפניות בכתב. בדיקה מדגמית שערכה הביקורת העלתה כי קיימים מקרים בהם לא ניתן לפונים טיפול מלא עד לפתרון. עובדי המוקד טענו, במענה

לפנייה טלפונית, כי אין ביכולתם לטפל בפנייה וכי על הפונה לפנות בכתב או לקבלת הקהל, זאת על אף שבדקו ומצאו כי נערכה התכתבות קודם לכן. בנוסף, נטען כי אין ביכולתם לעיין בחומר הנמצא בארכיב, ולשם כך יש לפנות בערוצי הפנייה האחרים. בתגובה לטענה כי תשובה שלילית שניתנה בעבר לפונה בכתב לא זכתה כלל לעיונו של תובע עירוני, נאמר כי החוק אינו מחייב טיפול של תובע בכל פנייה, אלא בפניות בהן קיימת עילה משפטית לביטול או הפחתת הקנס, על-פי שיקול דעתה של עובדת המחלקה המטפלת בפניות. בקשת הביקורת להעביר את הפנייה, באמצעות המכתב שנשלח בעבר למחלקה ושקבלתו אושרה על-ידי עובדת המוקד הטלפונית, לטיפול תובע עירוני – נענתה בשלילה ובטענה כי אין ביכולתה לעשות כן וכי על הפונה לכתוב מכתב נוסף או לסור למשרדי המחלקה. עוד טענה עובדת המוקד בפני האזרח הפונה, בשיחת טלפון שהתבצעה בשעות אחר הצהריים, כי בשעות אלו פועל המוקד הטלפונית במתכונת מצומצמת ובתורנות, במטרה לקיים גביית תשלומים ולא במטרה לטפל בפניות אחרות.

בביצוע הבדיקות הללו מצאה הביקורת כי עובדי המוקד עונים לעתים בקוצר רוח ובנימה תוקפנית/תקיפה ולא שירותית.

(3) בניסיונות הביקורת לפנות דרך המוקד הטלפונית בתחילת תקופת איסוף הממצאים חודשים אוגוסט - ספטמבר 2004, זמני ההמתנה למענה הטלפונית התארכו אף עד 40 דקות.

(4) במהלך עבודת הביקורת, נכנסו לשימוש המוקד שתי מערכות חדשות:

(א) מרכזיה (Call Center) – פועלת במוקד החל מחודש ספטמבר 2004. משותפת גם למוקד גביית הארנונה. על-פי הדיווחים לביקורת, עומס השיחות במרכזיה גבוה ממה שביכולתה להכיל, לכן פועלת במקביל אליה גם המרכזיה הישנה. מנהלת המוקד מווסתת את המענה בין שתי המרכזיות, בהתאם לעומס הנקודתי בכל אחת מהן.

(ב) מערכת קופה – פועלת במוקד החל מחודש אוגוסט 2004. מערכת תשלומים, המאפשרת גבייה באמצעות כרטיסי אשראי בזמן אמת. משמשת בגביית דוחות אוטומציה, כתחליף לשיטת החיוב שהייתה נהוגה עד אז.

הביקורת ביצעה בדיקותיה בנושא גם בעת המעבר לעבודה עם המערכות הללו, שהתאפיין בעבודה על המערכת הישנה והחדשה במקביל, ובביצועים חלקיים של המערכות החדשות. זאת משום שטרם אופיינו מלוא הדרישות מהמערכות החדשות. לדוגמא, במרכזיה החדשה ארעו ניתוקים ממושכים, לעתים של מספר שעות בהם

המוקד הושבת מפעילות, הדוחות המופקים מהמרכזיה כוללים נתונים בלתי רלוונטים מחד וחסרה אינטגרציה של הנתונים הרלוונטים מאידך, אין אינדיקציה של זמן ההמתנה המירבי לפונה, לא ניתן לשחזר שיחה אחרונה במקרה של ניתוק, העברת השיחות למנהלת המוקד אינה פעילה וכד'. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי העבודה עם שתי המערכות במקביל היתה לזמן של כחודשיים לכל היותר. מערכת Call Center הותאמה לנפחי הפעילות ומערכת "יעל" הישנה הוצאה לחלוטין משימוש.

(5) במרכזיה החדשה, בנוסף להסרת המגבלה על זמן ההמתנה, הורחבה קיבולת השיחות הנכנסות, מתאפשרת כניסת 30 שיחות בו-זמנית (במרכזיה הישנה, התאפשרה כניסה של 13 שיחות להמתנה בו-זמנית לכל היותר. כאשר זמן ההמתנה 12 דקות - אחרי 12 דקות השיחה מנותקת אוטומטית. מתוך כ- 800 - 1000 שיחות ביום למוקד נענו 300 - 500 שיחות בלבד והשאר נטשו). בזמן ההמתנה למענה, המרכזיה החדשה מספקת לפונה מידע בדבר זמן ההמתנה, המיקום בתור, וכן מידע רלבנטי בנושא חניה ואכיפה (דבר שלא היה קיים במרכזיה הישנה).

(6) המרכזיה החדשה מאפשרת בקרה מקיפה יותר כדוגמת: הופעת כל העמדות הפעילות במחשב האחראית, אינדיקציה לשיחות יוצאות ומשך הזמן שלהן, אינדיקציה לשיחות הממתינות למענה ועוד, ועם זאת בעת ביצוע עיקר בדיקות הביקורת בנושא המוקד הטלפוני, בחודשים אפריל - ספטמבר 2004, עדיין קיים היה קושי לבצע מעקב, בקרה וניתוחי פעילות במוקד הטלפוני, במספר חתכים:

(א) קושי לאמוד במדויק את כמות השיחות הממתינות למענה מעבר ל- 30 השיחות שהמערכת מאפשרת כניסתן בו-זמנית.

(ב) המערכת אינה מאפשרת לנתח את התפלגות השיחות בחתך של שעות היום. הערכת מנהלת המוקד היא כי עד שעות הצהרים המוקד יותר עמוס.

(ג) אין אפשרות לבצע מעקב אחרי התפלגות השיחות בחתך של סיבת פנייה, הפעולה שבעקבותיה התקבלה הפנייה, או תוצאות הפנייה הטלפונית למעט חתך כולל של בירורים או תשלומים.

(ד) לביקורת דווח כי קיימת אפשרות לדעת את זמן ההמתנה הממוצע למענה, אולם בעת ביצוע הביקורת הפקת הנתון לא התאפשרה. בנוסף, נמסר לביקורת כי לא נעשה שימוש בנתון זה במהלך העבודה השוטפת.

(ה) נתונים נוספים, דוגמת כמות השיחות שכל מוקדן מקבל ביום, כמות שיחות נכנסות, כמות שיחות שנענו, זמן שיחה ממוצע, כמות שיחות המועברות

לאחראי, היקף גבייה למוקדן או לקבוצה – כל אלה ניתנים להפקה במרכזיה החדשה. המדדים המבוקרים בפועל, עבור כל מוקדן, הם כמות שיחות שנענו, זמן ממוצע לשיחה, זמן מענה לשיחות מתוך זמן השהות במוקד. בנוסף נמדדת כמות השיחות הכללית שנענתה. כל אלו נמדדים בתדירות יומית. דוח תשלומים עבור כל מוקדן מופק אחת לרבעון.

(7) בעת ביצוע הביקורת יעד השיחות היומי (8 שעות עבודה) לעובד הוא 60 שיחות, אולם רק חלק מהעובדים מודעים ליעד. מנהלת המוקד מסרה לביקורת, כי ישנם עובדים אשר עוברים את היעד ועונים על 80 - 90 שיחות ביום. בנוסף מסרה כי הדגש בהכשרת עובדים חדשים הוא על איכות השירות ועל קיצור משך השיחות. עם זאת, איכות השירות אינה נמדדת באופן מסודר ובעדיפות נמוכה ביחס לפעילויות אחרות.

(8) במהלך תקופת איסוף הממצאים פנתה הביקורת אל מנהלת המחלקה תוך ביצוע מעקב על התקדמות תהליך השינוי והטמעת המערכת החדשה. מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי "החל מ- 1.5.05 הוגדל המוקד הטלפוני מ-18 עמדות ל-30 עמדות והורחבו כאמור שעות המענה. בד בבד עם שיפורים אלה התחלנו בניסיון לפיו המוקד הטלפוני יספק שירות לפונים במתכונת של ONE STOP SHOP במטרה לצמצם עם הזמן את מספר הפונים פיזית למחלקה ואת מספר הפניות בכתב. נציגי השירות מטפלים בפנייה מתחילתה ועד סופה כולל קבלת אסמכתאות בפקס, העברה לחובע, הזמנת חומרים מארכיב ועדכון מערכות המחשב והפונה בדבר החלטת החובע.

לשם ניהול מוקד כל כך גדול באופן מיטבי שכרנו את שירותיה של חברת שהיא בעלת ניסיון רב בתפעול מוקדים טלפוניים (מעבר להטמעת 'מהפיכת השירות'). בנוסף למנהלת המוקד הוגדרו אחראי משמרת ושלושה ראשי צוותים, הוגדרו גם מספר עובדים שישמשו כחונכים בהאזנה לשיחות, הושקעה מחשבה רבה בשיבוץ משמרות בהתאמה לשעות העומס. ניתן לומר בסיפוק כי, למרות זמן עבודה רב המושקע בטיפול מלא בפניו זמן ההמתנה המקסימלי עומד בימים אלה על כ-10 דקות וברוב שעות היום עומד דקות בודדות. מנהלת המוקד מפיקה באופן שוטף דוחות כלליים כדי לבדוק את כמות השיחות הנכנסות, מתוכן כמה נענו וכמה נמשו בחלוקה לתור לתשלומים ולתור לבירורים. כמו כן מופקים באופן יומי דוחות בקרה לגבי הביצועים של כל עובד במוקד. בנוסף, הנציגים מתעדכנים בדוחות אלה בשיחות ההדרכה שמחבצעות שלוש פעמים בשבוע. שיחות אלה כוללות עדכונים בדבר הדוחות וכן אינפורמציה מקצועית רלוונטית. תדריכים אלה מתפרסמים בקלסרים נגישים במוקד."

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי כיום המוקד הטלפוני עובד רק על פי המרכזיה החדשה שנתוניה בממוצע שבועי: שיחות נכנסות- 7,865 שיחות ביום מתוכן נענות בממוצע 5,270 שיחות, ננטשות ע"י האזרח 1,991 שיחות וע"י המערכת 600 שיחות, כאשר זמן שיחה ממוצע – 5.23 דקות. הדוחות המופקים מהמרכזיה הם רבים ויעילים לדוגמא: דוחות המשקפים זמן שיחה לכל נציג, זמן שהיה במערכת, שיחה יוצאת, שיחה שננטשת ע"י המערכת, שיחה שננטשת ע"י האזרח, סה"כ שיחות נכנסות, סה"כ שיחות נענות זמן ממוצע לכל נציג, מספר ניתוקי שיחות ועוד. כל זה בכל נקודת זמן. כמו כן נמסר כי לאור התקנת out look בכל העמדות במוקד הטלפוני, יתפרסמו התדריכים גם בדואר אלקטרוני.

הביקורת קיבלה לידיה דוגמאות למסמכים ודוחות התומכים בדיווחי מנהלת המחלקה, כולל דוגמאות לתדריכים.

(9) בכל יום 2 פקידים עוסקים אך ורק בחיובי כרטיסי אשראי ובשיחות יוצאות לאזרחים שפנו למחלקה וממתינים למענה.

(10) במקרה של בעיה בחיוב אשראי (מספר כרטיס לא נכון, העדר מסגרת אשראי) יוצרים קשר טלפוני עם האזרח, ובמידת הצורך שולחים מכתב (המכתבים יוצאים ישירות מהמוקד, ועותק מתויק במוקד). בנוסף מתעדים במערכת האכיפה.

(11) עד חודש יולי 2004, תשלומים בנושא אכיפה הוקלדו ישירות למערכת האכיפה, אולם תשלומים בנושא אוטומציה נרשמו בכתב יד ורק לאחר מכן חויב כרטיס האשראי והוזנו הנתונים למערכת האוטומציה, כמפורט בתרשים מספר 3- תהליך הגבייה במוקד הטלפוני (דוח אוטומציה).

סטטוס הדוח לא הפך ל"שולם" במקרה כזה עד שנכנס בפועל כסף מהמסלקה. הטופס עליו נרשמו הפרטים במהלך השיחה שימש לאחר מכן לבקרה וכבסיס להשוואה עם המערכת הממוחשבת.

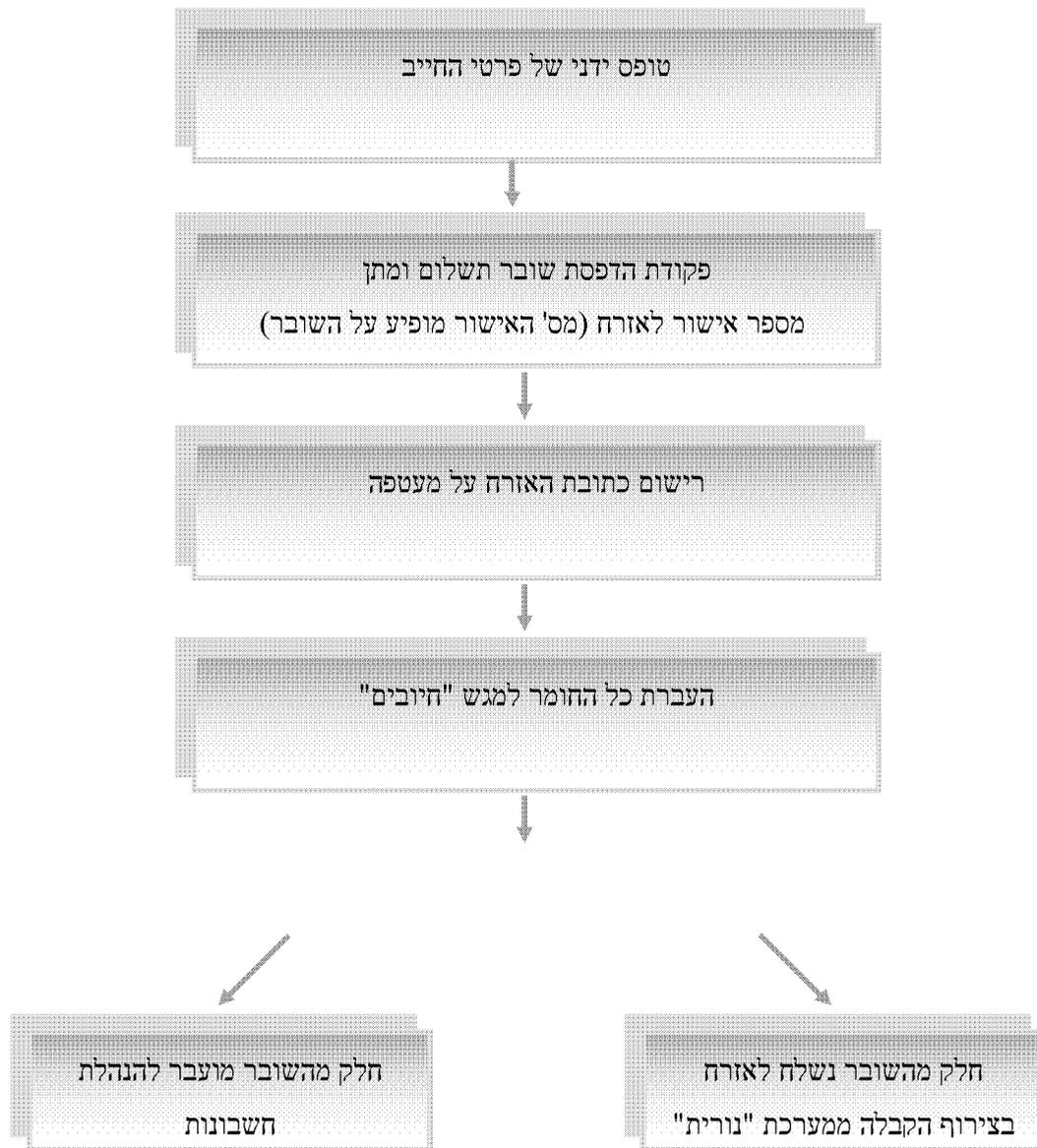
(12) החל מחודש אוגוסט 2004, עת כניסת מערכת הקופה החדשה לפעולה, מוקלדים אליה ישירות בזמן אמת התשלומים עבור דוחות אוטומציה. על-פי הדיווחים לביקורת, שינוי התהליך קיצר את תהליך זמן העבודה והפחית משמעותית את מספר הטעויות, אולם לא קיימת מדידה ולא קיימים נתונים התומכים בכך.

(13) יש אפשרות לדעת את היקף הגבייה היומי מתוך מערכת האוטומציה והאכיפה, אולם לא קיימת אפשרות לנתח את התפלגות הגבייה בין ערוצי הגבייה השונים. לביקורת נמסר כי הנושא מטופל במערכת האכיפה החדשה הנמצאת בפיתוח.

- (14) החלטות התובעים בנוגע לתיקים שהפנייה בהם נעשתה באמצעות המוקד, מתוייקות במוקד הטלפוני. הביקורת מצאה שקיים פיצול בתיוק ההחלטות – בין הפניות בכתב לבין המוקד הטלפוני. מנהלת המחלקה מסרה כי מערכת הארכיב הנוכחית, מתבססת על מספור הפניות בכתב במערכת "המטפלות" ואינה נותנת מענה לפניות טלפוניות או פרונטליות.
- (15) הגבייה במוקד, עבור דוחות אכיפה, מתבצעת בתהליך המערב טפסים ידניים והזנה למחשב, כמפורט בתרשימים מספר 3-5 שלהלן:
- (16) כאשר מתבצע תשלום טלפוני באמצעות כרטיס אשראי בעקבות עיקול מטלטלין או עיקול רכב במשרד הרישוי – הסרת העיקול במערכת האכיפה מתבצעת רק כאשר מתקבל אישור מחברת האשראי. טופס הסרת העיקול אינו מוחתם ואינו מפוקס לבנק או למשלם טרם אישור העסקה.
- (17) הביקורת מצאה כי אין חסימה במערכת המונעת את הסרת העיקול לפני קבלת האישור מחברת האשראי, וניתן להסיר עיקול ללא כל תשלום, אולם אין מתבצעת הסרת עיקול לפני קבלת תשלום והאפשרות קיימת על מנת לאפשר הסרת עיקול במידה והנכס המעוקל אינו שייך לבעל החוב ונרשם ככזה באופן שגוי.
- (18) נמסר לביקורת כי לאחרונה, החלו פקידי המוקד לבקש מאזרחים שמבקשים להסיר עיקול רכב במשרד הרישוי לשלוח פקס שבו הם מאשרים את תשלום החוב, כאסמכתא לגביית החוב, למקרה שהחייב יבטל את עסקת האשראי מיד לאחר הסרת העיקול ויעביר את הבעלות על הרכב.
- (19) מאחר וחיוב כרטיס האשראי מתבצע על-ידי פקיד אחר, הוא מבצע בקרה על הטיפול בתיק עד אותו שלב, ובודק האם הוסר העיקול. אולם זה אינו נוהל מובנה, ובנוסף אינו מהווה בקרה על הסרת עיקול שלא לצורך, אלא על אי-הסרת עיקול בלבד. טעות בהסרת עיקול מתגלה על פי רוב כאשר האזרח פונה בטענה כי העיקול טרם הוסר למרות שהחוב שולם ולא להיפך. מנהלת המחלקה מסרה בתגובה לממצאי הביקורת כי "לפני כחצי שנה הגדירה תוכנית המערכת חלון המחריע במידה ותיק שולם ולא הוסר עיקול הבנק או הרכב. כדי למנוע מצבים בהם תיק שולם במוקד ובטעות לא הוסר העיקול".
- (20) מנהלת המוקד מבצעת בקרה מדגמית על תיקים המטופלים במוקד, כ-10-15 תיקים ביום. במסגרת הבקרה בודקת אם הפרטים בטפסים המוגשים לתובעים מלאים ונכונים. מנהלת מחלקת חניה ואכיפה מסרה בתגובתה לממצאי הביקורת כי "כיום שלוש ראשי הצוותים עובדים על כל החומר המוגש לעיון תובע כדי להנחות

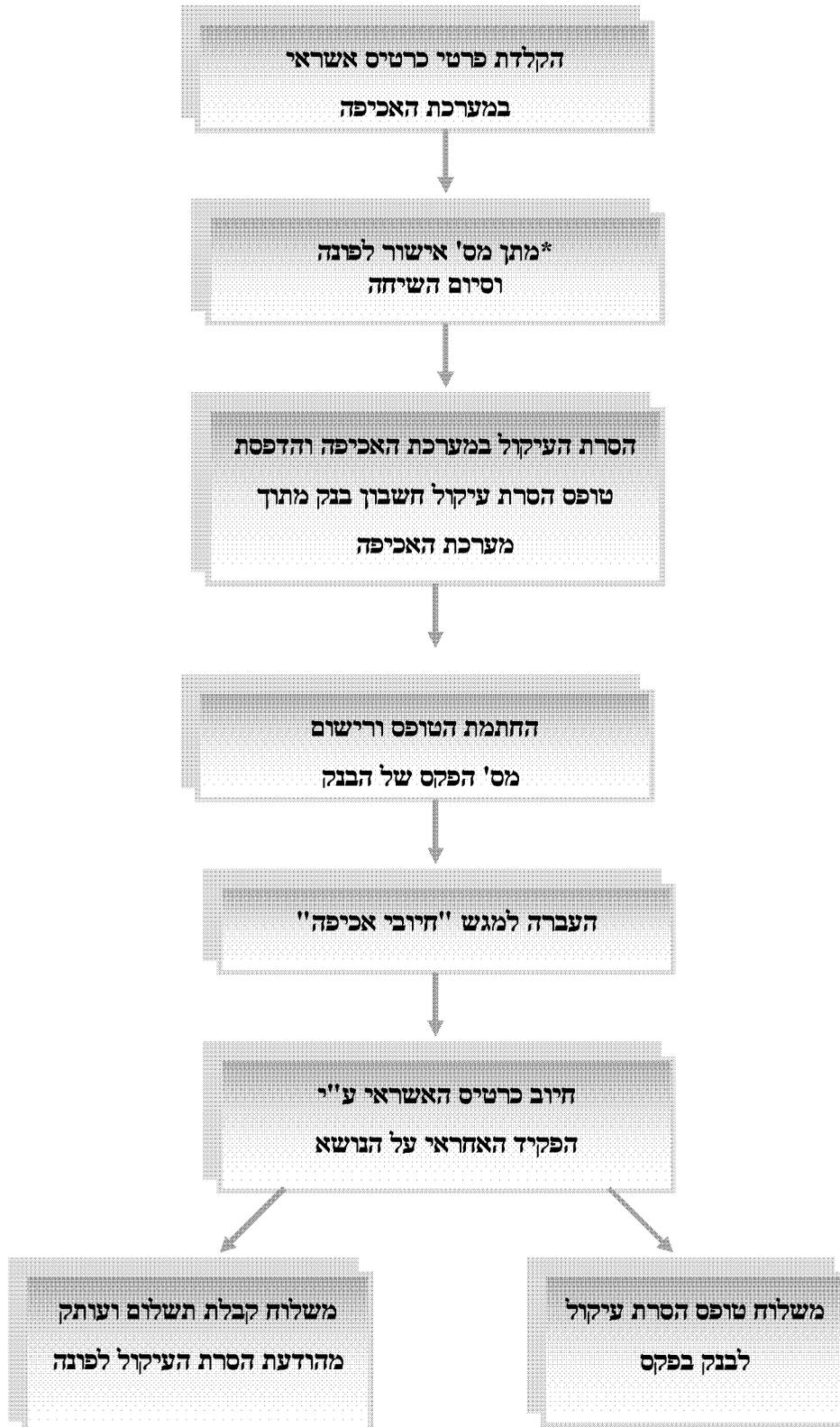


מהם בדיוק המקרים המתאימים כדי שלא להעמיס על תהליך הטיפול לשלבו
שלא לצורך וכדי לחדד את ההנחיות לנציגי השירות".





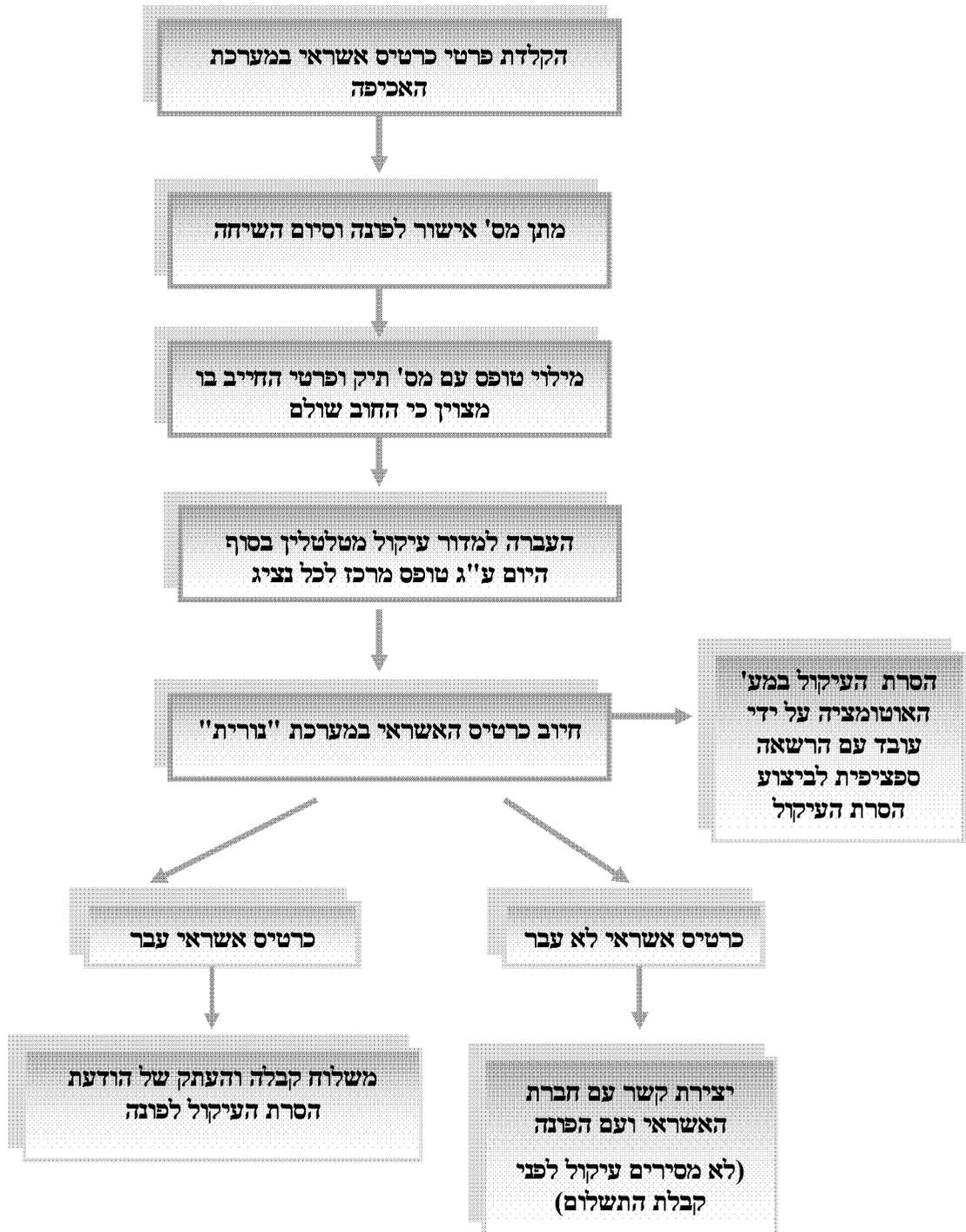
תרשים מספר 3: תהליך הגבייה במוקד הטלפוני – לאחר עיקול חשבון בנק

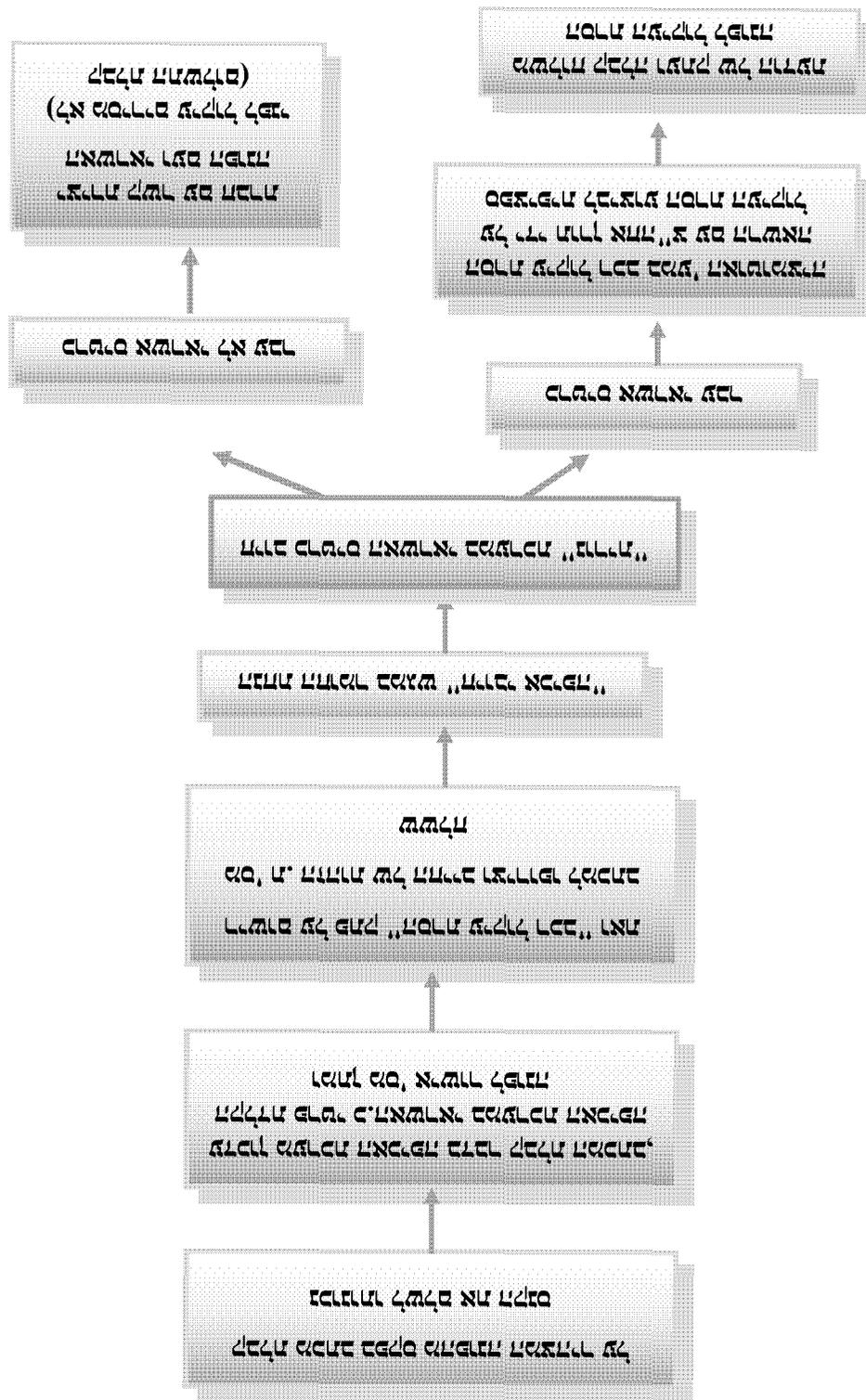




תרשים מספר 4: תהליך הגבייה במוקד הטלפוני – לאחר עיקול ברישום מיטלטלין / ניסיון להוצאת

מיטלטלין





תהליך אישור הדוחות הכספיים של החברה - אישור הדוחות הכספיים של החברה

(21) עד אוקטובר 2004 בוצעה בקרה באמצעות הקלטת שיחות - חלק מהשיחות הוקלטו ובוקרו ע"י מנהלת המוקד, אשר בנוסף הקשיבה לפקידים במהלך העבודה השוטפת וסיפקה משוב נקודתי. השיחות המוקלטות שימשו כבסיס למשוב ולימוד. על-פי הדיווחים, הכשרה מסוג זה התבצעה אחת לשבוע-שבועיים לערך, על-פי הצורך אותו איתרה מנהלת המוקד, ולא בפרקי זמן מוגדרים או על-פי קריטריונים ברורים. מאז התקנת המערכת החדשה אוקטובר 2004 לא מבוצעות הקלטות של שיחות אלא ביצוע חדירה לשיחות ע"י ראשי הצוותים. במהלך ההאזנה רושם המאזין הן הערות מקצועיות והן הערות שירותיות ולאחר מכן מעביר את הערותיו לנציגי השירות בפגישה אישית. ראשי הצוותים והחונכים מוכשרים לביצוע נושא זה ע"י חברת. יעד ההאזנה הוגדר לנציגי מיומן בחודש כאשר יש עדיפות להאזנה לנציגי שירות חדשים. הוכשרו 3 עובדים להיות חונכים מלבד ראשי הצוותים. בשיטת ההאזנה הבקרה היא מדגמית לא מבוצעת הקלטה גורפת ורישום החומר נעשה תוך כדי התנהלות השיחה. שיטה זו חסרה את התעוד המתאפשר באמצעות הקלטה וניתוח שלאחר ביצוע השיחה. לא קיים נוהל מסודר למספר קבוע להאזנות פר עובד והשיטה הקיימת מניחה כי עובדים חדשים נדרשים ליותר האזנות מאשר עובדים ותיקים.

הביקורת קיבלה לידיה ודגמא הרישומים המתבצעים אשר על בסיסם ניתן המשוב לנציגי השירות. דפי טיוטא רשומים בכתב יד, באופן חופשי ובלתי מובנה. לא מתבצע על פורמט אחיד ומסודר המכיל את כל הקריטריונים לביצוע, כלומר לא מתבצעת בקרה אחידה ולא ניתן משוב אחיד. מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי פורמט אחיד נמצא בשלבי סיום בניה ויוכנס לשיגרת עבודה בטווח הקרוב. בתגובה למצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי טופס המשוב הוכנס לשימוש לאחרונה- יחד עם זאת לביקורת הועברו מסמכי עבודה של חברת הייעוץ המייעצת לעובדי המחלקה בנושא, המפרטים עקרונות במתן משוב ובמתן שירות איכותי ולא דף משוב סטנדרטי המשמש כלי עבודה בעל קריטריונים ברורים לניתוח השיחה לה בוצעה האזנה. עוד נמסר כי נקבע יעד האזנה של שעה בחודש לעובד מיומן.

(22) בתאריך ה-3 באוגוסט 2005 בוצע ניסיון ע"י הביקורת. הביקורת התקשרה מטלפון פרטי למוקד הטלפוני והמתינה למענה אנושי למעלה מ-10 דקות. עם קבלת המענה האנושי הביקורת ביקשה לקבל תדפיס פרוט דוחות, בתשובה נמסר לה כי עקב תקלה זמנית במחשב לא ניתן לספק את המידע. הביקורת נתבקשה להשאיר מספר טלפון והובטח כי יחזרו אליה במהלך אותו יום על מנת לספק לה את מבוקשה. עד לחודש נובמבר 2005 הביקורת לא קיבלה תשובה. בתגובה למצאי הביקורת

מסרה מנהלת מחלקת חנייה ואכיפה כי "בעיקרון העובדים מונחים לענות לשיחות טלפוניות בלבד. פסק נוהל יירוט שיחות מעצם העובדה כי לא ניתן לחזור לשיחות בשל העומס הרב. יחד עם זאת בעומס כבד כל העובדים כולל ראשי הצוותים ואחמ"ש עונים לשיחות. בנוסף לשיחות המחקבלות באופן ישיר במוקד מתקבלות פניות נוספות מפניות הציבור במוצטע של 10 שיחות ביום והמוזכרות בסדר גודל זה. לשיחות אלה מייעדים עובדים מיומנים. מדי יום משיבים עובדי המוקד הטלפוני לכ-25 הודעות במוצטע המושארות הן במוקד והן במוזכרות ובלשכות השונות".

ג. פניות בכתב:

(1) הפניות מתחלקות לשני סוגים:

- (א) ערעור - הפקיד קורא את הפנייה ומחליט, על-פי שיקול דעתו, אם לדחותה על הסף או להעבירה לתובעים ובסוף התהליך מוציא מכתב תשובה. מנהלת המדור חותמת על מרבית מכתבי התשובה, כ-1000 ביום ומבצעת אגב כך בדיקה ביחס להחלטתם, בעיקר של הפקידים החדשים יותר. עפ"י דיווחי מנהלת המחלקה בעצם בזאת מתבטאת עיקר הבקרה על טיפול הפקידים בערעורים. כמו כן מבוצעות בדיקות ע"י מנהלת המדור במסגרת הבקרה שמבצעת מידי יום. בנוסף מנהלת יחידת הפניות חותמת על מכתבים שהכינו עובדים ספציפיים. בדיקות נוספות על איכות התשובות נעשית ע"י מנהלת המחלקה וסגנה בעת חתימה אקראית על מכתבי תשובה לפניות חוזרות המגיעות מהיחידה לפניות הציבור, מבקר העירייה, מבקר המדינה, לשכות נבחרים, לשכות בכירים וכד'. לא מבוצע תיעוד מסודר של הבדיקות המבוצעות המאפשר הפקת לקחים שיטתית בנושא.
- (ב) במקרה של פנייה המגיעה אחרי אכיפה מינהלית – האזרח מתבקש לשלוח את המכתב שוב למחלקת חנייה ואכיפה תוך שהוא מפנה את המכתב לבית-המשפט באמצעות המחלקה, ולא ישירות לבית-המשפט. זאת על-מנת שהמחלקה תהיה מעודכנת ותוכל להקפיא את ההליכים בתיק.
- (ג) לביקורת דוח כי על-פי הנוהל, פנייה שנייה באותו נושא, בערעור לגבי דוח אוטומציה, מטופלת על-ידי פקיד שונה מזה שטיפל בפנייה הראשונה (לא תמיד מתבצע בפועל), ובכל מקרה עוברת לטיפול התובעים. למעשה כמעט כל הפניות עוברות לתובעים. בתגובה מסרה מנהלת המחלקה כי עד כה כל הפניות החוזרות הועברו לתובע, לפי הנחיות היועמ"ש, בטווח קצר יועברו לעיון תובע רק פניות חוזרות בהן לא ניתנה החלטת תובע בפנייה הראשונה

במקרה של פנייה המגיעה אחרי אכיפה מינהלית – האזרח מתבקש לשלוח את המכתב שוב למחלקת חנייה ואכיפה תוך שהוא מפנה את המכתב לבית-המשפט באמצעות המחלקה, ולא ישירות לבית-המשפט. זאת על-מנת שהמחלקה תהיה מעודכנת ותוכל להקפיד את ההליכים בתיק.

(ד) בקשה להשפט – העברה לבית-משפט ומשלוח מכתב תגובה לפונה. באם הפונה אינו בעל הרכב, הוא מתבקש לכתוב הודאה כי הרכב היה ברשותו, על-מנת לבצע הסבה. באם חסרים פרטים, מנהלת המדור מאתרת את הפרטים במאגר של משרד הפנים. לביקורת דווח הביקורת מצאה כי אזרח השולח מכתב ערעור ומבקש להשפט במידה והערעור יידחה – בקשתו מועברת ישירות לבית-המשפט, מבלי לטפל בבקשת הערעור תחילה.

מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי "לעניין טיפול מדור בכתב בבקשת האזרחים להישפט, המדור מפנה את בקשות האזרחים להישפט בשני מקרים:

א. כאשר האזרח מלין על דבר הדוח ומבקש להישפט באם לא יקבלו את בקשתו- בד"כ 'המטפלת' מעבירה אוטומטית את בקשתו להישפט, מדפיסים מכתב ומעבירים את החומר לבי"מ"ש. לעיתים רחוקות עונים עניינית לטענותיו. ב. כשהאזרח מבקש להישפט- גם אז מעבירים אוטומטית את בקשתו להישפט."

(2) בשנת 2003 התקבלו 10,369 פניות בנושא אכיפה מתוך 150,269 פניות בכתב, המהוות כ-7% מסך כל הפניות. בשנת 2004, התקבלו 19,232 פניות בנושא אכיפה מתוך סך של 230,695 פניות בכתב, המהוות 8.3% מסך כל הפניות. נתון זה משקף עליה בכמות סך הפניות בכתב בשנת 2004 ביחס לשנת 2003, בשיעור של 53% בשנת 2005, בחודשים ינואר - יוני, התקבלו 15,194 פניות בנושא אכיפה מתוך סך של 120,437 פניות בכתב, המהוות 12.6% מסך כל הפניות. הנתונים מצביעים על גידול משמעותי בהיקף הפניות בשנת 2004 יחסית לשנת 2003 ועל היקף פניות דומה בשנים 2004 ו-2005 (אם כי נשמרת מגמת גידול). היקף הפניות בכתב לעומת זאת הוכפל בשנת 2004 יחסית לשנת 2003 וגדל פי 3 בשנת 2005 יחסית ל-2003. שיעור אחוז הפניות בכתב בנושא אכיפה היה דומה בשנים 2003 ו-2004 אולם גדל משמעותית בשנת 2005 מ-7.5% במוצע בשנים 2003-2004 ל-12.6% בשנת 2005.

(3) יעד המכתבים היומי של כל עובד הוא 40 - 50 מכתבים. על-פי המדווח לביקורת על-ידי מנהלת המדור, כל עובד מקבל 30 - 100 פניות ביום, כ-60 פניות ליום

בממוצע. יעד נוסף, צוותי, הוא עיכוב מירבי בטיפול בפניות של עד שבועיים מיום קבלת המכתב. הביקורת מצאה כי יעד זה גמיש, ובמהלך ביצוע הביקורת דווח כי היעד שונה זמנית לעיכוב של עד חודש, בגלל עומס העבודה. העירייה מחוייבת לענות לפניות תוך 45 יום, עם אפשרות לשלוח מכתב ביניים שמאריך את פרק הזמן הזה.

(4) כאשר מתקבלת פנייה מאזרח ביחס לדוח מסויים, הפקיד מבצע בדיקה בכל המערכות – אוטומציה, אכיפה ואכיפה מינהלית, האם קיימים דוחות חנייה נוספים לאותו הפונה. פעולה זו מעכבת ומאריכה משמעותית את זמן הטיפול:

(א) מערכת האוטומציה (3 מסכים):

(1) איתור ראשוני של הדוח.

(2) איתור על-פי מספר רכב.

(3) מסך איתור לפי מספר ת.ז.

(ב) מערכת אכיפה (2 מסכים):

(1) חיפוש על-פי תעודת זהות.

(2) חיפוש במסך ההסטוריה (דוחות ישנים שמחזרו את מספרם, והוצאו מהמערכת כדי למנוע טעות).

(3) מאפשר עיון בתיקים ששולמו במלואם או בוטלו והורדו להיסטוריה כדי להקל על עומס הנתונים במערכת).

(ג) מערכת אכיפה מינהלית.

(ד) מערך תווי חניה:

(1) במקרה שאזרח טוען כי הוא תושב תל-אביב ויש לו תו חניה.

(2) מערכת נוספת לאיתור שם הרחוב ובדיקה האם הרחוב נמצא באזור התו.

(ה) מערך פניות – במקרה שפונה טוען כי כתב מכתב בעבר.

בתגובה מסרה מנהלת המחלקה כי אמנם הבדיקה מאריכה את הטיפול אך היא משקפת את מטרת הקמת המחלקה.

(5) מערכת האכיפה המינהלית נפרדת ממערכת האכיפה הרגילה. מערכת האכיפה המינהלית זהה חזותית למערכת האכיפה הרגילה, לביקורת נמסר ע"י עובדי המדור כי בשל הדמיון הרב בין עיצוב המסך של מערכת האכיפה לבין זה של מערכת האכיפה המינהלית נגרמות טעויות במהלך הבדיקה. בנוסף, המספרים הרצים של תיקי חייבים חוזרים על עצמם בשתי המערכות הללו, עבור תיקים שונים – כך

שקיימים תיקים שונים בעלי מספר זהה, כל אחד במערכת אחרת. מנהלת המחלקה מסרה כי למיטב ידיעתם לא נגרמו טעויות בשל מספרי התיקים באכיפה מינהלית ומספרי התיקים באכיפה רגילה, מאחר ובאכיפה מינהלית מספרי התיקים הינם בין 1 ל- 15,000. למעלה משני שלישי מהתיקים במערכת האכיפה הרגילה כבר אינם פעילים. בנוסף, הסבירות שלאותו מספר תיק יהיה גם שם חייב או מספר ת.ז. דומה היא אפסית. יכול לקרוא מצב בו נציג שירות לא יטפל בפנייה כלשהיא במלואה ועלול להתייחס לחוב המופיע על שמו של חייב רק מאחת המערכות (כאשר נקודת המוצא להפנייה לאחת משתי המערכות היא אוטומציה). לא מבוצעות בדיקות בנושא באופן יזום ומבוקר במחלקה.

(6) כל מכתב תשובה מנוסח מחדש. לא קיים פורמט אחיד, קבוע ומנוסח מראש במערכת.

(7) זמני עיכוב לטיפול בפניות במדור:

(א) דוח ידני שטרם נקלט במערכת – על-פי הדיווחים לביקורת, אם ההעתק ששלח האזרח אינו קריא, הטיפול עלול להתעכב ב- 3 - 4 חודשים.

תגובת אגף פיקוח לממצאי הביקורת: **"תהליך העבודה מרישום הדוח הידני ועד להקלדתו במערכת אורך במרבית המקרים כ-45 ימים. נושא זה ייפתר רק עם הכנסת מסופונים למערך פיקוח."**

(ב) כאשר נדרשת גרסת הפקח, במקרה של סתירה בין הכתוב בדוח לבין טענת האזרח, הפקיד שולח מזכר לאגף הפיקוח ומבקש את התייחסותו. על-פי הדיווחים, ממשק זה מעכב את תהליך הטיפול בשבועות ובחודשים. לא קיים ממשק ישיר בין מחלקת חניה ואכיפה לבין מערכת המחשב המשמשת את אגף הפיקוח. לידי הביקורת הועברו דוחות ממערכת המטפלות של פניות פתוחות נכון לחודש אוקטובר 2005 הממתינות להתייחסות הפיקוח אף מחודש יוני 2005.

תגובת אגף פיקוח לממצאי הביקורת: **"גרסת מפקח מועברת למחלקת חניה ואכיפה, על פי סיכום מוקדם חוך חודש ימים מקבלת הפנייה, ממליץ שאגף ארגון ותקינה יבחון את כל החהליך ויקבע מדדי ביצוע שמוסכמים על כולם ונותנים שירות טוב לאזרח."**

(ג) במקרים הללו משתדלים במחלקה להוציא מכתב ביניים לאזרח - לא קיים נוהל מחייב גורף להוצאת מכתב בכל המקרים.

(ד) פניות המגיעות למדור מטופלות אף למעלה מחודש מזמן העברתן למדור. בפני הביקורת הוצגו מקרים שבהם זמן העיכוב אף הגיע לכשלושה חודשים.

כאשר נדרשת תגובה של גובה מחברת הוצאה לפועל, הטיפול בפנייה מתעכב בכ- 10 ימים נוספים. מנהלת המחלקה מסרה כי דוחות בנושא מופקים לרוב מידי חודש וכוללים את רשימת הפניות הפתוחות ממוינות לפי שם מטפל. כל מטפל מקבל את חלקו ובודק סטטוס הפנייה/הדוח ומטפל בהתאם. הביקורת קיבלה לידיה דוגמאות לדוחות הללו.

(8) במקרה שפנייה אבדה, נשלח לאורח מכתב שמציין כי הפנייה אבדה והוא מתבקש לפנות בשנית. זאת על-מנת לקדם את הטיפול בדוח, שעובר לטיפול בהליכי אכיפה רק כאשר הטיפול בפנייה נסגר.

(9) התיקים של האכיפה נמצאים בארונות במסדרון. על-פי הדיווחים לביקורת, מחמת עומס עבודה, הפקידים לא עומדים בכמויות התיק. הביקורת מצאה הצטברות של מסמכים ותיקים בחדרי הפקידים, אשר מקשים על מציאת חומר בעת הצורך. בנוסף, לא מתבצע רישום של החומר הנלקח מתוך התיקים הללו ועל-ידי מי. לא קיים מעקב ופיקוח על החזרת חומר למקומו המקורי, וכתוצאה מכך חלק מהחומר חסר. דבר זה גורם לעיכוב שבא לידי ביטוי, לדוגמא, כאשר פקידי קבלת הקהל זקוקים לחומר ופונים למדור פניות בכתב.

(10) תהליכי הבקרה במדור פניות בכתב:

(א) מנהלת המדור חותמת על מכתבי התשובה, וקוראת את כל החומר במכתבים שטופלו על-ידי פקידים חדשים. מכתבים של פקידים ותיקים אינם נבדקים לפרטים. הבקרה מבוצעת בעיקר לגבי עילה 65 "נסיבות אישיות קשות", שנתונה לפרשנות רבה ומובילה לשונות גדולה בין ההחלטות.

(ב) הפקידים מגישים דוח יומי על הספק עבודתם. מנהלת המדור עורכת סיכום חודשי, ככלי לבקרת ההספקים וכבסיס לשיחות עם הפקידים בנושא.

(ג) ב"מערך המטפלות" קיימת אפשרות להוציא דוח כמותי של פניות שטופלו במהלך החודש, עבור תיקים בשלב החניה (אוטומציה) בלבד. אולם לא קיים ממשק בין מערך המטפלות לבין מערכת האכיפה, לכן לא ניתן להוציא דוח כמותי לגבי פניות בנושא אכיפה, פרט לפניות שנפתחו ונסגרו באותו החודש.

(ד) דוחות בקרה של מערכת האוטומציה – מספקים רשימה של פניות פתוחות לפי חתך זמן, ומאפשרים למנהלת המדור לבדוק מדוע לא נסגרו. מנהל יחידת ניהול חייבים מוציא את הדוחות הללו, פעם בחודשיים, אף על פי שהתדירות הרצויה על-ידי מנהלת המדור הינה פעם בשבועיים.



(ה) מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי אין בידי המחלקה כלי בקרה הולמים - במערכת האוטומציה אין דוחות סטנדרטיים ובכל פעם נדרשים לחולל דוחות מחדש באופן ידני עפ"י הצורך. כך שמלבד העובדה שאין אלו דוחות מתקדמים המתאימים לבקרה הנדרשת, דורש הדבר השקעת משאבי זמן רבים בנוסף לעומס העבודה הקיים. כמו כן יצויין רק שני עובדים במחלקה יודעים לבצע זאת - מנהל יחידת חייבים ומנהלת ההסבות.

86. נוהלי עבודה:

לא קיימים נוהלי עבודה מוגדרים או כתובים, למעט נוהל מתועד בנושא גבייה ("נוהל גביית תשלומים בקופה בגין דוחות וקנסות חניה"), המשמש את פקידי הפניות בקבלת הקהל ובמוקד הטלפוני. בתגובה מסרה מנהלת המחלקה כי ישנם מסמכים רבים, כדוגמת סיכומי פגישות בין יחידת הפניות לתובעים המשמשים כנוהל אף על פי שאינם נתונים בתבנית נוהל עירוני. בנוסף, ישנם נהלים פנימיים והנחיות כדוגמת בחינת מצב כלכלי וכדומה.

87. פנייה למנהלים:

א. עובדי המחלקה פונים, במקרים מסוימים, ישירות למנהלת המחלקה או לסגנה להתייעצות, תוך שהם עוקפים את המנהלים הישירים שלהם, מנהלי המדורים והיחידות. זאת בהתאם למדיניות של "דלת פתוחה" שנוקטים מנהלת המחלקה וסגנה בנושא. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי "תהליך זה הולך ופוחת בשנה האחרונה לאור מגמתנו לחזק את מנהלי הביניים".

ב. בתהליך העבודה הפקידים מטפלים באזרחים הפונים למחלקה. מנהלי המדורים נדרשים לסייע בטיפול כאשר האזרח דורש זאת במפורש, או כאשר הפקיד חש שאין לו מענה מספק.

88. פקידי יחידת הפניות מקיימים ממשק עם יחידת האכיפה בנוגע לפניות בעקבות הליך מבצעי:

א. כאשר פונה מבקש הוכחה לכתב ההרשאה לגובה מס ברישום בעיקול מטלטלין, תפיסת הרכב בפועל או צו עיקול חשבון בנק.

ב. כאשר חייב מסדיר את חובו לאחר התרעה לפעולת הוצאה לפועל, מעדכנים את עובדי יחידת האכיפה שתפקידם להפעיל גובי מס לעיקולי מטלטלין על מנת שיפסיקו את פעולת הגובים בהתאם.

ג. כאשר חייב מגיע לשלם את החוב זמן קצר לאחר עיקול מטלטלין, העיקול עדיין אינו מעודכן, וכדי לשלם את החוב ולשחרר את המיטלטלין על יחידת האכיפה לבצע עדכון.



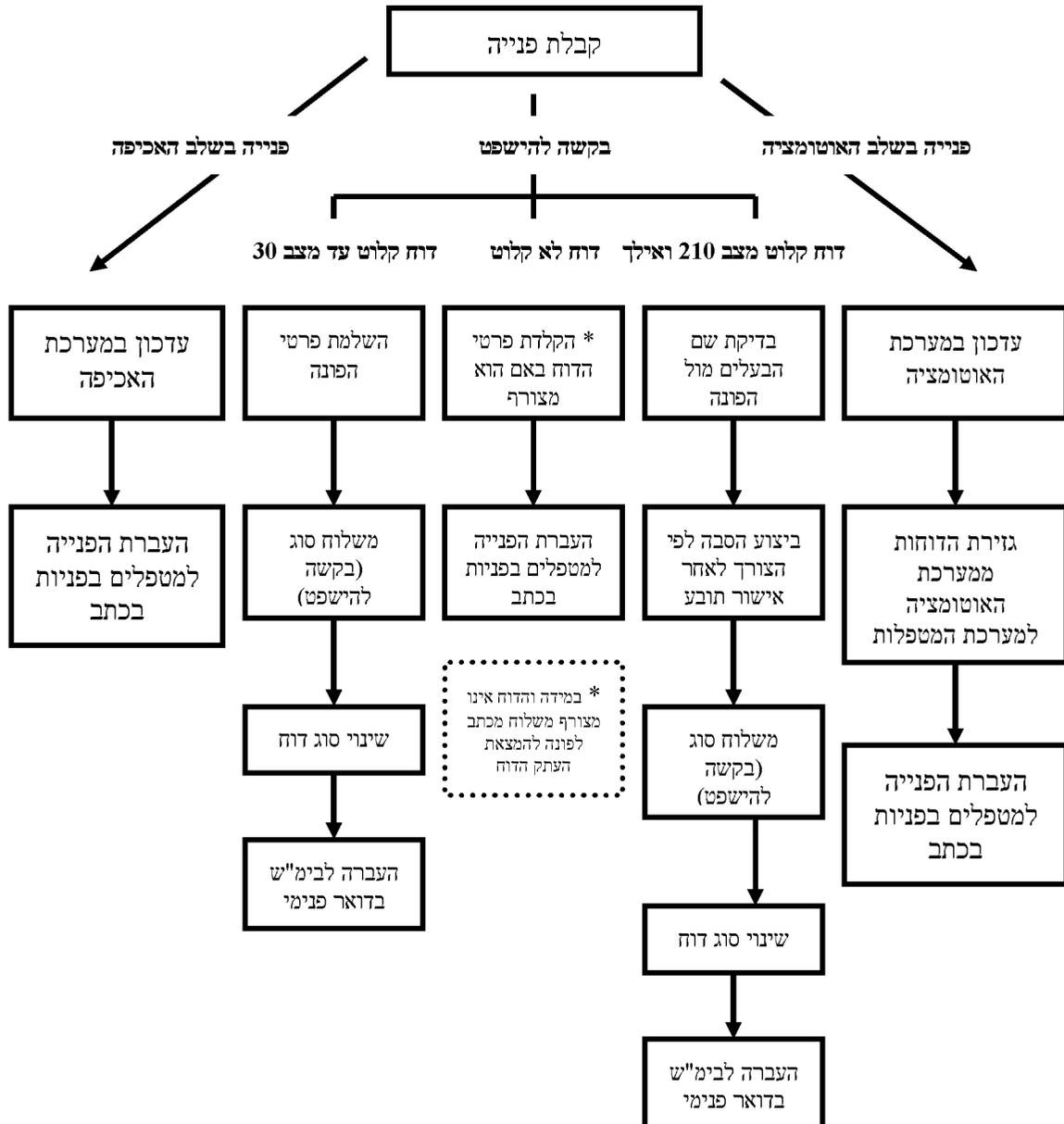
- ד. כאשר חייב הסדיר את חובו והמיטלטלין שלו מאוחסנים במחסן, עובדי האכיפה מנפיקים טופס שחרור והחייב מצטייד בטופס זה לשחרר מיטלטלין.
- ה. במקרה של חוסר בהירות בפעולת גובי המס בביתם של החייבים, נעזרים בעובדי יחידת האכיפה לקבלת תשובות מחברת הוצל"פ באשר לפעולה.
- ו. כאשר חייבים מלינים על התנהגות גובי המס גם אז מתבקשים עובדי יחידת האכיפה לגבות חוות דעת ותשובה מחברת הוצל"פ.
89. במקרה של פריסת חוב למספר שוברים – פרוט השוברים ומספר הטלפון של החייב מתויקים בקבלת הקהל. אחת למספר חודשים מתבצעת בדיקה ידנית האם החייב אכן שילם את החוב. במקרה שלא הסדיר, הפקיד מעביר ידנית את התיק לסטטוס פעיל ומחזיר להליכים שטרם ההסדר.
90. לא קיימת אחידות בטיפול בפניות האזרחים למחלקה. לטענת מנהלת מדור פניות בכתב, יש סיכוי שיתחשבו יותר בפונה שמגיע לקבלת קהל, מאשר בפונה בכתב, משום שהתובעים זמינים שם יותר והחלטתם נתונה לשיקול דעת שאינו מצוי בידי העובדות המטפלות בפניות בכתב. בתגובה מסרה מנהלת המחלקה כי "לא ניתן להפחית ממשקלם של שיחה פנים מול פנים והתרשמות אישית".

יחידת ניהול חייבים

91. יחידת ניהול חייבים עוסקת בארבעה תהליכי עבודה מרכזיים:
- קליטה של דברי דואר.
 - הפצת דברי דואר.
 - טיפול בדואר חוזר.
 - הסבות.

.92 קליטה:

א. תרשים מס' 6: תהליך קליטת פנייה





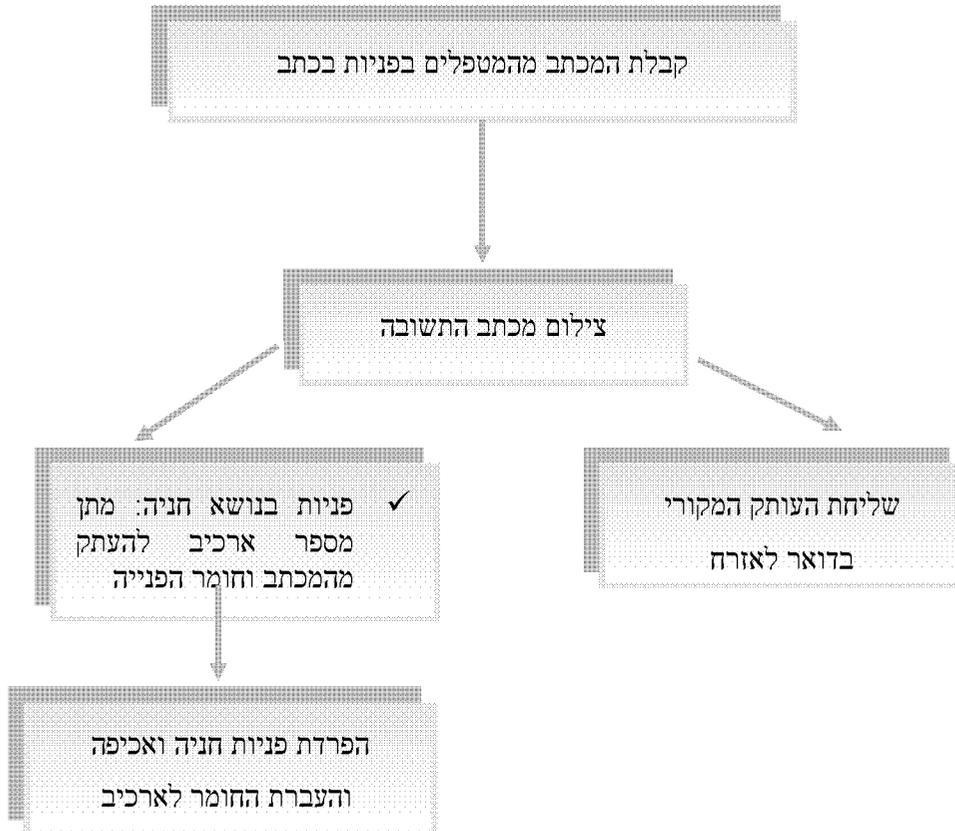
- ב. מדור "קליטה והפצת פניות בכתב" קולט את הפניות ומעדכן במערכת האוטומציה או האכיפה, בהתאם לשלב הטיפול בתיק אליו מתייחסת הפנייה. העדכון במערכת האוטומציה הוא על-פי מפתח של דוח, ולא על-פי זהות החייב, ואילו במערכת האכיפה על-פי זהות או מספר תיק.
- ג. הפניות בשלב האוטומציה נחלקות לשלוש קטגוריות:
- 1) אחרי קבלת דוח חלון (כ- 50% מהפניות בשלב האוטומציה) – דוח שעדיין לא נקלט במערכת, ויש צורך לעדכן את פרטיו.
 - 2) דוח קיים (כ- 30% מהפניות בשלב האוטומציה) – אשר הוקלד כבר למערכת מזינים רק את פרטי הפונה.
 - 3) לאחר משלוח הודעת קנס (כ- 20% מהפניות בשלב האוטומציה) – מציינים את קבלת הפנייה בלבד.
- ד. בשלב האכיפה מרבית הפניות מתקבלות לאחר פעולות האכיפה, כדוגמת משלוח הודעת תשלום, עיקול מיטלטלין, עיקול חשבון בנק וכד', בהתפלגות משוערת שווה.
- ה. אחת ליום מתבצעת גזירה ממערכת האוטומציה למערכת המטפלות בפניות בכתב. הגזירה היא תנועה אחת לכלל הפניות. החומר משובץ לטיפול העובדות המטפלות בפניות, על-פי מספרי אסמכתא, ומונח בתאיהן. הגזירה והשיבוץ נעשים באופן ידני.
- ו. פעולת עדכון דוח במערכת האוטומציה הינה קצרה ופשוטה יחסית. אולם אם מתבצעת פנייה בשלב של דוח חלון ומערכת האוטומציה לא מעודכנת, עובדי המדור נדרשים להקליד את פרטי הדוח למערכת, כולל מספר דוח, מספר רכב ותאריך עברה. ככלל הקלדת דוחות ידניים מבוצעת ע"י קלדניות החברה לאוטומציה היושבות במשרדי אגף הפיקוח. על-פי הנוהל הדוחות אמורים להיקלט למערכת, עד 21 יום. אולם בפועל קיימים מקרים בהם ישנו פער משמעותי בין מועד העבירה למועד הקלדת הדוח למערכת. הביקורת סקרה אסמכתאות לפיהן פרק הזמן מוכפל מהטווח המותר המוגדר בנוהל ומגיע לחודש וחצי. מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי במקרים קיצוניים הדוח מוקלד באיחור שגורם להתיישנות העבירה.
- ז. מהלך הטיפול בפנייה נתקל בקשיים כאשר חסרים פרטים בפנייה, או שהם אינם ברורים. במקרים אלו הטיפול עלול להתארך עקב בקשה להשלמת פרטים מהאזרח. כאשר שולחים לאזרח בקשה מסוג זה, הפנייה המקורית שלו אינה נשמרת, אלא "סומכים" על כך שהאזרח ישלח שוב את הפנייה יחד עם צילום הדוח. אם נשלח הדוח ללא פרוט הפנייה – נשלח לאזרח מכתב סטנדרטי המבקש לפרט את הפנייה שוב.



- ח. את מכתבי הפנייה בשלב האכיפה קולטים ומעבירים באותו יום לעובדות המטפלות בפניות. בעת עריכת הביקורת, נמצא פיגור של יומיים בפתיחת מכתבים, ופיגור של 2 - 5 ימים בשיבוץ לטיפול העובדות. כאשר נוצר פיגור בפתיחת מכתבים, עוצרים את פעילות המדור וכל עובדיו מגויסים לצמצום הפער. דבר זה מהווה את צוואר הבקבוק העיקרי במדור.
- ט. מכתבי אכיפה מינהלית מטופלים באופן זהה, אך משובצים לעובדת אחת ספציפית ומטופלים במערכת מחשב נפרדת.
- י. דוח שהומר באזהרה או בוטל לא ניתן לעדכן עבורו קבלת מכתב ב"מערכת המטפלות". עבור כל פנייה מעדכנים את פרטי הפנייה ב"מערכת המטפלות" ומשבצים לטיפול, ואם הדוח לא קיים שם – מגדירים אותו מהתחלה על כל פרטיו. מנהלת המחלקה מסרה כי דוח שבוטל/הומר באזהרה לא ניתן לעדכן פנייה במערכת האוטומציה. הפנייה תוגדר רק במערכת המטפלות וזאת במקרה בו לא התקבלה פנייה טרם הביטול.
- יא. הטיפול בקליטה והפצה של מכתבים מורכבים הדורשים איתור פרטים באמצעות שאילתות במערכות חיצוניות, מתבצע על-ידי מנהלת המדור בלבד. על-פי אומדן משוער של מנהל היחידה והערכות אישיות שאינן מעוגנות בנתונים מבוססים, בשלב הקליטה כ- 7% מהמכתבים דורשים ברור נוסף, ובשלב ההפצה כ- 5% - 7% מהמכתבים.
- יב. בקשות להישפט מטופלות במרוכז על-ידי אחת העובדות במדור, ומהוות כ- 5% מסך הפניות ביום (כ- 40 מתוך 800). פניות אלו מתבצעות תוך 30 יום מקבלת הודעת התשלום ולכן במקרים רבים דורשות הקלדה מלאה של פרטי הדוח משום שהוא טרם נקלט באגף הפיקוח (כאמור, בקשות להישפט בגין דוחות מוקלדים ומהודעות קנס מעודכנים במערכת מיידית). לאחר הטיפול החומר חוזר לעובדת המרכזת את הטיפול בנושא, לעדכון סטאטוס מיוחד במערכת האוטומציה. לאחר מכן החומר מצולם והמקור מועבר לבית המשפט. לפונה נשלחת הודעה כי בקשתו להישפט נתקבלה והועברה לבית המשפט והודעה על מועד הדיון יקבל בנפרד.

93. הפצה:

א. תרשים מס' 7: תהליך הפצת מכתב תשובה



ב. כאשר עובדי מדור פניות בכתב מסיימים את הטיפול, הם מחזירים את הפנייה למדור קליטה והפצת פניות בכתב. המכתב מצולם במדור הפצה, המקור מוכנס למעטפה ונשלח בדואר עירוני. הצילום נשאר עם החומר, מצוין עליו תאריך ההפצה ושם המפיץ.

החומר עובר למתן מספר ארכיב רץ – ומוכנס למערכת נוספת "מערכת ארכיב" (PC), שהמפתח בה הוא מספר דוח. מספר הארכיב נרשם על המכתב, והחומר מוכנס לארגז לפי הסדר הרץ.

ג. אם מתקבל מכתב ערעור נוסף – מוציאים את החומר. ב"מערכת המטפלות" מופיעה היסטוריית הפניות של כל דוח. העובדת מבקשת מהארכיב את החומר על-פי מספר דוח. עובד הארכיב מקיש את מספר הדוח, ומקבל את מספר הארכיב שבאמצעותו הוא שולף פיזית את החומר.

ד. מכתב המיועד להפצה נשלח באותו היום או לכל המאוחר למחרת, כאשר להפצה ניתנת עדיפות על-פני התהליכים האחרים במדור. אין נוהל כתוב באשר לקדימויות תחומי הטיפול



של מדור הקליטה והפצה אך, הנוהל שבע"פ מנחה "נחרצות" לפי טענת מנהלת המחלקה, להפיץ את כל מכתבי התשובה המוכנים כולל צילומם והכנסתם למעטפות בעדיפות עליונה מידי בוקר עד לציאתו של השליח לעירייה. שעת היציאה הינה בין 10:00 ל- 11:00 בבוקר, ובלבד שיגיע למשרדי הדואר העירוני בשעה 12:00. בימים בהם הדואר העירוני אינו עובד, מתואם במחלקה עם מנהל שירותי הדואר העירוניים, להעביר את דברי הדואר ישירות לבית המיון המרכזי.

94. משלוח הודעות קנס ואזהרה באמצעות הדואר

א. מחלקת חניה ואכיפה מעבירה הודעות קנס בגין ביצוע עבירה וכן הודעת אזהרה לחייבים, באמצעות רשות הדואר.

ב. סעיף 44 א' לתקנות סדר הדין הפלילי קובע כי:

"בעבירות תעבורה שעליהן חל סעיף 239 א' לחוק ובעבירות קנס רואים את ההודעה על ביצוע העבירה, ההודעה לתשלום קנס או ההזמנה למשפט לעניין עבירת הקנס כאילו הומצאה כדין גם בלא חתימה על אישור המסירה, אם חלפו חמישה עשר ימים מיום שנשלחה בדואר רשום, זולת אם הוכיח הנמען שלא קיבל את ההודעה או ההזמנה מסיבות שאינן תלויות בו ולא עקב הימנעותו מלקבלן".

ג. כמצוין לעיל, סעיף זה מחייב לשלוח את הודעות הקנס בדואר רשום.

ד. רשות הדואר מגדירה דואר רשום כ- "שירות עזר המאפשר לשלוח לקבל אישור על משלוח דבר הדואר ואישור על קבלת הדואר על ידי הנמען". כמו כן, הגדרת אישור משלוח על ידי רשות הדואר: "השלוח מקבל בזמן מסירת דבר הדואר למשלוח, אישור על משלוח בשירות זה".

ה. אגף הפיקוח בעירייה מעביר את נתוני הדוחות שנרשמו על ידי הפקחים, לחברה לאוטומציה. פרטי הדוח אינם מכילים את שם בעל הרכב, הדרוש לשם שיוך העבירה לבעל הרכב. שיוך זה מבוצע בתהליך הבא:

(1) מחלקת פיקוח מעבירה לחברה לאוטומציה את הפנקסים הידניים של הדוחות, ואלו מוקלדים על ידי קלדניות החברה לאוטומציה, למערכת הממוחשבת. בנוסף, מבוצע עדכון ממוחשב דו יומי של הדוחות הממוחשבים שנפרקים ממסופוני הפקחים אל המערכת הממוחשבת באופן אוטומטי.

(2) החברה לאוטומציה מעבירה כ- 3 פעמים בחודש, קובץ ממוחשב ובו פרטי הרכב בו נעברה העבירה, תאריך העבירה ושעת העבירה, אל משרד התחבורה - מחלקת הרישוי.



- (3) משרד התחבורה "ממזג" על קובץ זה את פרטי בעל הרכב וכתובתו במועד העבירה ומחזיר הקובץ לחברה לאוטומציה.
- ו. החברה לאוטומציה מעבירה את הקובץ הממוחשב שעודכן על ידי משרד הרישוי, לבית הדפוס הנבחר ע"י העירייה במכרז - חברת "".
- ז. בית הדפוס קולט את הנתונים ומעביר מספר מעטפות לדוגמא למחלקת חניה ואכיפה, על מנת לוודא כי ההדפסה תקינה.
- ח. לאחר הבדיקה מדפיס בית הדפוס את הודעות הקנס על פי הקובץ המעודכן, וכן מדפיס ברקוד המסמל את ספרור הדואר הרשום, בתיאום עם סניף הדואר המרכזי ביד אליהו, תל אביב.
- ט. המעטפות מועברות לסניף הדואר המרכזי, בצירוף קובץ ממוחשב ובו פרטי הנמענים על פי הפרמטרים הנדרשים על ידי רשות הדואר.
- י. בסניף הדואר נעשית בדיקת רציפות של המעטפות, וכן שקילת המעטפות כאמצעי בקרה.
- יא. לאחר מכן, המעטפות נסרקות על ידי "מערכת הצבי" וספרור המעטפות נקלט במערכת הממוחשבת של רשות הדואר.
- יב. מחלקת אכיפה וחניה מקבלת אישור משלוח מרוכז, בגין כל המשלוח, הכולל:
- (1) דוח המסכם את כמות המעטפות שנשלחה;
 - (2) תאריך המשלוח;
 - (3) מספר הדוח הראשון והאחרון במשלוח.
- הביקורת איתרה כי לא מתקיימת רציפות בדוחות.
- יג. במחלקה רואים כל מעטפה שנשלחה ולא חזרה, כאילו הגיעה ליעדה, ובכך נמסרה כדין.
- יד. העירייה לא עוקבת אחר אישורי החתמת הנמען שמבצעת רשות הדואר ומקבלת את אישורי המשלוח הנחתמים על ידי רשות הדואר כראיה הבלעדית על חזקת המסירה שביצעה וזאת מתוקף סעיף 44 א' לתקנות סדר הדין האזרחי.
- טו. חייב, המבקש לקבל את הראיה למשלוח הדוחות למענו, מקבל העתק של אישור המשלוח שהופק על ידי רשות הדואר ובו נתוני המשלוח ותאריך השליחה, וכן השורה המפרטת מתוך הדוח הכולל את מספר הדוח והנמען. פקיד העירייה שאמור לתת מענה לחייב, מסתיר באופן יזום את שאר פרטי בעלי הדוחות האחרים הרשומים בדוח המרוכז, על מנת לשמור על צנעת הפרט, כשבפועל מתקבל דף חלק אשר בחלקו העליון רישום הכותרת של הדוח המרוכז ולאחריה פרטי החייב, כתובתו, מספר הדוח וסכומו.

זו. בשנת 2002, שידרגה רשות הדואר את מערכיה וחייבה את העירייה בהדפסת מספר דואר רשום וכן ברקוד, המצפין את מספר הדואר הרשום על גבי המעטפות. טופס אישור המשלוח הנקרא "רשום כמותי" שונה, וכיום הוא מכיל:

(1) תאריך ושעת המשלוח;

(2) כמות נשלחת;

(3) היקף הדגימה;

(4) רישום הפריט הראשון והאחרון על פי מספר דואר רשום.

עם זאת, גוף הדוח המרוכז ובו פרטי הדוחות לא שונה ואינו מכיל קישור בין מספר הדוח ושם החייב לבין מספר דבר הדואר הרשום אלא באופן הבא:

(א) מספר הדואר הרשום על פיו נעשה הקידוד הינו מספר הדוח בתוספת האותיות RR וכן המספר 21 בסיום מספר הדוח.

(ב) מספר הדואר הרשום למשלוח תיק החייב בתוספת האותיות RR ומספר קוד של עיריית תל-אביב.

יז. פעולות האכיפה הכוללות פעולות גבייה, מצריכות משלוח אזהרות בטרם התחלת התהליך. גזירת נתוני החייבים נעשית על ידי משלוח קובץ ממוחשב לחברת HP, בעלת הזיכיון הממשלתי. כתובות מעודכנות של החייבים מועברים לעירייה שמייצאת באופן עצמאי ללא קשר לחברת האוטומציה, קובץ לבית הדפוס וכך ממשיך התהליך בדומה למשלוח ההודעות.

יח. במהלך עבודת הביקורת אותרו מסמכי התכתבות בין המחלקה לבין רשות הדואר.

יט. אותרה תקלה מחודש פברואר 2005 במהלכה בכ- 1,000 דברי דואר רשומים שנשלחו הודפסו ברקוד זהה אולם המספר אותו הוא אמור לפענח היה שונה.

כ. כמו כן אותרה תקלה מחודש דצמבר 2004, בה חלון המעטפות כיסו על הברקוד ועובדי רשות הדואר נאלצו לפתוח את המעטפות על מנת לסורקן.

כא. במסגרת עבודת הביקורת ותוך עיון במסמכי התכתבות הפנימיות של המחלקה אותר מסמך המתעד סיכום פגישה בין סגן מנהל המחלקה ואחראית ניהול מאגר החייבים לבין מנהלי לקוחות ומנהלי תחום תפעול ברשות הדואר במהלכה הועלו ליקויים במשלוחי הודעות הקנס המועברות לנמענים בדואר רשום:

(1) בפגישה שהתקיימה בין הצדדים בתאריך 10/3/05 במחלקה עצמה נטען כי משלוחי דואר רשום ממחלקת חניה ואכיפה אינם ניתנים לשליחה, עקב בעיות טכניות שונות בהדפסת וקריאת הברקוד המודפס על גבי המעטפות.

(2) מדובר בהדפסת ברקוד שאינו קריא או לחילופין ברקוד זהה באותו משלוח.



- (3) לעיתים הבעיות בקריאת הברקוד נובעת מליקויים במעטפות החלון של חברת " .
- (4) הדבר חמור מאחר והמחלקה מסתפקת במשלוח דואר רשום כמותי ללא אישור מסירה, ואי קריאת הברקוד על גבי מעטפה הכלולה במשלוח שלם יכול להביא לאי הכללה באישור המשלוח ובפגימה בראיה למשלוח ההודעות.
- כב. במהלך הביקורת נטען על ידי בכירי המחלקה בתוכם מנהלת המחלקה, מנהל הסבות וכן אחראית ניהול מאגר חייבים כי עם המעבר לשיטה הממוחשבת הנהוגה ברשות בדואר ההליך אמין ותקין אולם מתכתובת זאת ואחרות הביקורת איתרה כי ישנן תקלות רבות במשלוחי הדואר ובהדפסתם על ידי חברת " .
- כג. ראוי לציין כי תקלות מהסוג המצויין פוגעות כספית בעירייה מאחר ודוחות אשר אינם נשלחים אל החייב ובהעדר ראית רישום אודות משלוחם, כאילו שלא נשלחו כלל.
- כד. תקלה מקרה א
- (1) במהלך ספטמבר 2004 נשלחו קבצי הודעות דרישה על דוחות שנגזרו מהאוטומציה ברגע האחרון, הפעילות אחרונה בהם היתה משלוח הודעת מבצע לתשלום קנס מופחת.
- (2) בין התאריכים - 23/9/04 - 27/9/04 הועברו 8 קבצים למשלוח לבית דפוס א.
- (3) אישור הטסטים לקבצים בוצע בין התאריכים 28/9/04 - 5/10/04, תוך הנחה כי הוצאת הדוחות תעשה יומיים לאחר מכן, זאת בהתאם להסכם הקיים בין העירייה לחברת א בו נקבע כי 48 שעות לאחר בצוע טסטים מחוייבת חברת א להוציא את ההודעות.
- (4) בעקבות תקלה בברקוד, בית הדואר לא קיבל את הדוחות שהוצאו. לצורך פתרון הבעיה חברת א הדפיסה מחדש את הדוחות, והעבירה אותם שוב לדואר בתאריך 21 באוקטובר, 2005, חשוב לציין כי הדבר נעשה ללא תיאום עם העירייה.
- (5) התקלה בהדפסת הדוחות יצרה עיכוב של 15 יום בשליחת הדוחות, שרשת העיכובים המתוארת לעיל, גרמה בסופו של דבר שהדוחות שנשלחו גלשו מעבר לטווח 3 השנים ונכנסו לתחולת התיישנות.
- (6) נכון למועד כתיבת דוח זה, העירייה טרם קיבלה את תגובת א לנושא.
- (7) אומדן הנזק:
- (א) מסדר גודל של כ- 24,000 הודעות, נוטרלו 22,765 דוחות.
- (ב) שווי כספי - 17,887,124 ₪.



(8) בנוסף קיימת בעיה מאחר ויש להחזיר ל- 3,324 חייבים שכבר שלמו את הדוחות - 1,575,603 ש"ח מסכום הדוחות הכולל, מאחר ועברו התיישנות.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: " היקפי התקלות במשלוחים וניחים ביחס להיקף הפעילות אך בכל מקרה נלמדות הטעויות להפקת לקחים. יש לציין שרשות הדואר עושה את מירב המאמצים למנוע משלוח של מעטפיות. אכן בעבר נתקלנו בבעיות המפורטות בסעיפים הללו, בעקבות כך נקבעה פגישה בין כל הגורמים הנוגעים בדבר וסוכם כי: אניה שפירא יגבירו את הפקוח על טיב המשלוחים, כמו כן, רשות הדואר תעדכן את אנשי הקשר בעירייה ובאניה על כל תקלה ולו גם הקטנה ביותר. נערכה פגישה משותפת בנושא אצל ס. גובר הגב' עדנה סבן עם מנכ"ל החברה, ועו"ד גבי פריאל בה הובהרה התקלה."

95. דואר חוזר:

א. מחלקת אכיפה וחניה מקבלת חזרה את הודעות הקנס שלא נמסרו על ידי רשות הדואר מסיבה כלשהיא, והן מועברות לחברה לאוטומציה, שמתוקף ההסכם עמה ממונה על הקלדת המעטפות אשר לא נשלחו, תוך ציון הסיבה לכך.

ב. על נתוני הדואר החוזר ניתן להפיק מידע ממערכת האוטומציה בשני חתכים: עפ"י סיבות ההחזרה כפי שהוקלדו ידנית (בד"כ ברמה רבעונית) ועפ"י סיבות החזרה כפי שהוקלדו בעדכון קבצים מרשות הדואר (ברמה חודשית). החל מאמצע שנת 2004 המדור מעביר לרשות הדואר קבצים של פרטי הודעות הקנס ומקבל עדכון ממוחשב לגבי מסירה/החזרה של כ- 95% מדברי הדואר והנחה במחיר. מנהלת המחלקה פנתה לאגף המחשוב בבקשה להיערך להפקה וקליטה של קבצים באופן דומה גם ממערכת האכיפה - הדבר טרם בוצע.

קטגוריות סיבות החזרה הן כמפורט:

- (1) העתיק מגוריו.
- (2) מען לא נכון.
- (3) מען בלתי ידוע.
- (4) עזב את הארץ.
- (5) נפטר.
- (6) לא נדרש.
- (7) סרב לקבל.
- (8) מען בלתי מספיק.
- (9) אחר.



- ג. מעטפות אשר חוזרות בגין עילה "לא נדרש" "סרב לקבל" כאילו הגיעו ליעדן, ובהתאם ללשון החוק - חזקה שנתקבלו.
- ד. הסיבה בגינה הוחזר הדואר ממוספרת ומוקלדת למערכות המחשב כאשר לכל "סיבה להחזרה" יש משקל בטיפול העתידי בחוב.
- ה. כאשר מצוינת סיבת "עזב" או "מען בלתי ידוע" אמורים עובדי המחלקה להתחשב בנתון זה באם פונה החייב וטוען כי לא קיבל הדוח וזאת במידה ועדכן כתובתו במרשם האוכלוסין.
- ו. דואר רשום חוזר כ- 15 יום לאחר המשלוח, בפועל העירייה מתחילה בטיפול לאחר כחודש וחצי.
- ז. במידה ומשלוח הודעת הקנס הראשונית, חזר מפאת סיבת עזב או לא ידוע אין מבצעים בשלב זה פעולות נוספות לאיתור החייב עד לגזירת הדוח למערכת האכיפה.
- ח. ישנם מצבים בהם הדואר חזר מפאת "עזב" או "מען בלתי ידוע", ומתקבלת תלונות החייב כי הוא גר בנכס ואז החוב מופחת בעילת תקלת רשות הדואר.
- ט. על-פי הדיווחים לביקורת עדכון סיבת ההחזרה על-ידי הדואר אורך זמן רב.
- י. במהלך עבודת הביקורת הועלתה הסוגיה אודות ביטול דוחות אשר נשלחו לכתובת החייב על פי נתוני משרד הרישוי וחזרו מפאת "עזב" או "לא ידוע". במסגרת שיחה עם מנהלת המחלקה נטען כי בעקבות עבודת הביקורת הוקם צוות במחלקה אשר ינסה לפתח גוהל העברת נתוני חייבים אלו לבדיקת כתובתם במשרד הפנים.
- יא. איתור כתובות נעשה באמצעות מאגרי מידע נגישים. אם לא מצליחים לאתר את הכתובת, מעבירים לחברת חקירות (אחת מ- 3 חברות) לאיתור. אין נתונים מדויקים לגבי היקף הכתובות המאותרות במאגרי הנתונים והיקף הכתובות הנשלחות לאיתור חברות החקירות. מנהלת המדור אחראית על הקשר של כל הגורמים במחלקה עם משרדי החקירות, ואחראית על התשלום להם. הביקורת לא מצאה כי נעשית בקרה על החשבונות של חברות החקירות.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "נעשית בקרה יסודית על חשבונות המשולמות לחברות החקירות הן בנושא של איתור חשבון בנק והן בנושא איתור כתובות. לכל חשבונות מצורף פירוט מלא, כולל תוצאות החקירה בנוגע לכל מקרה שחויב בחשבונות. כל מקרה נבדק פרטנית ומאושר ע"י מנהל המדור. במקרים בהם מתברר בדיעבד כי האיתור היה שגוי, מתבצע קיזוז של הפעולות מחשבונות נוספות של אותו ספק."



- יב. הודעות קנס וכן הודעה ראשונה ושנייה בגין חוב נשלחות בדואר רשום אל כתובת החייב על פי מאגר משרד הרישוי ומאגר מרשם האוכלוסין בהתאמה.
- יג. דואר שלא הועבר לנמען מוחזר לעירייה אשר ממיינת בין הודעות הקנס לבין הודעות החוב.
- יד. הודעות הקנס מועברות לחברה לאוטומציה אשר אמונה על הקלדת הנתונים למערכת אוטומציה.
- טו. דרישות חוב אשר מוחזרות בתהליך מוקלדות למערכת האכיפה על ידי עובדי המחלקה.
- טז. ממצאי הביקורת מצביעים על כך שלעובדי המדור אין יעדים כמותיים. כמו כן נמצא כי קיים פיגור בטיפול בדואר חוזר, ודברי דואר ממתנינים לטיפול מספר חודשים (נמסרה הערכה של כ- 6 חודשים).
- יז. באחריות מנהלת המדור לבדוק את אישורי משלוח הדואר הרשום. אם לאחר כ- 6 - 8 שבועות לאחר משלוח דואר רשום לכתובת המאותרת, דבר הדואר אינו מוחזר, היא מעבירה את התיק להליך מבצעי לפעולות האכיפה השונות.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: " בדרישות בהן לא ניתן היה לעדכן כתובת נשלחו באופן ידני והמעקב היה ידני, כיום כבר ניתן לעדכן כתובות ועל כן הפקוח נעשה בצורה ממוחשבת."**
- יח. בשנת 2004 נעשה ניסוי לבדיקת כדאיות משלוח דואר רשום לא נדרש פעם נוספת בדואר רגיל. 1000 דוחות שחזרו כדואר רשום לא נדרש – נשלחו שוב, אך הפעם בדואר רגיל. לביקורת דווח כי תוצאות הניסוי הראו כי כ- 33% מההודעות שנשלחו זכו לתגובה. בעקבות הניסוי התקבלה החלטה במחלקה על משלוח הודעת תזכורת בדואר רגיל, לאחר קבלת דואר חוזר. המחלקה נערכה לביצוע כולל טופס ייעודי שהוכן להזרמה למערכת, אולם הנושא לא יושם עקב התנגדויות וקשיים מצד החברה לאוטומציה. כמו כן, מונה צוות לבדיקת תהליך הטיפול בדואר חוזר ע"י סמנכ"ל מינהל ומשאבי אנוש, בראשות סמנכ"ל המשלמה ליפו. הצוות כולל נציגים מכל אגפי ההכנסות בעירייה ונציגי אגף המחשוב ומתכנס מעת לעת. לביקורת דווח כי במסגרת עבודת הצוות הוחלט על בניית מערכת לקיבוץ תהליכי עבודה בנושא וריכוז מספר כתובות לאותה זהות. כלי זה יהווה מאגר מידע נוסף ויאפשר איתור כתובות עוד בטרם פנייה לחברות איתור כתובות.
- יט. ניתן לבצע שליפת דואר חוזר במערכת האוטומציה, אך לא במערכת האכיפה משום שבמערכת האכיפה לא קיים אפיון של דואר חוזר. יעילות הטיפול בדואר החוזר וכדאיות השקעת המשאבים בנושא אינן ברורות, משום שלא ניתן לאמוד במדויק את השיפור בגבייה עקב דואר חוזר. זאת משום שהמערכת מקשרת בין הדוחות של אותה זהות. לכן



במקרים רבים הפונה ישלם מספר דוחות עקב פנייתו לגבי דוח אחד ולא דווקא בגלל טיפול כלשהו בדואר החוזר.

כ. פרק הזמן שגותר מקבלת הדואר החוזר ועד תום השנה הראשונה (מועד ההתיישנות) הוא עד 5 חודשים, ובמקרים רבים אף פחות. בפרק זמן זה יש לאתר כתובת ולשלוח דואר רשום נוסף. אין נתונים בדבר ביטול דוחות בעקבות התיישנות בטווח הזמן של השנה הראשונה.

כמות הדואר גדולה. בעבר היו שתי פקידות שעדכנו פרטים לפי מרשם האוכלוסין ושלחו הודעות נוספות לדוחות אוטומציה, אך נמצא כי רק חלק זניח מהדוחות שולם בעקבות פעולה זו. כחלופה, נבדקים כיום במרשם האוכלוסין רק דברי דואר שחזרו עקב "מען לא ידוע". לדעת הביקורת יעילות הליך זה מוטלת בספק, משום שבנוסף לעלות הגבוהה של הברור עצמו, מוקדשות לטיפול בו 2.5 משרות.

96. הסבות:

- א. ההסבות המבוצעות מורכבות משלושה סוגים עיקריים אשר דורשים מסמכים שונים:
- (1) הסבת דוחות מחברות ליחידים - מדור ניהול מאגר חייבים;
 - (2) הסבת דוחות מחברות השכרת רכב וחכירת רכב ליחידים - מדור ניהול מאגר חייבים;
 - (3) הסבת דוחות מיחיד ליחיד - מדור פניות;
- ב. הזנת הסבה למערכת המחשב דורשת קוד ספציפי. אולם במהלך בדיקת הביקורת את המערכת הממוחשבת הסתבר כי, כמעט כל משתמש במערכת יכול להזין הסבה תוך שימוש בקוד עילת הסבת דוח שמספרה 35.
- ג. חברות ההשכרה נדרשות להציג את חוזה ההשכרה וכן תצהיר של מנהל התפעול של סניף החברה המצהיר על שם המשתמש ברכב במועד העבירה.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "ניתן להסתפק בפלט מחשב כראיה לביצוע ההסבה וזאת בהתאם לתנאים שהוכתבו מראש ע"י הרשות".
- ד. על מנת להסב דוח מאזרח לאזרח, צריך האזרח המסב לנמק בקשתו ולגבות אותה במסמכים. וצריכה להתקבל הצהרה של המוסב שהוא מקבל עליו את תשלום הדוח. לדוגמה, הסכם זכויות שימוש במונית, הסכם מכירה וכו'. בנוסף, ניתן להמציא תצהיר משפטי חתום כדין ע"י עו"ד המאשר את הנאמר בפנייה.
- ה. קיימים מקרים בהם אזרח מבקש להסב דוח לאזרח אחר אך אין באפשרותו לצרף אסמכתא ו/או תצהיר של המוסב. יש לו אפשרות לפנות לעו"ד ולהצהיר בפניו על נימוקי



ההסבה. במקרים כאלה אין צורך בהצהרה של המוסב. ההסבה מוזנת למערכת ויוצאת דרישת תשלום למוסב.

ו. היעד היומי בהסבות לעובד הוא 250 בדיקות והקלדות ביום, עבור עובד העוסק בנושא זה בלבד. מנהל היחידה בודק את התפוקות של העובדים ברמה הכמותית ובנוסף עורכת מנהלת המדור בקרת איכות. הביקורת סקרה דוחות חודשיים (פברואר עד יולי 2005) המחולקים למספר הימים בחודש המפרטים את מספר ההסבות שביצע כל עובד בפועל. נמצא כי במרבית המקרים העובדים אינם עומדים ביעד היומי. לביקורת נמסר ע"י העובדים בתחום על קושי לעמוד ביעד בעיקר עקב עומס עבודה ומטלות נוספות לביצוע. פתיחת הדואר, מיונו ומספורו גוזלים זמן רב, לעתים יום שלם. במקרים רבים החומר מתעכב במדור 7 - 14 יום.

ז. אחראית המדור הינה האחראית הבלעדית לתיקון הדוחות שמגיעים עם קליטה שגויה מאגף הפיקוח, שחרור הקפאות בעקבות בקשה להישפט או בעקבות הלבשת פרטים ממשדד הרישוי.

ח. הטיפול בחברות השכרה מהווה את הפעילות המרכזית של המדור, והיקפו רחב מאוד. על-פי חוק סדר הדין הפלילי, על הדוח להישלח תוך שנה לבעלים (חברת ההשכרה), אולם הסבת הדוח לנהג יכולה להתבצע תוך שנתיים (שנה נוספת מעבר לשנה הראשונה).

ט. בעבר, תהליך ההסבה בוצע באופן ידני שהתאפיין בפרטים חסרים, השקעת זמן בכירורים וכתוצאה זמן טיפול ארוך ולא יעיל. נכון למועד כתיבת הממצאי הביקורת, במסגרת מאמצי השיפור ולאחר שהדבר אפשרי מבחינת החוק, חלק מהחברות מבצעות זאת באופן ממוחשב. המדור שולח הודעה מרוכזת פעם בחודש, בקבוצות של 40 דוחות, במשלוח דואר אחד. גם התשובות נשלחות בקבוצות של 40. דבר זה יוצר עומס עבודה לאחר קבלתן ולפיכך גם במועד עריכת הביקורת הטיפול בביצוע ההסבה אורך זמן רב. באם לא מתבצעת הסבה אחרי שנתיים – האחריות על תשלום הדוח חלה על חברת ההשכרה.

י. נמסר לביקורת כי מהלכי השיפור בטיפול בהסבות בעיצומם ולדוגמא, רק כ- 33 מתוך כ- 300 חברות ההשכרה ממוכנות. לביקורת נמסר כי התהליך נמצא בטיפול.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: " **החברות הממוחשבות הן הגדולות והמהותיות שבהן.**"

יא. חברות ההשכרה אינן מעודכנות בתוצאת ההסבה (אם הוסב או לא). אחת למספר חודשים נציג מכל חברת השכרה נפגש עם אנשי המדור ועובר על דוחות בקרה, כדי לבדוק את סטאטוס ההסבות. הדוח כולל את כל חובות החברה, 3 שנים מהתאריך הקובע. אם עברו שנתיים ולא בוצעה הסבה – חברת ההשכרה נאלצת לשלם את הדוח.



יב. הסבות מתבצעות גם בדוחות של חברות פרטיות. בעת ביצוע הביקורת נעשה ניסיון להחיל את משלוח דרישת התשלום המרוכזת גם לחברות פרטיות וגם לאנשים פרטיים עם מספר דוחות רב. לביקורת נמסר כי נושא זה נמצא בטיפול בחברה לאוטומציה.

חברה פרטית חייבת להמציא אסמכתא כלשהי שהנהג עצמו חתום עליה, על-מנת שתתבצע ההסבה. בעת ביצוע ההסבה נבדק קיומם של דוחות נוספים לאותו רכב בתאריכים שהיה ברשות הנהג המוסב. זאת על-מנת לבצע הסבה גם לדוחות אלו ולמנוע פנייה נוספת להסבה בעתיד. בסיום הטיפול החומר מועבר לאישור התובעים.

יג. הסבה חוזרת ניתן לבצע תוך שנתיים מהתאריך הקובע, ובאישור תובע בלבד.

יד. ביטול תייר – אם המוסב הוא תייר, הדוח עובר לתובעים לביטול.

טו. הסבה מאדם פרטי אחד לאחר – במקרה של העברת בעלות, ניתן להסתמך גם על חוזה מכירה בכתב יד שחתום על-ידי שני הצדדים, גם אם טרם נעשתה העברת בעלות במשרד הרישוי. אם נעשתה העברת בעלות ביום העבירה, ניתן להסתמך על השוואת שעת העבירה לשעת העברת הבעלות, ללא צורך בתצהיר של המוסב (הבעלים החדשים של הרכב).

זז. הסבת דוחות מחברות השכרה ליחידים:

(1) במהלך הביקורת אותרו מקרים בהם לטענת המוסב הוא לא נהג ברכב בזמן ביצוע העבירה, אם בכלל. לדוגמא בתיקים מספר: 170003, 405473.

(2) במקרים הללו העירייה בוחנת את הנושא ומבקשת מהחייב מסמכים התומכים בטענתו, במידה והעירייה מוצאת לנכון היא מבטלת הדוח לחייב. בסופו של דבר נוצר מצב בו העירייה הכנסות בגין אי תשלום החוב, שכן לא החייב ולא חברת ההשכרה נושאות באחריות תשלום החוב, ובעקבות העיכובים בהליכי האכיפה במקרים רבים החוב בטל בשל התיישנות.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "לאחרונה, במקרים בהם ההסבה היא של חברות השכרה או מסירים את העיקולים על שמו של המוסב ושולחים שובר לחברת ההשכרה".

יז. הסבת דוחות מיחיד ליחיד:

(1) הביקורת מצאה כי מתקבלות תלונות בעירייה בהן החייב טוען כי הדוח הוסב על שמו ללא הסכמתו, לדוגמא:

מספר דוח	מספר תיק
53046306	379111
51041168	162847

מספר דוח	מספר תיק
58337973	162847

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: " בתיק 379111 – בקשת ההסבה התקבלה במחלקה אך במעות למרות שנשלח מכתב לפונה, לא בוצעה ההסבה בפועל ולכן הועבר לאכיפה. עם פנייתו בשנית, בומל התיק, ונעשתה הסבה כמבוקש אשר שולמה מיידית. בתיק 162847 המענה כי הדוח הוסב על שם הפונה ללא הסכמתו יכולה להאמר רק לאחר משלוח הודעת הקנס ובהצגת אסמכתאות מתאימות."

(2) הביקורת איתרה כי מנהלת המדור לא מבצעת בקרה אחר העובדות תחתיה, מפאת דוחק בזמני העבודה. הבקרה היחידה שמבצעת מנהלת המדור הינה השוואה בין מספר ההסבות שמדווחות על ידי העובדות בסיומו של יום העבודה, לבין מספר ההסבות אשר מופיע במערכת האוטומציה (להלן - המערכת הממוחשבת), בסיום יום העבודה. במידה ויש התאמה בין הסיכומים, ההסבות שבוצעו על ידי העובדות במדור לא נבדקות על ידי מנהלת המדור.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "מנהלת המדור אינה פנויה לערוך בדיקות איכות די הצורך."

יח. בהתאם לאמור לעיל, כל הסבה שמבוצעת במדור מצריכה אישור תובע. התובע נותן את אישורו בכתב ואינו מזין את האישור באופן עצמאי למערכת הממוחשבת. האישור נמסר לעובדת המדור לניהול חייבים, אשר אמורה להקליד למערכת הממוחשבת את קוד התובע המאשר. התובעים אינם מבצעים בקרה באם האישור שניתן על ידם הוקלד למערכת ואינם מבצעים בקרה באם קוד שמם הוקלד למערכת ללא אישור לכך.

97. שני תהליכי עבודה נוספים, משניים בהיקפם, באחריות יחידת ניהול חייבים:

א. בקרה (מדור ניהול מאגר חייבים):

(1) מנהלת המדור מקבלת דוח יומי המכיל את כל הפעולות שנעשו במערכת האוטומציה כדוגמת ביטול, הפחתה, הסבה, אזהרה וכו'.

הדוח מפרט את שם המבצע, כמות השינויים שעשה, סוגי העדכון שבוצעו ופרוט העדכונים עבור כל דוח. באמצעות דוח זה מתבצעת בקרה בעיקר על עובדי מדור ניהול מאגר חייבים. אך יחד עם זאת היא עורכת בקרה כללית גם על סוגי הפעולות הנ"ל שבוצעו על-ידי עובדים מכל המחלקה. למעשה הבקרה היא השוואה כמותית

של דוח הפעולות היומי באוטומציה לכמויות מדיווחים אחרים, מבלי להיכנס לפרטיו של כל דוח.

ב. הבדלי רישום-קליטה (מדור ניהול מאגר חייבים):

(1) דוח "הבדלי רישום-קליטה" מכיל ריכוז של דוחות בהם קיים הבדל בין פרטי הרכב שהפקח רשם לבין פרטי הרכב שהולבשו על הדוח באוטומציה. המערכת מזהה את ההבדלים ומקפיאה את הדוח.

(2) את הבדיקה מבצעת מנהלת המדור במערכת האוטומציה, ואם לא ניתן לקבוע ממה גובעת הטעות – הדוח נשאר מוקפא (הדוח אינו מבוטל לחלוטין משום שעל-מנת לבטל דוח, על התובע לקבל פנייה בכתב, ובמקרה זה אין כל פנייה).

(3) על-פי הדיווחים לביקורת, מספר הטעויות בדוחות הולך וגדל. בפריקה האחרונה ביולי 2004 נמצאו 400 טעויות.

98. לעובדי המחלקה יש הרשאה לבטל דוח במערכת האוטומציה. "דוח עדכונים" מופק בכל יום. פעם בשבוע מבצע מנהל היחידה בקרה אקראית ובודק את כל הביטולים שהיו בקבלת קהל או בפניות בכתב שנעשו במהלך שני ימי עבודה. זו בדיקה מדגמית בלבד, של כ- 50 דוחות, מתוך כ- 7500 פעולות שמתבצעות מדי שבוע. בקרה זו אינה מכסה את כל התיקים. לפיכך קיימת אפשרות כי מתבצעות פעולות שגויות או אסורות שאינן מאותרות בבקרה זו.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: " מתוך 7,500 תנועות רק כ- 25% הינם בנין ביטולים או אוהרות."

99. דוח אשר מתקבלת לגביו פנייה והוא טרם נקלט באגף הפיקוח – במדור קליטה והפצה קולטים את פרטיו, כולל מספר רכב, תאריך עברה וסעיף עברה. עם זאת, כאשר קולטים את אותו הדוח באגף הפיקוח, הנתונים מתאחדים, ונתוני הקליטה באגף הפיקוח הם הקובעים. העוגן הוא מספר הדוח. קיימת הנחיה לא לקלוט דוח שאינו קיים במערכת אם לפנייה לא מצורף צילום ברור של הדוח.

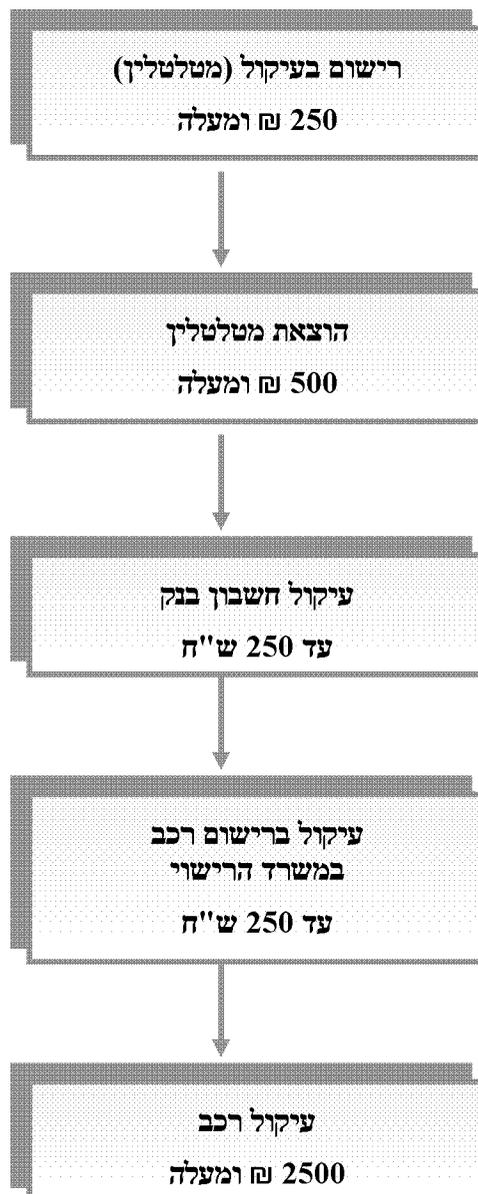
100. הפקידות במדור דואר חוזר יכולות לשנות סטטוס של תיק. כמו כן יש באפשרותן לשנות מספר כרטיס אשראי, אולם אין באפשרותן להתערב בסכום התשלום. הרשאה להקפאת חוב ולהפחתה בעילות מיוחדות יש רק למנהלת המדור.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: " לא ניתן לשנות מס' כרטיס אשראי לאחר שעודכן ואושר, אלא אם כן מבטלים ומפיקים שובר חדש עם מספר כרטיס חדש."

יחידת האכיפה

101. יחידת האכיפה מקבלת את תיק החייב מיחידת ניהול חייבים, כאשר נדרשת פעולת אכיפה, ואחראית על החלק הביצועי של האכיפה בלבד.

תרשים מס' 8: תהליך העבודה המרכזי וסוגי הפעולות המבוצעות בהוראת יחידת האכיפה, כולל טווחי החוב עבורם מתבצעת כל פעולה (בכון למועד ביצוע הביקורת*)



* גובה החוב לפעולת אכיפה משתנה בהתאם לעומסי העבודה של המדורים השונים ובהתאם לשיקול דעתו של מנהל יחידת האכיפה, באופן נקודתי, ללא קריטריונים ברורים.

* בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי כיום הקצאת סכומי החוב לסוג הפעולה הוא: רישום והוצאת מטלטלין מ- 500 ש"ח; עיקול בנק עד 10,000 ש"ח; עיקול ברישום רכב מ- 2,500 ש"ח ומעלה; עיקול רכב מ- 2,500 ש"ח. כמו מסרה כי גובה החוב נקבע ביחס לפוטנציאל התיקים בהליך מבצעי בכל זמן נתון.

א. רישום בעיקול –

רישום המטלטלין בבית החייב, מבלי להוציאם. זו הפעולה הראשונה שמתבצעת בכל התיקים שהועברו לטיפול יחידת האכיפה, פרט לתקופות בהן העומס על מדור רישום והוצאת מטלטלין רב, אז הרישום בעיקול מומר בעיקול רכב במשרד הרישוי או בעיקול חשבון בנק. כל חברת הוצאה לפועל מבצעת כאלפיים (2000) פעולות רישום בחודש. יחידת האכיפה מקבלת טופס ובו מצוין מי היה בבית ומה נרשם. נכון לזמן עריכת הביקורת. פעולה זו מתבצעת כאשר קיים חוב של 250 ש"ח ומעלה, אולם הגדרת גובה החוב משתנה על-פי החלטת מנהל יחידת האכיפה. במידה ואין איש בבית, משאירים אזהרה – בגוש דן מחוייבות חברות ההוצאה לפועל להשאיר 3 אזהרות, ומחוץ לגוש דן 2 אזהרות.

ב. הוצאת מטלטלין –

(1) 30 יום לאחר הרישום בעיקול, נמסרת לחברות ההוצאה לפועל רשימה של חייבים שלא שילמו את החוב גם אחרי הרישום בעיקול, על-מנת שיפעלו להוצאת המטלטלין. את הוצאת המטלטלין מבצעת חברת הוצאה לפועל והם מועברים לאחסון בחברת "נ". נכון לזמן עריכת הביקורת, פעולה זו מתבצעת כאשר קיים חוב של 500 ש"ח ומעלה. מוציאים בדרך כלל פריט אחד. על-פי הדיווחים לביקורת, פעולה זו נחשבת לאפקטיבית כמניע לתשלום החוב.

(2) את פעולות העיקול ברישום מטלטלין והוצאת מטלטלין מבצעות 4 חברות הוצאה לפועל, שמופעלות על-ידי מנהל היחידה ומנהלת צוות רישום והוצאת מטלטלין. לכל אחת מהחברות נתח מוגדר מסך כל התיקים, על-פי החוזה בינה לבין העירייה. מנהל היחידה מווסת את היקפי הפעילות עם כל חברה - מדי 3 - 4 ימים הוא מחלק את התיקים המגיעים ליחידה בין החברות השונות, כאשר השיבוץ הספציפי של כל תיק הוא אקראי. לאחר השיבוץ הופך סטטוס התיק ל"שובץ", ונשאר כך כל זמן שהתיק מטופל בחברת ההוצאה לפועל. חברה שמחזירה קבוצת תיקים לאחר טיפול, תקבל קבוצת תיקים נוספת מתוך אילו ששובצו עבורה. כמויות התיקים שהועברו בפועל לחברות ההוצאה לפועל מרוכזים ב"דוח מנות". מנהל היחידה עוקב בכל בוקר אחר קובץ בו מרוכזים התיקים המועמדים להעברה לחברות ההוצאה לפועל, ומשלים את הכמות על-פי ההסכם עם כל חברה. באמצעות קובץ זה ביכולתו לעקוב אחר משלוח התיקים בפועל, אותו משקף הפער בין הכמויות.

(3) על המוציאים לפועל המועסקים על-ידי חברות ההוצאה לפועל לעמוד במספר קריטריונים:

- (א) להחזיק תעודת מוציא לפועל מטעם משרד המשפטים.
- (ב) לעבור ראיון בוועדה מיוחדת בעירייה, בו נבדק הידע הבסיסי שלו.
- (ג) העדר רישום פלילי. באם מתברר למנהלי היחידה כי חברה לא דיווחה על רישום פלילי קיים – הקשר עמה מופסק.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הקריטריון כפי שנובש במכרז האחרון, לפיו עובדים בשנתיים האחרונות הוא מעבר המבחנים של משרד המשפטים לצורך קבלת התעודה עצמה".

(4) מנהל היחידה ומנהלת מדור רישום והוצאת מטלטלין מקבלים דוח יומי מיחידת הפניות לגבי חייבים שפנו לתשלום החוב ושמופיעים בסטטוס של הליך מבצעי. הדוח מתויק ונשמר במדור רישום והוצאת מטלטלין. על בסיס זה אמורים לעדכן את חברות ההוצאה לפועל לעצירת פעולות האכיפה. כאמצעי נוסף למניעת פעולות אכיפה שלא לצורך, מתקבל דוח בכל בוקר מקבלני הוצאה לפועל המפרט את הפעולות שהם יבצעו במהלך אותו יום, על-מנת לקבל אישור על אותן פעולות. המחלקה מבצעת בדיקה לדוח ומעבירה אישור לקבלני ההוצאה לפועל לביצוע הפעולות. פרטי החייבים מועברים מיחידת האכיפה לחברות ההוצאה לפועל בדיסקט מחשב, והן מחזירות דיווח על פעולות האכיפה שביצעו באותה דרך. בדרך זו מתעדכנת מערכת האכיפה בסטטוס האכיפה. הוצגו לביקורת הדיסקטים המשמשים להעברת החומר הממוחשב מחברות ההוצאה לפועל למחלקה. למרות זאת קיימות תלונות רבות של אזרחים בדבר ביצוע פעולות אכיפה שלא לצורך והשגות נוספות על פעולות האכיפה המבוצעות - הביקורת מצאה כי בין החודשים ינואר 2005 - אוגוסט 2005 נתקבלו 894 פניות אזרחים בנושא חניה ואכיפה.

(5) גבייה במהלך פעולת אכיפה:

- (א) בחלק מהמקרים מתבצעת על-ידי עובדי חברת ההוצאה לפועל גם גבייה במהלך פעולת האכיפה. לשם כך העובדים מצויידים בפרוט הדוחות של החייב, בנוסף לכתב הרשאה לביצוע פעולת הוצאה לפועל, עליו חתום מנהל יחידת האכיפה. כתב ההרשאה הינו ספציפי לכל חייב ותקף ל- 60 יום בלבד. בכתב ההרשאה מצוין גם שמו של המוציא לפועל, המורשה בלעדית לבצע את פעולת ההוצאה לפועל.

(ב) התשלום במקרה כזה נעשה באמצעות כרטיס אשראי או המחאות, ונרשם בפנקס מיוחד לנושא. עותק אחד נשאר אצל המשלם, עותק נוסף אצל הגובה ועותק שלישי מועבר ליחידת האכיפה. החיוב בפועל של כרטיס האשראי והפקדת המחאות מתבצעים במחלקה, ולא על-ידי הגובים.

(ג) לגובה אין סמכות לפריסת תשלומים, לשם כך עליו לקבל אישור טלפוני מאחד הגורמים הבאים: מנהל יחידת האכיפה, מנהלת מדור רישום והוצאת מטלטלין, מנהלת המחלקה או סגנה. אם הדבר מאושר – הגובה מחשב את הסכום לתשלום בעזרת טבלת חישוב ריבית שברשותו. כמו כן, לא מתבצעת גבייה במזומן, פרט למקרים חריגים ובאישור מפורש של מנהל יחידת האכיפה. מנהל היחידה מאשר גבייה במזומן לסכומים של עד 1000₪ ובתנאי שהגובה יתייצב למחרת היום ביחידת האכיפה עם הכסף. מצב זה אינו רצוי על-פי יחידת האכיפה, ואם הוא חוזר ונשנה בחברת הוצאה לפועל מסויימת – נמסר לביקורת כי היחידה נוטה להפסיק עבודתה עמה, אם כי אין קריטריונים ברורים להפסקת התקשרות עם החברות.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: **"המחלקה מנחה את החברה לסיים מיידית את עבודתו של גובה המס הספציפי בשם העירייה"**.

(ד) לאחר התשלום, המוציא לפועל מגיע למנהלת צוות רישום והוצאת מטלטלין, לסגירת התיק. פרטי התשלום מוזנים למערכת, מתבצעת הפקת שובר תשלום החוב, והמערכת נותנת אוטומטית סטטוס של תיק סגור לאחר ההפקדה. כתבי ההרשאה שהתשלום עבורם הועבר להפקדה נשמרים במדור רישום והוצאת מטלטלין. מדי יום מתבצעת בדיקה באם סטטוס כתבי ההרשאה במערכת השתנה ל"נפרע – שולם במלואו". אם הסטטוס השתנה – מסירים את העיקול במערכת ומתייקים את החומר במדור רישום והוצאת מטלטלין. המחאה החויה, לכל היותר ל- 14 יום, נשמרת בכספת ומעודכנת בסטטוס הקפאה במערכת האכיפה. פרטי כרטיס האשראי מוקלדים אל תיק החייב, ואילו התקשרות עם חברת האשראי מתבצע על-ידי המוקד הטלפוני, יחד עם חיוב עסקאות שגבה המוקד.

(6) לכל פעולה שחברות הוצאה לפועל מבצעות, כדוגמת רישום בעיקול, גבייה, איתור כתובת וכדומה, קיים תעריף. בדרך זו הן מתמרצות לבצע את פעולות האכיפה. התשלומים לחברות הוצאה לפועל מתבצעים גם במקרים בהם החייב אינו נמצא בכתובת שנמסרה להן. באם בירור נוסף מעלה כי חברת הוצאה לפועל



- לא ביצועה תפקידה כנדרש, התשלום עבור הפעולה מנוכה משכר הטירחה ולעיתים חברת ההוצאה לפועל אף נקנסת.
- (7) כתובות חסרות מאותרות באמצעות חברת הקירות שאינה קשורה לחברת ההוצאה לפועל או לחילופין באמצעות חברות הוצאה לפועל אחרות. התשלום נעשה על-פי הצלחה, כאשר זו מוגדרת כאיתור כתובת השונה מזו שבידי העירייה.
- (8) על מנת לצמצם את מספר מקרי "החייב אינו מאותר", מבוצעות מספר פעולות:
- (א) המוציא לפועל חותם על תצהיר לגבי כתובת שהחייב אינו נמצא בה, דבר המהווה אקט הרתעתי כלפי המוציא לפועל.
- (ב) בחלק מהמקרים הכתובת מועברת לחברת הוצאה לפועל אחרת, שלעתים כן מוצאת את החייב.
- (ג) במקרים מסוימים הטיפול באיתור מתבצע על-ידי עובדי המחלקה ולא על-ידי חברת הוצאה לפועל.
- (ד) בקרה מדגמית מתבצעת על דוחות שמתקבלים מחברות הוצאה לפועל - וידוא טלפוני שחייב שדווח כי לא נמצא בכתובת, אכן לא נמצא בה. בקרה זו מתבצעת על-ידי מנהלת מדור רישום והוצאת מטלטלין ביחידת האכיפה, בעיקר על כתובות במקומות רחוקים, ובאופן מדגמי מכל מנה (כ-20 תיקים) שחוזרת מחברות ההוצאה לפועל.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הכתובות מאומתות לעיתים ע"י חברה שונה מזו שביצעה את הרישום בכתובות".
- (9) מקרים בהם החייב אינו בארץ: מוודאים זאת במשרד הפנים ברישומי הכניסות והיציאות שלו מהארץ- רשימה מרוכזת של חייבים נשלחת למשרד הפנים אחת לשבועיים, ומתקבלת תשובה לאחר כחודש. באם תוצאות הבדיקה מצביעות על כך שהחייב אינו בארץ – מבצעים עיקול חשבון בנק או עיקול רכב במשרד הרישוי, ולא עיקול רכוש. כל עוד מתבצע "ברור חו"ל" – התיק נעול לפעולות נוספות.
- (10) פעולות בקרה המתבצעות ע"י מנהלת המדור במסגרת תהליכי העבודה בנושא רישום והוצאת מטלטלין:
- (א) מספר התיקים שקיבל כל קבלן והתפלגות התוצאות של פעולותיו מרוכזים בטבלת Excel, על-מנת לבצע בקרה על עבודתו.
- (ב) מנהלת המדור עוברת על כל תיק שמופיע בדיסקט שמחזירה חברת ההוצאה לפועל, ובודקת שהוא תואם את כתב ההרשאה. בכך היא מאשרת את הפעולה ואת החשבונית המצורפת.

- (ג) המערכת חוסמת שידור נוסף של תיק על-ידי הקבלן, אם התיק כבר שודר בעבר, על-מנת למנוע דרישת תשלום כפולה עבור אותו התיק.
- (ד) קבלן שמוסר פרטים לא נכונים או מדווח על עבודה שלא בוצעה – הפעולה לא משולמת ולעתים הוא אף נקנס. הסמכות למתן קנס נתונה בידי מנהלת המחלקה בלבד. לידי הביקורת הועברו מסמכים שנשלחו לחברות ההוצאה לפועל, לפיהם בעקבות בדיקה שבוצעה ע"י העירייה או מי מטעמה, בה נמצא כי חברת ההוצאה לפועל לא ביצעה תפקידה כנדרש, העירייה קונסת החברה. עם זאת לא הוצגו מסמכתאות לתשלומים שהתקבלו מהחברות בגין הקנסות.
- (ה) על-מנת לבצע בקרה על עבודת הקבלן ננקטים מספר צעדים:
- (1) הקבלן נדרש לרשום במדויק את פרטי הבית וסימנים מזהים.
 - (2) מתבצעת בדיקה מדגמית בשטח של עובדי יחידת האכיפה - כדי לאמת את פרטי הבית שנרשמו.
 - (3) בכתובות מרוחקות מתבצע אימות טלפוני.
- (ו) יחידת האכיפה מוציאה לקבלנים, בתדירות לא קבועה, רשימת תיקים הנמצאים זמן רב בטיפול, כדי לזרז את הטיפול בהם.
- (ז) לידי הביקורת הגיע מסמך אשר נחתם על ידי מנהלת מחלקת חניה ואכיפה לאחת מחברות ההוצאה לפועל, ובו מצוין כי בדיקה, בדיעבד, העלתה שגובי המס, אשר פעלו בבית חייבת לא הופיעו בכתב ההרשאה מאת העירייה ולא היו מורשים מטעם העירייה לביצוע פעולות הוצאה לפועל.

ג. עיקול חשבון בנק –

- (1) עיקולי חשבון הבנק מתבצע על ידי עובדי המחלקה עצמה אשר מקבלים מידע מחברות חקירות או לחילופין ממחשבי הארנונה של העירייה (8% מהתושבים משלם בהוראת קבע).
- (2) עיקול חשבון הבנק של החייב נעשה לתקופה של 90 יום. העיקול מתבצע לפחות 60 יום לאחר רישום בעיקול, אם לא שולם החוב. על-פי דיווחי מנהל מדור עיקול חשבונות בנק לביקורת – זו פעולת האכיפה הראשונה שמתבצעת, אולם נתון זה עומד בסתירה לדיווחי מנהל היחידה. על-פי דיווחי מנהל יחידת האכיפה, עיקול ברישום היא פעולת האכיפה הראשונה, אחריה הוצאת מטלטלין, לאחר מכן עיקול רכב במשרד הרישוי ורק אחריו עיקול חשבון בנק (אם כי, לדבריו, סדר הפעולות עשוי להשתנות). את התיקים המיועדים לעיקול חשבון בנק שולפים ממערכת

האכיפה לפי סטטוס התיק ובחתך של גובה חוב מקסימלי. חשבון הבנק מאותר בפרוצדורת "חקירה מיוחדת", באמצעות חברת חקירות. על-פי החוזה עם חברות החקירות יש לבצע איתור חשבון בנק תוך 30 יום. על-פי הדיווח לביקורת החברות עומדות ביעד הזה. לאחר האיתור נשלח טופס עיקול צד ג' לבנק, על סכום החוב המדויק בתוספת הוצאות גבייה. הבנק שולח צ'ק בנקאי על סכום החוב, יחידת האכיפה מנפיקה שובר מזומן ומפקידה בבנק הדואר. משם מועבר השובר למסלקה. רק כאשר שולם מלוא הסכום – מתעדכן אוטומטית במערכת האכיפה סטטוס "סגור - שולם במלואו". שליפת התיקים לצורך עיקול חשבון בנק מתבצעת בחתך של גובה חוב מקסימלי, שמתחיל מגובה חוב נמוך באופן יחסי, אולם בכל רבעון השליפה מכוונת לגובה חוב הולך וגדל. על-פי ממצאי הביקורת, מנהלי המדורים האחרים אינם מודעים לגובה החוב שנשלף בכל עת. במקרים בהם מנהל מדור עיקול חשבונות בנק רואה כי התבצע עיקול על התיק זמן קצר לפני כן – הוא מניח אותו וחוזר אליו לאחר כחודש תוך עדכון רשימת התיקים המצויים במצב זה, רשימה ידנית הנמצאת אצל מנהל המדור.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "עיקול חשבון בנק היא הפעולה הראשונה שמבוצעת לגביית חובות קטנים. לאחר הפקדת הצ'ק הבנקאי נשלח לבנק טופס הסרת עיקול. קיימות טבלאות התניות לפיהן חיק לא אמור "להשתבץ" לשתי פעולות מבצעיות סמוכות".

(3) המערכת הממוחשבת אינה מאפשרת לשכפל צו עיקול למספר בנקים, לפיכך מופק כל צו בנפרד. בנוסף, בטופס הסרת עיקול שמיועד לסניף הבנק, אין אפשרות לסמן רק את הסניף הרצוי. הוא מודפס אוטומטית עבור כל הסניפים הרשומים בתיק ולא רק לסניף הרלבנטי – וגוזל כמות רבה של דפים. כמו כן מודפסות שתי מעטפות לכל סניף, שלא נעשה בהן כל שימוש.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הבעיה המחשובית ידועה. ניסיונות לפתור אותה עד כה לא צלחו".

(4) איתור חשבון בנק מתבצע באמצעות חברות חקירות, בעלות קבועה עבור כל איתור, נכון לחודש יולי 2004 – עלות של 50 ש"ח כולל מע"מ. במידה ובשלב מאוחר יותר יש צורך באיתור כתובת, עבור עיקול מטלטלין – האיתור נעשה שוב באמצעות חברת חקירות, אם כי לא בהכרח אותה החברה, בתשלום נוסף.

- (5) מדיווחים שנמסרו לביקורת אין מניעה למסור לחברות החקירות בקשות לאיתור כתובת ובנפרד בקשות לאיתור חשבון בנק של אותו חייב, כך שבסך הכל יתבקשו 2 איתורים נפרדים בגין אותו חייב. אין במערכת המחשב דוח המרכז נתונים אלה.
- (6) על פי פקודת מיסים גבייה, באם קיים כסף בחשבון העו"ש, העירייה זכאית לכסף האמור, במידה ולא קיים כסף בחשבון העו"ש, אך לחייב יש פקדון האמור להפרע במהלך 90 יום, העירייה מעבירה לבנק צו מימוש לפקדון וכך בעת פרעון הפקדון הכסף יעבור לרשות העירייה.
- (7) על-פי הדיווחים לביקורת, מדי חודש נמסרים כ- 3000 תיקים לאיתור חשבון בנק, מתוכם מאותרים כ- 80%. מלבד תיקים בודדים המשולמים בין מועד האיתור למועד ביצוע העיקול, לכל התיקים הללו מתבצע עיקול חשבון בנק. כ- 30% מתוך בעלי החשבונות המעוקלים משלמים את החוב. מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי מערכת האכיפה חסרה דוחות בקרה על נושא עיקול חשבונות בנק ודרישות מאגף המחשוב בנושא בשנים האחרונות נדחו. יחד עם זאת מנהל המדור עורך באופן קבוע מעקב בקבצי אקסל על כמויות תיקים שנמסרו לחברת החקירות לאיתור חשבונות מידי חודש, התקבולים מהבנקים ותשובות אחרות. אין ביכולת המחלקה למיין הכנסות כתוצאה מעיקולי בנקים המשולמים במוקד הטלפוני או במוקד קבלת קהל.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "כ - 15% משלמים את החוב באמצעות צ'ק בנקאי מיידית".
- (8) על פי נתונים שנמסרו לביקורת מקבצי אקסל, להלן התפלגות התשובות המתקבלות מהבנקים עבור התיקים לשנת 2004:
- (א) על-פי הדיווחים לביקורת מרבית התיקים אינם משולמים משום שאין כסף בחשבון המעוקל כ- 37%.
- (ב) כ- 30% מהתיקים לא משולמים משום שהחשבון המעוקל סגור.
- (ג) בכ- 20% נוספים קיים כסף בפיקדונות שטרם הגיע מועד הפירעון שלהם. במקרים כאלה מנהל המדור רשאי לדרוש "לשבור" את תכנית החסכון או הפיקדון. יחד עם זאת קיימת עדיפות לשלוח צו עיקול עתידי למועד פירעון הפיקדונות.
- (9) לביקורת דווח כי בשנת 2004 התבצעה גבייה בהיקף של כ- 4.54 מיליון ₪ כתוצאה מעיקול חשבונות בנק. בשנת 2005 היקף הגבייה עומד על כ- 4.8 מיליון ₪, נכון למועד כתיבת דוח זה.

10) תיק שקיימת בו אינדיקציה למשלוח צו עיקול חשבון בנק לא יופיע בחיתוך נוסף במערכת האכיפה. תיק שחשבון הבנק שבו לא אותר, יופיע שוב אחרי 240 יום בחיתוך התיקים המיועדים לעיקול חשבון בנק, עם הערה שלא אותר בעבר. התיק יישלח שוב לאיתור על-ידי חברת הקירות. על-פי המדווח על-ידי מנהל מדור עיקול חשבונות בנק, הוא אינו מבצע בדיקה מדוע לא אותרו החשבונות.

11) מספר נושאים ראויים לציון בהיבט של פיקוח ובקרה, בנושא עיקול חשבונות בנק:

א) צו עיקול חשבון בנק תקף לשלושה חודשים בלבד, ואחריהם העיקול מוסר אוטומטית. הסטטוס במערכת האכיפה נותר "נשלח צו עיקול", ואם סכום החוב אינו גבוה – לא יתבצע עיקול מסוג אחר (בגלל סכומי החוב של כל סוג עיקול).

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "העיקול אינו מוסר אוטומטית אלא, תוקפו המשפטי הוא ל - 90 יום. לא יתבצע עיקול מסוג אחר אם סכום החוב הוא נמוך ואינו עולה על 250 ש"ח. לא סביר שהוצאות הנבייה תעלנה משמעותית על גובה החוב ולכן תיקים בסכומים נמוכים מאוד יועברו לועדה לביטול חובות או לביטול חובע לפי העניין וההיקף".

ב) מנהל המדור מקיים קשר יומיומי עם הבנקים לגבי תיקים בהם הבנק ממאן להעביר את הכסף. אם שיחת טלפון אינה מביאה תוצאות, נשלח מכתב לסניף. לביקורת דווח, כי במהלך שישה שבועות שלפני ביצוע הביקורת התקבלו מהבנקים 60,000 ש"ח בעקבות משלוח המכתבים הללו.

ג) צו הסרת עיקול נשלח לבנק על-ידי המדור רק עם קבלת שיק בנקאי על סכום החוב.

ד) לכל עובדי המחלקה יש הרשאה להיכנס לתיק ולבצע בו שינויים. הביקורת מצאה כי במדור עיקול חשבונות בנק לא מתבצעת בקרה על שינויים בתיקים, דוגמת הסרת עיקול.

ה) לא מתנהל מעקב אחר משלוח צווי עיקול לבנקים, כך שאין כל אינדיקציה אם בנק לא הגיב לאחד הצווים. הדבר מתגלה אקראית רק אם החייב פונה למחלקה בעקבות פעולת אכיפה אחרת. לביקורת נמסר כי בדיקה יזנית אפשרית אך אינה מתבצעת, משום שגוזלת זמן רב ואינה כדאית.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "דוח בקרה שקיים במערכת האכיפה אינו תקין".



(ו) עיקול חשבון בנק מתבצע על סכום החוב הקיים באכיפה, מבלי לדעת אם לחייב יש חובות נוספים באוטומציה, וממילא מבלי ליידע את החייב בדבר חובות נוספים הקיימים באוטומציה.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "מבנה המופס מוגדר בתקנות ואין לשנותו. ממילא לא ניתן להכיל צו עיקול על דוחות שאינם חלוטים ולא נשלחו הודעות אזהרה בניגום."

7. עיקול ברישום רכב במשרד הרישוי –

(1) עיקול רישומי, שאינו מאפשר לבעל הרכב למכור אותו, אולם הרכב נשאר ברשותו. מתבצע כאשר החוב לא שולם חרף פעולות האכיפה הקודמות, אך לעתים לפני עיקול חשבון בנק – על-פי החלטת מנהל יחידת האכיפה.

(2) כ- 130 תיקים מטופלים מדי יום לשם ביצוע עיקול מסוג זה, בפועל מתבצעים 80 - 90 עיקולים ביום. נמסר לביקורת ע"י מנהל המדור כי ניתן היה לבצע יותר עיקולים באם היקף כח האדם במדור היה גדול יותר, משום שקצב הביצוע אינו תלוי בגורמים נוספים. תיק שלא ניתן לבצע בו עיקול מעודכן בסטטוס מיוחד במערכת, כך שאינו עולה שוב ברשימה למחרת.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "לא ניתן לבצע יותר עיקולים ביום בעיקר בשל העובדה שכיום אין כמעט פוטנציאל תיקים לרישום בעיקול. תיקים ישנים שנבדקו בעבר חוזרים ונבדקים כדי לזהות אם כיום הינם ברי עיקול. תיקים מעוקלים מזהים בתנועה מיוחדת ולא בסטטוס."

(3) התיקים לאכיפה נמצאים במערכת האכיפה או במערכת האכיפה המינהלית, אולם רק במערכת האוטומציה ניתן לראות האם קיים רכב בבעלות החייב ואת פרטי הרכב. כמו כן העיקול בפועל מתבצע במערכת האוטומציה, on-line מול משרד הרישוי. בסוף היום מנהל המדור מעדכן במערכת האכיפה את הסטטוס ל"עוקל".

(4) הסרת עיקול: בסוף כל יום נאספים ביחידת הפניות ההעתקים של הסרות העיקול מכל המדורים המטופלים בכך. מנהל מדור עיקול רכב מוודא כי כל העיקולים הוסרו במערכת האכיפה. ניתן להפיק דוח שמראה כמה הסרות עיקול בוצעו, אולם על-פי ממצאי הביקורת לא נעשה שימוש בכלי זה. כמו כן, למנהל המדור לא ידוע מהו היקף הגבייה בעקבות עיקול רכב במשרד הרישוי.

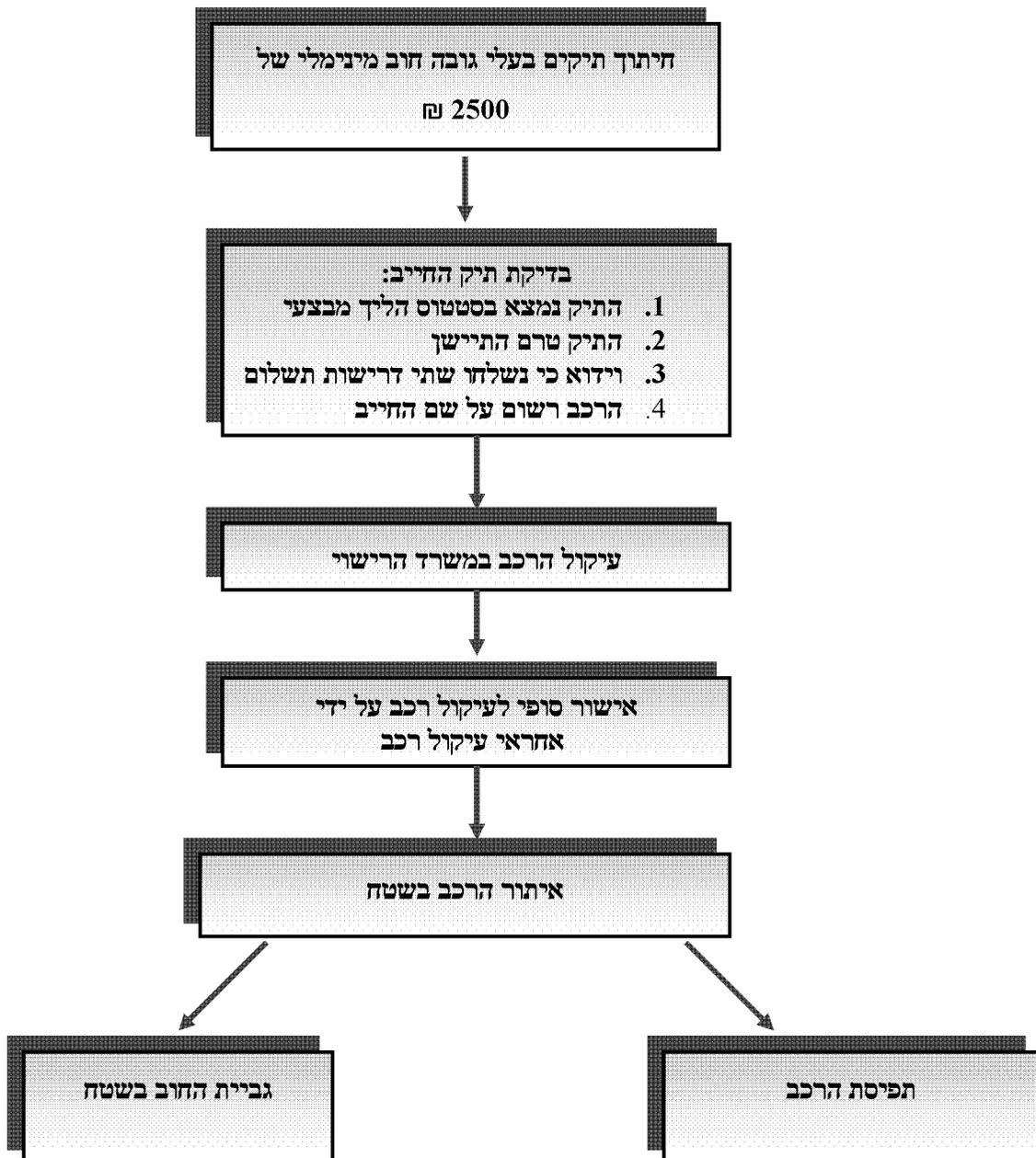
בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הנתון אינו ידוע לצערנו כלל, כמו באשר ליתר פעולות האכיפה, לכלל המנהלים ולא רק לאחראי המדור."



- (5) מנהל המדור מוודא כי ההליך שעבר התיק עד הגיעו אליו היה תקין, לפני ביצוע העיקול. בנוסף, בסוף כל יום עובר מנהל המדור על תיקים שהתבצע בהם עיקול באותו היום, לאיתור טעויות לאחר ביצוע.
- (6) לפני ביצוע העיקול, נבדקת ההתאמה בשם החייב ובמספר הזהות. אם נמצאת טעות או קיים ספק – העיקול לא מתבצע, ונעשה ברור בחברה לאוטומציה.
- (7) כל התיקים הנשלפים לביצוע עיקול נבדקים באותו היום, על-מנת למנוע מצב בו האזרח ישלם את החוב בעוד התיק כבר נשלף ואינו מעודכן. אם האזרח שילם במהלך היום – נתון זה יופיע בבקרה שמתבצעת בסוף היום. בנוסף, פקידי קבלת הקהל מסוגלים לראות במערכת האוטומציה את העיקול שהתבצע.



ה. תרשים מס' 9: תהליך העבודה בעיקול רכב



(1) עיקול רכב משמעותו לקיחת הרכב בשטח, והשארת הודעה במוקד הגרירות על המצאות הרכב בידי העירייה. מתבצע על-ידי שני עובדים מיחידת האכיפה, שזה תפקידם. פעולה זאת מתבצעת רק כלפי בעל חוב של מעל 2,500 ₪ וכמוצא אחרון. הפעולה מבוצעת בעקבות מעבר יזום של מנהל היחידה על תיקים בגובה החוב המתאים במערכת האכיפה, ולא כהליך קבוע. הפעולה נחשבת למאוד אפקטיבית, פעולה שבעקבותיה אחוז תשלום החוב גבוה מאוד. הביקורת לא מצאה נתונים כמותיים התומכים בכך. עיקול רכב בשטח מתבצע בהיקף נמוך, על-פי הדיווחים לביקורת כ- 30 עיקולים בחודש (כאשר כל מקרה של יציאת מעקלים לשטח מסתיים בעיקול רכב או גביית המחאה). אולם מבדיקה שערכה הביקורת עפ"י דוח גבייה מעיקול כלי רכב לתקופה 1/7/04 - 23/2/05 נמצא כי מסה"כ 60 תיקים לפעולה (במהלך 4 חודשים) 44 ניגבו בתל אביב מרביתם באמצעות גבייה ומיעוטם בעיקול הרכב ו- 16 ניגבו מחוץ לתל אביב.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: **"הודעה מושארת במוקד הגרירות"**.

(2) עיקול רכב מתבצע בתיקים בהם החוב הוא מעל 2500 ₪, עבור סך כל הדוחות שבתיק. עם זאת, קיימים מקרים בהם חלק מהדוחות בתיק התיישנו, ולא התבצעה בדיקה טרם ביצוע העיקול, בנוגע לזאת וביחס לסכום החוב שניתן לגבות בפועל מאותו התיק. מנהלת מחלקת חניה ואכיפה מסרה כי: "לרוב, ללא עדכון מצידו של החייב, לא ניתן לזהות מראש התיישנות של דוחות ספציפיים".

(3) אישור סופי של עיקול רכב בשטח ניתן על-ידי אחראי עיקולי רכב בלבד ובאופן אישי לגבי כל עיקול. לפני אישור העיקול, האחראי בודק כי התיק נמצא בסטטוס של הליך מבצעי וטרם התיישן. כמו כן הוא מוודא כי נשלחו שתי דרישות תשלום וכי הרכב רשום על שם החייב. לפני ביצוע העיקול, כאשר מופק כתב הרשאה, מתבצע עיקול רכב במשרד הרישוי, על מנת למנוע את מכירת הרכב מיד לאחר עיקולו בשטח.

(4) לפי עיקרון המידתיות, רכב ששווי נמוך משווי החוב – לא יעוקל.

(5) בסמכות מדור עיקול רכב לפעול רק באזור גוש דן. בלילה קיימת חובת ליווי שוטר. במהלך היום, העיקול מתבצע ללא ליווי שוטר, לפיכך אין אפשרות לעצור חייב שבורח. על-פי הדיווחים לביקורת קיימים מקרים כאלה.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: **"אילוץ ביצוע עיקולים רק במרכז גוש דן נובע ממגבלת נגישות וגרירה למחסן רכבים"**.

- (6) מדיניות המחלקה מעודדת ביצוע גבייה על-פני עיקול. לפיכך, במעמד העיקול קיימים מקרים בהם אנשי הצוות גובים המחאה מהחייב וחותמים על הצהרה כי לא יפקידו אותה, למשך מספר ימים עד לתאריך נקוב, בכדי לאפשר לו להסדיר את חובו. באם החייב אינו מגיע – ההמחאה מופקדת. דווח לביקורת כי מדיניות המחלקה אינה מתירה גבייה של המחאה דחויה.
- (7) איתור כלי הרכב: אם בעל הרכב הוא תושב תל אביב, הכתובת מאותרת באמצעות תשלומי הארנונה. אם בעל הרכב אינו תושב תל אביב, מאתרים את הרכב באמצעות הכתובת המופיעה בשכיחות הגבוהה ביותר בדוחות החנייה שלו. את הרכב מחפשים בסביבת הכתובת המאותרת.
- (8) בעת ביצוע העיקול, נעשה נסיון במידת האפשר לאתר את בעל הרכב. אם לא מצליחים לאתרו, מעקלים את הרכב ומשאירים הודעה לחייב בתיבת הדואר שלו, בטלפון, ובמחלקת הגרירות. משטרת ישראל לא מיודעת על כך, אולם היא מפנה למוקד העירוני כל אזרח שמודיע על העלמות כלי רכב.
- (9) רכב מעוקל מועבר למחסן בבניין מרכזים. בניין זה לא אושר באופן מלא על-ידי כל המהנדסים לאחר השריפה שפקדה אותו בשנת 2003. יחד עם זאת המחסן נעול ומאובטח. בתגובה נמסר כי מתום תגובת חוזה השכירות ב-2/5 מאוחסנים הרכבים במחסן של חברת "ת".
- (10) בעת שחרור רכב מעיקול מציג החייב אסמכתא לביצוע תשלום, ואז מעודכן הסטטוס במערכת האכיפה ל"סגור – שולם במלואו". לאחר מכן מופק טופס שחרור רכב ושחרור הרכב מתואם טלפונית.
102. הזמן המוקצב לפעולת אכיפה הוא 36 חודשים, עד התיישנות הדוח. כל פעולת גבייה "מאפסת" את פרק הזמן עד התיישנות, ומאפשרת 36 חודשים נוספים לגביית הדוח. לאחר שהתיק עובר להליך מבצעי, לא מתבצעת בדיקה של תיקים הקרובים להתיישנות בכדי לקדם את ההליכים בהם. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "לצערנו, יש תקלות רבות בתהליך הקצאת התיקים לפעולות מבצעיות ולא תמיד ההקצאה היא בשיטת fifo".
103. בקרה על יחידת האכיפה מתבצעת על-ידי סגן מנהלת המחלקה בפגישה שבועית עם מנהל היחידה, בה מוצג דיווח כמותי בדבר פעולות האכיפה. בנוסף, באמצעות תלונות על פעולות הוצאה לפועל, מבצע סגן מנהלת המחלקה בקרה על חברות ההוצאה לפועל ומוודא אם הן פועלות כחוק וברוח מדיניות העירייה. הביקורת קיבלה לידיה מסמכים אודות פעולות בקרה כמותיות, אולם לא קיבלה אסמכתאות בגין הבקרות על בחינת התלונות על פעולות חברות ההוצאה לפועל.



104. לא קיימת אפשרות למדוד את האפקטיביות של כל פעולת עיקול בנפרד, משום שתשלום החוב עשוי להתבצע בעקבות מספר גורמים שונים. נמסר לביקורת כי העובדים יכולים לראות את יחס הסרות העיקול לעומת עיקולים קיימים, ולקבל אומדן כולל לתשלום החוב לאחר כל פעולות האכיפה, אולם הביקורת מצאה כי לא נעשה שימוש בנתון זה. בנוסף, החל מחודש יולי 2004 מתבצעת העברה של תיקים ממערכת האכיפה לקובץ הסטוריה, ונתוני התיקים הללו אינם חשופים.

105. על-פי הדיווחים לביקורת, לא נעשה שימוש בדוחות תקופתיים של הוצאות מול הכנסות בעבודה מול חברות הוצל"פ וחברות חקירות. לא מתבצעת מדידת הרווחיות של פעולות העיקול השונות. לא מתבצעת השוואה של ההוצאות מול הגבייה כתוצאה מהפעולות הללו.

יחידת התובעים

106. הסמכות להפעלת שיקול דעת תובע באשר לביטול דוחות או הפחתת דוחות חניה, קיימת מכח סעיף 229 (ג) לחוק סדר הדין הפלילי [נוסח משולב], התשמ"ב-1982. בתקנות סדר הדין הפלילי, התשל"ד 1974, ישנה הרחבה בנושא. בשנת 1990 העביר היועץ המשפטי לממשלה הנחיות בדבר הפעלת סמכות זאת (להלן - ההנחיות).

מכוח הנחיות אלו "גזרו" תובעי העירייה עילות ומיספרו אותם. בעילות אלו נעשה שימוש לצורך נימוק פעולות הביטול והפחתת הדוחות לתושבים.

א. הביקורת איתרה כי סעיף 1(א) להנחיות היוה"מ"ש קובע כי פנייה לעירייה בדרך של הגשת בקשה תבוצע תוך 30 יום ממועד קבלת הדוח. סעיף זה נסמך על סעיף 229(א)(1), לחוק סדר הדין הפלילי התשמ"ב. כמו כן, סעיף זה מסויג בסעיף 229(ה) לחוק, בו ניתנה לתובע האפשרות לפטור מחובת הגשת הבקשה במועד, אם שוכנע התובע שהבקשה לא הוגשה מטעמים שאינם תלויים במבקש, או סיבות אשר מנעו הגשתה במועד. סעיף ו' להנחיות קובע באופן חד משמעי כי התובע לא ידון בבקשה שהוגשה באיחור:

"ככלל לא יחליט תובע בבקשת ביטול אלא אם הומצאו לו המסמכים התומכים בטענותיו של הפונה כמפורט בהנחיה זו, ולאחר שבחן אותם. תובע לא ידון בבקשה לביטול הודעת קנס שהוגשה לאחר שחלפו שלושים יום מיום שההודעה הומצאה למבקש אלא אם שוכנע שהבקשה לא הוגשה במועד בשל סיבות שלא היו תלויות במבקש ושמונעו ממנו להגישה במועד, והיא הוגשה מיד לאחר שהוסרה המניעה."

תקנה 42 לתקנות סדר הדין הפלילי קובעת כי:

"א) בקשה לביטול הודעת תשלום הקנס תוגש בכתב לתובע...תוך התקופה שנקבעה לתשלום הקנס בהודעת תשלום הקנס; בבקשה יפורטו הנימוקים ויצורפו לה, אם ישנם, המסמכים המאמתים את טענות המבקש.

(ב) בבקשה לביטול הודעת תשלום קנס שהוגשה באיחור יפורטו הנימוקים לאיחור ויצורפו הנימוקים לאיחור ויצורפו המסמכים המאמתים אותם.

(ג) קבלה על משלוח הבקשה לחובע לפי תקנה זו בדואר רשום תהיה ראייה לתאריך המשלוח.”

הביקורת איתרה שבפועל, אין התייחסות של התובעים להנחיה זו. הטיפול הנעשה במחלקת האכיפה של העירייה מתבצע לאחר שהדוח הפך לחלוט, דהיינו לאחר יותר משלושה חודשים לאחר שהודעת הקנס הועברה לאזרח ובד"כ יותר מ-6 חודשים לאחר תאריך העבירה. מסקירת הטפסים המתעדים את הדיון שערכו התובעים, השיקולים והחלטתם הסופית נראה כי למרות האמור לעיל, לא מתקיימים הכללים הקבועים בחוק, באופן גורף בכל התיקים שנסרקו על ידי הביקורת.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "לאחרונה, אנו מקפידים בהוראת היועץ המשפטי לעירייה על דחיית פניות המגיעות לאחר 30 יום מקבלת הודעת הקנס. למעט במקרים של הוצאת תו חניה ומצוקת חניה תושבים.”

ב. סעיף 229 ג' לחוק הסדר הדין הפלילי [נוסח משולב], התשמ"ב – 1982, קובע כי:

“חובע רשאי לבטל הודעת תשלום קנס אם נוכח כי לא נעברה עבירה או כי היא נעברה לא בידי מי שקיבל את ההודעה, או אם היה סבור שבנסיבות המקרה אין עניין לציבור בהמשך התהליכים; החובע יערוך רישום של הודעת תשלום קנס שביטל וינמק את החלטתו; לענין סעיף קטן זה ...”

מבירור שערכה הביקורת עם רכז התובעים, עולה כי הסיבות לביטול דוח, "תורגמו" על ידי משפטני המחלקה לעילות הנושאות מספר מזהה. בכל החלטת תובע לביטול או הפחתה של דוח, רושם התובע מספר העילה בגינה בוטל הדוח. עילה זו משקפת את משמעות וסיבת הביטול.

ג. מהבדיקה המדגמית שערכה הביקורת, עולה כי ב- 36% מהמקרים, קיים קושי לאתר את הסיבות לביטול דוח ורק עיון מעמיק תוך שימוש במאגרי המידע שנמצאים במחלקת חניה עצמה ניתן לשחזר הסיבות בגינם בוטל הדוח.

ד. במסגרת מדגם שבוצע על ידי הביקורת נבחנו 210 תיקים בהם בוצע ביטול/הפחתה, ב- 77 תיקים שנבדקו לא צוינה עילת ביטול/הפחתה/עילת ההפחתה.

ה. סעיף 229 ו' לחוק סדר הדין הפלילי [נוסח משולב], התשמ"ב – 1982, קובע כי הפחתת תוספת הקנס, במקרה שהחייב לא הודיע שברצונו להישפט על העבירה תוך פרק הזמן הנקוב בהודעת הקנס ולא שילם במועד את הקנס, נתונה להחלטת התובע המוסמך באחת משתי העילות התקפות:

(1) נבצר מהמשלם לשלם את הקנס במועד בשל סיבה שאינה תלויה בו;



- (2) הסיבה לחיוב בתוספת הפיגור יסודה בתקלה של רשויות המדינה.
בנוסף, ישנן שתי הנחיות נוספות מחייבות, המפורטות בסעיף ז':
- (1) הבקשה להפחתה תהיה בכתב;
- (2) הבקשה תהיה נתמכת בתצהיר המאמת את העובדות המפורטות בה או לחילופין, במעמד המבקש.

בבדיקה מדגמית שערכה הביקורת אודות החלטות התובעים לעניין ההפחתות, לא אותרה - אף לא החלטה אחת להפחתה על ידי תובע, שהכילה הן את הבקשה והן את התצהיר. כמו כן, אין כל רישום על טופס המטפל, באם שוחח התובע פנים אל פנים עם החייב, בטרם החליט על ההפחתה. מנהלת מחלקת חניה ואכיפה מסרה בתגובה לממצאי הביקורת כי: "בהיקפי הפניות הטלפוניות והפרונטליות למחלקה, אין זה ישים כי כל פנייה תוגש בכתב ובצירוף תצהיר או שתלווה בשיחה פנים מול פנים. הדבר עומד בסתירה למדיניות מנכ"ל העירייה לפיה "הכל למלפון".

ו. סעיף 6(ב) להנחיות קובע כי התובעים ינהלו רישום מרוכז על ביטול תשלום קנס ועל ביטול תוספת פיגור (הפחתה), ובו יכללו הפרטים הבאים:

- (1) תאריך הגשת הביטול;
- (2) תאריך ביצוע העבירה;
- (3) מהות העבירה;
- (4) סיבת הביטול;
- (5) תאריך הביטול.

מהביקורת עולה כי הנחיה זו איננה מבוצעת במלואה. תאריך ביצוע העבירה ומהות העבירה אינן מופיעות באופן עיקבי, ברישום אותו מנהל התובע או המטפל בפניות המחלקה. כמו כן, לרוב לא מעודכן תאריך החלטת הביטול על גבי הטופס.

ז. הביקורת איתרה 37 קודים מורשים במערכת הממוחשבת, המשויכים לכאורה לתובעים שונים. משיחה שקיימה הביקורת עם אחראי התובעים עולה כי ישנם בפועל רק 7 תובעים, בנוסף אליו. הדבר נובע מתובעים שעזבו את המחלקה, אולם הקודים אשר שימשו אותם אינם מבוטלים לצורך שמירה על הנתונים ההיסטוריים שביצעו.

ח. בבדיקה מדגמית שערכה הביקורת במערכת הממוחשבת לא נמצא שימוש בקודים של תובעים לאחר הפסקת עבודתם במחלקה.

107. קיימות 31 עילות לביטול דוח עליהן מסתמכים התובעים בבחינתם את הפניות המונחות לפנייהם. לא קיימים נתוני התפלגות לפי סוגי עילות. ניתן לחלק את העילות הללו לארבע קבוצות מרכזיות:

- א. התיישנות.
- ב. בעיות בהעברת הדואר (התוצאה היא התיישנות).
- ג. נסיבות אישיות קשות (כולל מצב כלכלי).
- ד. אחריות של בעל הרכב – טעות בזהות של הרכב או של בעליו, בעיות בהסבות.
108. הבסיס להחלטת התובעים הינו הנחיות היועץ המשפטי לממשלה, משנת 1990. הנחיות אלו מפרטות רשימה של עילות, בגינן ניתן לבטל או להפחית דוח חניה. התובע, אשר אחראי על תהליך ביטול הדוח מתחילתו ועד סופו, ללא התערבות גורם נוסף, מחליט על פי שיקול דעתו, באם לבטל או להפחית את הדוח, בהתאם לעילות הקיימות.
109. ראוי לציין, כי עילה מספר 65 קובעת כי ניתן לבטל או להפחית דוח בגין: "נסיבות אישיות קשות של הפונה מצדיקות שלא למצות עמו את הדין". עילה זו מהווה, כפי שנאמר לביקורת את עילת הסל של התובעים, אליה ניתן לשייך מגוון של מקרים אשר אינם מוגדרים באופן אחר. נראה כי לתובעים יש בלעדיות בתהליך ביטול הדוח אשר יוצרת פתח לבטל או להפחית דוח גם באופן בלתי תקין. העובדה כי לא נעשית בקרה על המלצות התובעים, מקלה על ניצול פרצה זו.
110. אין בסמכות מנהלי המחלקה להתערב בשיקול דעתם המקצועי של התובעים, אלא להציג את המדיניות ואת היעדים הרצויים. דבר זה נעשה לרוב בישיבות משותפות עם פורום התובעים, שבהן מנותחות סוגיות משפטיות שעלו במהלך העבודה. על בסיס זה מגובשת מדיניות אחידה המחייבת את כל התובעים, על-פי החלטת רוב. בישיבה משותפת מנהלת המחלקה, סגנה, מנהלת יחידת הפניות, מנהלי המדורים ביחידת הפניות והתובעים. זאת במטרה ליצור אחידות רבה ככל האפשר בהחלטות התובעים.
111. מנהלת מחלקת אכיפה וחניה, טענה במהלך הביקורת כי מיום תחילת עבודתה במחלקה היא מנסה "לישר קו" בין עמדות התובעים, בנוגע להחלטות במקרים חריגים שניתנים לפרשנות במספר דרכים. בנוסף, היא מנסה להתוות דרך פעולה במקרים אלו. כמו כן, ישנו שימוש בעילות מסוימות לביטול או הפחתה של דוחות, שאינן בכפוף להנחיות.
112. להלן מספר החלטות חריגות שאינן בכפוף להנחיות:
- א. מצב כלכלי - הוחלט כי בקשה להפחתת דוחות בגין מצב כלכלי קשה, תלווה במסמכים מלשכת הרווחה, ביטוח לאומי, אישורי מחלה, אישור נכות, החזקה ברכב מיושן ואסמכתאות המעידות על חוב בסך של 2,000 ש"ח לכל הפחות. אישור התובע למסמכים אלו יגרור ביטול בגין עילה 65 - נסיבות קשות של הפונה, המצדיקות שלא למצות איתו את הדין.



- ב. מצוקת חניה - הוחלט כי ניתן להמיר באזהרה עד 2 דוחות חניה שסומנו בסימול עבירה 55 או 39 לתושבים בעלי תו חניה. הביקורת איתרה תכתובת עם מנכ"ל העירייה כי ההחלטה אושרה. המרה זו משמעותה ביטול דוח.
- ג. ביטול דוחות לבעלי תו - ניתן לבטל דוחות שנרשמו עד 90 יום טרם קבלת תו חניה. ביוני 2004, הוחלט לקצר את טווח הזמן ל- 60 יום בלבד. הביקורת איתרה תכתובת עם מנכ"ל העירייה כי ההחלטה אושרה. אישור התובע למסמכים אלו, יגרור ביטול בגין עילה 32 שמשמעותה כי לא נתקיים אחד מיסודות העבירה.
- ד. פנייה במסגרת 30 יום - ניתן להפחית קנס שצבר תוספת פיגור, לשיעורו המקורי, רק אם הפנייה הייתה במסגרת 30 יום. ההחלטה אינה ברורה לביקורת, שכן תוספת פיגור מתעדכנת 90 יום מיום מתן הדוח.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הכוונה היא לקנס שהצטבר עד שונענחה הפנייה במידה והשתהינו במענה".
- ה. חניית נכה בתחום נכה משותק רגליים - ניתן להמיר באזהרה דוח אחד בלבד, במקרה שנכה שאינו משותק רגליים חנה במקום המיועד לנכה משותק רגליים.
- ו. בן המבקר את הוריו הקשישים הגרים בעיר - באם מדובר בדוח יחיד ובעבירה לא חמורה, ניתן להמיר באזהרה.
- משיחה עם מנהלת המחלקה עולה כי הוחלט כי חייבים המבקשים להסב דוחות שנתיים לאחר תאריך העבירה, יועברו לטיפול תובע לאישור ההסבה. החלטה זו הינה בניגוד להנחיות.
113. התובעים משתמשים במערכת האוטומציה ובמערכת האכיפה על-מנת לבדוק ולאמת נתונים מתוך תיק החייב, אולם אינם מזינים בעצמם במערכת הממוחשבת את הפעולה עליה הם מחליטים. בכל פנייה לביטול או הסבת דוח ממלאים התובעים טופס ידני, עליו הם חותמים בשמם ומפרטים את המלצתם, כולל הסיבות לכך. הטפסים עוברים להקלדת העובדות בקבלת הקהל ויחידת הפניות. עובדות אלו מקלידות למערכת את קוד התובע ואת קוד העילה לביטול, במידה והמלצת התובע הנה חיובית.
114. בנוסף, משתמשים ב"מערכת המטפלות" כדי לראות את הסטוריית הפניות ואת התשובות שנכתבו לאותו אזרח בעבר.
115. בעבר בוצעה סריקה של כל הפניות עצמן לתוך המערכת, שאיפשרה לראות את הטענות הקודמות של אותו אזרח ולראות אם יש טענות שחוזרות על עצמן באופן שיטתי, אולם הסריקה הופסקה לפני מספר שנים. כיום ניתן לראות את הסטוריית הפניות רק בתיקי הארכיב.



116. העירייה מחוייבת לענות לפניות תוך 45 יום, עם אפשרות לשלוח תשובת ביניים שמאריכה את פרק הזמן למענה. היעד של התובעים הוא לסיים את הטיפול בתיקים ביום בו הם מועברים אליהם. בפועל זה לא מתבצע. נסיון להציב תובע תורן בצמוד למטפלות בפניות – לא סייע אף הוא לקיצור ההליך. על-פי הדיווחים, תיק מתעכב ביחידת התובעים בדרך כלל כ- 3 - 4 ימים, אולם בתקופות עמוסות, כדוגמת חודש אוגוסט 2004, בעת עריכת בדיקת הביקורת, נוצר עיכוב של כחודש. מנהלת המחלקה דיווחה לביקורת כי במהלך השנה האחרונה (אוקטובר 2005) הפיגור החריף וקיימים תיקים אשר מתעכבים אצל התובעים אף כחצי שנה ובמקרים קיצוניים גם יותר.
117. ההספק היומי של תובע נע בין פניות בודדות, אם הן מורכבות או שהתובע בתורנות קבלת קהל, לבין 80 - 100 פניות אם הפניות פשוטות והתובע אינו בתורנות. לא נמצאו נתונים מדויקים על ההספק הממוצע ואין כלי מדידה ובקרה לעבודת התובעים. אין אפשרות להוציא דוח ממוחשב בחתך של תובע, משום שעבודתם אינה ממוחשבת.
118. אחת לחודש סגן מנהל המחלקה בודק על-פי קוד התובע, בכמה תיקים טיפל כל תובע. לא ניתן להסיק לגבי ההתפלגות בין טיפול בפניות בכתב לבין טיפול בקבלת קהל, שמתבצע בתורנות. כמו כן לא ניתן להסיק כמה מהתיקים הם תיקי הסבה שהטיפול בהם מאוד מהיר. לכן הנתון אינו בהכרח משקף נתון הספק השוואתי לכל התובעים. זאת משום שאין התפלגות שווה של סוגי הטיפול הללו בין התובעים. עם זאת, ניתן לדעת כמה תיקים רגילים היו לכל תובע.
- מהביקורת שמבצע סגן מנהלת המחלקה עולה כי קיימים הבדלי הספקים בין התובעים, אולם לא מתבצעת הפקת לקחים ביחס לכל תובע – מהם ביצועיו לעומת הציפיות ממנו ומה עליו לבצע. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: **"מתבצעת הפקת לקחים והראיה לכך שהיא שמספר תובעים סיימו עבודתם במחלקה מיוזמתו"**.
119. החומר המועבר לטיפול התובעים אינו משובץ לתובע ספציפי, אלא נאסף בחדר התובעים, מסיבות מחשוביות, מקצועיות ובשל התורנויות השונות של התובעים, שמכתיבות את העדרותם בחלק מהימים (כדי למנוע עיכוב בטיפול כתוצאה מהעדרות לשם תורנות של תובע מסויים). כך שהאחריות לעמידה ביעדים הכמותיים היא צוותית, ולא אישית.
- כל עוד התהליך אינו ממוחשב, אין אפשרות לבצע בקרה לאיזה תובע שובץ כל תיק, אלא אם התשובה לפנייה היא חיובית והתבצע בתיק שינוי המתועד תחת קוד תובע מסויים. הדבר הוגדר כדרישה במערכת החדשה, אולם הפיתוח טרם הגיע לשלב זה. באוקטובר 2005 מסרה מנהלת המחלקה כי נרכשו 2 רישיונות לתוכנה משפטית לשם גיהול תיקי התביעות ובכוונתם להוסיף עוד 4 רישיונות.
120. התיקים המיועדים לטיפול התובעים נערמים בשתי קבוצות – באחת ערעורים רגילים ובשניה תיקים להסבות. לא קיימת הוראה או סדר ברור המגדיר לאיזו קבוצה על התובע לתת קדימות

בבואו לטפל בפנייה. באופן עקרוני הטיפול נעשה לפי סדר כרונולוגי, אולם בפועל לא תמיד בודקים התובעים באיזו קבוצה תיקים ישנים יותר.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "טיפול החובעים נעשה ע"פ הקפדה על סדר כרונולוגי של מועד העברת הפנייה לחובע. פניות המקבלות קדימות הן פניות דחופות מלשכת הדובר, המבקר, מנכ"ל וכדומה."

121. התובעים אינם עורכים מעקב אחר עדכון החלטותיהם במערכת הממוחשבת, לא קיימת בקרה הבוחנת ההתאמה בין החלטות התובעים לנתונים שהוקלדו במערכת, עובדות קבלת הקהל יכולות להקליד החלטה שונה מהחלטת התובעים והמערכת לא תדע להתריע על כך.

122. במסגרת הביקורת בוצעה בדיקה אחר החלטות התובעים על מנת לבקר את אופן התנהלות המחלקה המשפטית באמצעות ניתוח תיקי אכיפה.

א. נמצא כי במרבית התיקים קיים טופס "בקשה לעיון" בו המטפל אמור לציין את סיבת הפנייה לתובע המחלקה, אולם במרבית המקרים לא נרשם במקום המיועד למטפל דבר.

ב. התובע מסמן במשבצת המיועדת לכך את החלטתו לבטל, להפחית, להמיר באזהרה, או להותיר את הקנס. סיבת הביטול מצוינת רק לעיתים נדירות ובדרך כלל מסתפקים התובעים במיספור עילת הביטול או ההפחתה במקום המיועד לכך בטופס. כפי שצוין קודם לכן התובעים הסתמכו על הנחיות היועמ"ש במיספור העילות הפנימיות לביטול הדוח.

ג. במקרים רבים שנבדקו ע"י הביקורת הניתוח שנעשה ע"י התובע לא ברור ולא צורפו האסמכתאות הנדרשות שהובילו להחלטתו.

ד. לחלק מהתיקים שנבדקו לא צורף טופס, המתחייב לדעת הביקורת, ובו פירוט הדוחות, אודות תיק האכיפה, לגבייהם דן התובע וקבע את החלטתו.

ה. אותרו מקרים בהם ההחלטה נעשתה על ידי ספרור הדוחות ומתן החלטה שונה או לחילופין עילה שונה לכל דוח, אולם ללא צירוף הדף עליו מצוין הספרור הפנימי שבצע התובע אין ביכולת הבקורת וכל גורם חיצוני לבקר את החלטות התובע כיאות.

ו. העתקי אסמכתאות שונות אותם נדרש החייב להציג לצורך קבלת החלטה על ביטול או הפחתה של דוח אינם מצורפים לתיק האכיפה ולא ניתן להבחין באם הציג אותם החייב או שלא צורפו לתיק מסיבה כלשהיא.

ז. התובעים קובעים את החלטתם על סמך מידע המתקבל מהמערכות המומחשבות של העירייה. כפי שצוין קודם לכן מידע זה אינו מצורף לתיק.



ח. שיטת התיוק המקובלת במחלקה בלתי סבירה. התיקים מתויקים אצל המטפלים, בהתאם לתיקים בהם טיפל כל מטפל. על מנת לאתר תיק יש צורך לבדוק מי העובד אשר טיפל בתיק, לגשת לעמדה בו הוא יושב ולחפש אחריו.

מצב התיקים ותיעוד החלטות התובעים כפי שמתואר מקשה על ביצוע בקרה כלשהיא אחר פעולות התובעים ודורש זמן רב על מנת להעלות את הנתונים אשר בהם עשה שימוש התובע בהחלטתו. גם לאחר איתור התיק יש צורך להעלות השערות לשם ניתוח החלטות התובע כפי שבוצע על ידי מנהלת המחלקה בבואה לבדוק עבורנו מספר החלטות.

אחראית בקרה

123. אחראית הבקרה מעורבת במספר תהליכי עבודה:

א. ביצוע בקרה על "הלכשת" הפרטים שמבצעת החברה לאוטומציה בטרם שליחת הודעות הקנס לידי האזרחים, תוך בדיקה מדגמית של דוחות שנקלטו באוטומציה אחרי הלכשת פרטים ממרשם האוכלוסין על החייבים במערך האוטומציה.

החברה לאוטומציה שולחת קובץ המכיל את כל הדוחות שנקלטו, אליו מצורפות מספר דוגמאות למכתבים הנשלחים לאזרח, לשם ביצוע ההשוואה. אחראית הבקרה בודקת את הקובץ והדוגמאות ומאשרת את הקובץ באוטומציה. החברה לאוטומציה מעבירה את הקובץ לחברת "א", שמדפיסה ושולחת את המעטפות.

ב. גזירת דוחות באופן ממוחשב ממערכת האוטומציה למערכת האכיפה לשם תחילת פעילות נגד החייב במערכת זאת, על פי תבחינים המשתנים בהתאם לנסיבות הקיימות במערכת.

(1) הגזירה משתנה לפי צרכי המחלקה, ואחראית הבקרה עוקבת אחר כמות התיקים באכיפה כדי לווסת את העומסים. בשוטף נגזרים דוחות בטווחים של 3 חודשים, על-פי התאריך הקובע. התאריך הקובע האחרון שנגזר מתועד בקלסר, והגזירה מתבצעת מתאריך זה ועד 3 חודשים אחריו. מדי פעם, על-פי הדיווחים לביקורת בתדירות משתנה וחסרת קריטריון מנחה, נגזרים דוחות ישנים יותר, בטווח של 31-34 חודשים אחורה, כדי שדוחות שהיו בטיפול כלשהו בזמן הגזירה ובינתיים השתחררו – לא יתיישנו. במצב זה נגזרים רק הדוחות אשר לא נגזרו בעבר. דוחות עם הודעת מבצע – נגזרים בנפרד, גם הם על-פי תאריך קובע.

(2) מהבדיקות שערכה הביקורת עולה כי הבקורות המיושמות אינן מלאות, אין נוהל בקרה מוגדר אודות גזירת דוחות חייבים מדי תקופה.

(3) הביקורת איתרה כי במשלוח הודעות ראשונות לחייבים בחודש ספטמבר 04 נעשתה גזירה מאוחרת של דוחות ממערכת האוטומציה כשמועד התיישנותם קרב. תקלה בהדפסת הדוחות שהביאה לעיכוב של כ- 15 יום במשלוח הדוחות לחייבים

גרמה בסופו של דבר לכך שהדוחות האמורים יצאו מטווח 3 השנים וניכנסו לתחולת התיישנות. אומדן הנזק עומד על כ- 17,8876,124 ₪.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "נעשתה גזירה מאוחרת מאחר והסתבר בדיעבד כי מהלך הגזירות באוטומציה לא היה תקין וכי למרות שמועדים אלה נגזרו יותר מפעם אחת, לא הכילה הגזירה את כלל הדוחות המתאימים ובבדיקות שערכנו במערכת האוטומציה התברר כי נותרו דוחות מהמבצע שטרם נגזרו".

(4) קובץ הגזירה מגיע בדואר האלקטרוני או באמצעות CD, ונקלט במערכת האכיפה. הקליטה מסדרת את הדוחות לפי זהות, ונותנת מספר תיק לכל זהות. בשלב זה הקובץ מועבר ב-CD לחברה הייצוגית () שמבצעת את הלבשת הכתובת לפי נתוני משרד הפנים. הקובץ מוחזר ב-CD ומעודכן למערכת.

(5) לאחר מכן המערכת מבצעת ניפוי לתיקים (אזרחים שנפטרו, חסרה כתובת, זהות לא קיימת), וסיבת הניפוי מצויינת. תיקים תקינים מקבלים סטטוס 45 – "מוכן לדרישה ראשונה", ותיקים לא תקינים מקבלים סטטוס "לא ניתן לאכיפה" (מצב זמני שישתנה מאוחר יותר, כמפורט בהמשך בסעיף 127 ה').

(6) במערכת מוגדרים מספר מצבי דוח שאותם לא גוזרים לאכיפה, והמערכת אינה מאפשרת לגזור אותם. כלומר כאשר מגדירים את הדוחות בסטטוסים הללו הם לא יכללו בגזירות המבוצעות לשם אכיפה.

(7) בכל גזירה ממערכת האוטומציה למערכת האכיפה, מופק ממערכת האוטומציה ריכוז של נתוני הגזירה – כמות הדוחות, כמות הזדהויות והסכום הכספי הכולל. בנוסף, במערכת האוטומציה עצמה מעודכן התאריך הקובע האחרון שניגזר.

(8) הביקורת איתרה כשל במערכת הממוחשבת אשר כתוצאה ממנו לא מתאפשרת גזירת דוחות נוספים ממערכת האוטומציה לתיק על שם חייב באם כבר קיים תיק לחייב במערכת האכיפה. המצב גרם להתיישנות דוחות של החייב ללא אפשרות להתחיל ב"פעילות מבצעית" נגד החייב בגין דוחות אלו.

משיחה שערכה הביקורת עם מנהלת המחלקה, נמסר כי לאחר תיאום עם מתכנתי המערכת, תוקנה הבעיה המערכת מאפשרת גזירת דוחות למערכת האכיפה גם אם שם החייב קיים במערכת.

ג. משלוח דרישת תשלום:

- 1) אחראית הבקרה "מריצה סבבים" של 4000 תיקים לכל היותר, ומעבירה את הקובץ לחברת "א" להדפסת המעטפיות לדרישת תשלום ראשונה (גם כאן מתבצעת בחינה מדגמית של המעטפיות).
 - 2) לאחר שעברו 30 יום מתאריך משלוח דרישת התשלום, ו-10 ימים מהתאריך האחרון לתשלום (הנתונים הללו מתועדים ידנית), מתבצעת "סגירת סבב" – נשתלת במערכת התנועה "נמסר" (זאת לאחר וידוא עם מדור דואר חוזר כי כל הדואר החוזר שהתקבל בסבב הנוכחי הוקלד למערכת).
 - 3) בשלב זה נפתח סבב של דרישה שנייה לתשלום, בהליך זהה לדרישה הראשונה.
 - 4) בכל סבב מופק קובץ שמכיל מספר שובר וסכום לתשלום עבור כל תיק, ומועבר לחברת "טלאול" המפעילה מוקד טלפוני חיצוני לתשלום דוחות.
- ד. שינוי סטאטוס להליך מבצעי: יומיים אחרי סגירת סבב דרישת תשלום שנייה, אחראית הבקרה משנה את הסטאטוס בתיקים שטרם שולמו לסטאטוס "הליך מבצעי", ומודיעה למנהל יחידת האכיפה על מספר התיקים שעברו לסטאטוס זה.
- ה. מתן סטאטוס "לא ניתן לאכיפה" מתבצע כאשר אין הפיפה בזהות או התאמה בשם, או כאשר כתובת חברה היא כתובת לא קיימת. אחראית הבקרה מנסה להכשיר דוחות אלו לגבייה, על-ידי איתור כתובת חברה מול רשם החברות, בדיקה במרשם האוכלוסין הארצי, באוטומציה ובמשרד הרישוי לאיתור שם או מספר זהות שגוי. מה שלא מאותר נשאר בסטאטוס "לא ניתן לאכיפה" והופך לנפל. מה שמאותר נכנס לסבבים של דרישת התשלום. אחת הסיבות למתן סטאטוס "לא ניתן לאכיפה" היא טעות הקלדה של מספר הזהות. טעות הקלדה של ספרה במספר זהות – אסור לתקן והדוח הופך לנפל, אולם טעות שנובעת מקפיצה של שורה במאגר משרד הפנים – מותר לשנות, וההחלטה היא לשיקול דעתה של אחראית הבקרה.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "בכל המקרים בהם הוחלט לבצע איזה שהוא שינוי הרי שזה מבוצע לאחר חקירה מעמיקה מה מקור הטעות האם הדוחות במקורן נשלחו לכתובת המדויקת. האם הדוחות נשלחו לשם פרטי ומשפחה מדויקים. האם הרכב היה בבעלות החייב (עפ"י משרד הרישוי) נכון לתקופת ביצוע העבירות. בדיקת מסמכי ההסבה מחברת ההשכרה ובמידת הצורך בירור טלפוני מולם. להערה "קפיצה של שורה במאגר משרד הפנים" הכוונה לתיקון השם ולא לתיקון הזהות, במקרה זה מס' הזהות המגיע ממערכת האוטומציה הוא נכון".



ארכיב

124. היקף הפעילות של הארכיב הולך וגדל בעיקר משום שכמות הדוחות גדלה בשנים האחרונות וכמו כן היקף הפניות והערעורים של האזרחים גדל ומוביל לריבוי דרישות להוצאת מסמכים מהארכיב.
125. הארכיב מפוצל עקב מחסור במקום. במשרדי המחלקה נמצא חלק קטן מהארכיב, ומרבית החומר הישן נמצאת בשני אתרים נוספים, המרוחקים ממשרדי המחלקה.
126. המסמכים השמורים בארכיב מתחלקים ל- 5 סוגים:
- א. דוחות מקוריים – פנקסי הפקח ופלטי המסופונים
פנקסים ופלט מחשב של דוחות מסופונים ושלחיים מאגף הפיקוח בצרוף רשימת פנקסים בשני עותקים. אחראי הארכיב מוודא שכל הפנקסים הרשומים ברשימה הגיעו, חותם ושולח עותק אחד לאגף הפיקוח.
עותק שני הוא מתייק. פנקסי הדוחות ופלט דוחות המסופונים מסודרים במדפים בארכיב. הפנקסים מסודרים על המדפים לפי מספר הסדרה של הפנקס, שרשום על המדף.
כשנגמר המקום בארכיב – מועברים פנקסים ישנים יותר לבניין אחר.
 - ב. חומר קודם – מכתבי ערעור, מסמכים מצורפים ומכתבי תשובה
לארכיב מגיע ארגז שהחומר בו ממוספר במספר רץ, שניתן במדור קליטה והפצה. אחראי הארכיב מניח את הארגזים במדפים כאשר טווח המספרים רשום על גבי כל ארגז. חומר זה נמצא בשני חדרים שונים בבניין המחלקה, כאשר חומר ישן יותר נמצא בבניין אחר. אחראי הארכיב בלבד יודע היכן נמצאת כל סדרת מספרים, והדבר אינו מתועד באופן כלשהו. בתגובה מסרה מנהלת המחלקה כי הסידור ידוע גם לכל אחד מעובדי הארכיב.
פנייה חוזרת בנוגע לתיק שכבר הייתה פנייה בעניינו, מקבלת מספר רץ זהה למספר שקיבלה הפנייה הראשונה. הפניות החוזרות מרוכזות בארגז "פניות חוזרות", המונח במדף או באזור בארכיב שבו מונח הארגז עם הפנייה המקורית, וזאת משום שאין מקום להוסיף חומר לארגזים שבהם נמצאות הפניות המקוריות.
 - ג. טפסי הסבות – חברות השכרה, חברות פרטיות וכו'
הטפסים הללו אינם מעודכנים במערכת הארכיב, אלא מונחים בארגזים עליהם רשום התאריך. השליפה מתבצעת ידנית, באמצעות תאריך ושם, בהסתמך על הידע של עובד הארכיב באשר למיקומה של כל קבוצת תאריכים.
 - ד. אישורי משלוח
פלט מחשב שמספק הדואר לאחר משלוח דואר רשום ובו רשימת הדוחות שנשלחו.



ה. ביטולים ואזהרות

הבקשה וההחלטה על ביטול דוח או המרה באזהרה, מתויקים בארגזים מיוחדים של ביטולים ואזהרות, שנשמר במשך שנתיים בלבד. זאת לעומת תקופת שמירה של שבע שנים עבור יתר החומר. חומר זה אינו נדרש בעבודה השוטפת של המחלקה. מסמכי הנה"ח- שוברים שנפרעו במסלקה, החזרים לפונים ואישורי חשבון.

ו. מסמכי הנה"ח - שוברים שנפרעו במסלקה, החזרים לפונים ואישורי חשבון.

127. תהליך עבודה – שליפת חומר מהארכיב:

א. דוחות מקוריים – אחראי הארכיב מאתר את הפנקס על-פי מספר הפנקס שרשום על המדף בו הוא שמור, לאחר קבלת מספר הדוח המבוקש. שליפת דוחות מקוריים מתבצעת במקרים הבאים:

- (1) במקרה של בקשה לראות את הוראות הפקח.
- (2) בעקבות דוח הבדלי רישום קליטה – תיקים בהם יש הבדלים בפרטי הרכב בין רישום הפקח לרישום באוטומציה. אחראי הארכיב מצלם את הדוח המקורי.
- (3) דוחות מסופון השמורים בארכיב משמשים רק לבית משפט, מאחר והם נגישים לעובדי המחלקה במערכת האוטומציה לכל מטרה אחרת.

ב. תרשים מס' 10: שליפת פניות אזהרה קודמות





- ג. חומר ישן בנושא הסבות – שליפה ידנית על-פי תאריך ושם הפונה, צילום החומר והעברת הצילום למבקש.
- ד. אישורי משלוח – איתור על-פי תאריך ומספר דוח, או מיקוד. אחראי הארכיב מצלם את הדף הרלבנטי, ולאחר מכן מצלם שוב רק את השורה המבוקשת. בנוסף, מצלם את הדף הראשון בחוברת עליו מוטבעת חותמת הדואר.
- ה. דרישת תשלום ראשונה ושנייה לחייב – מתוּיֵק בקלסרים בקבלת קהל, ונשלף על-ידי עובד הארכיב בעקבות בקשה של העובדות המטפלות בפניות בכתב. הדרישות מופיעות בפלט מחשב, ממנו מצלמים את השורה הרלבנטית. בתגובה לממצאי הביקורת נמסר כי הדרישות הועברו ליחידה לניהול חייבים. המצאת העתקי אישורי המשלוח מבוצעת ע"י עובדת ספציפית.
128. הבקשות להוצאת חומר מהארכיב מגיעות לעתים מודפסות ולעתים על פתקים בכתב יד, ישירות לאחראי הארכיב או לתא שלו. החומר המבוקש מונח בתאים של העובדות המטפלות בפניות בכתב.
129. הביקורת מצאה כי מבוצעת עבודה ידנית רבה בארכיב שיטות העבודה מסורבלות ומיושנות ועומס העבודה רב.
130. מנהלת המחלקה מסרה לביקורת כי למרות הגידול בכ"א בארכיב שיטת הטיפול לא השתנתה משמעותית לאור העובדה כי עדיין (נכון לאוקטובר 2005) כמחצית מדוחות החניה נרשמים ידנית, מה שדורש זמן עבודה רב בארגון הפנקסים ובצילום דוחות מקוריים לשם עיון בהערות המפקח. הפניות בכתב מאכיפה מתוּיֵקוּת לפי סטוס התיק באכיפה ולפי מועדי מכתבי התשובה, לאור הקושי בתיוק אינטנסיבי בארכיב מרוכז לאכיפה.

הנהלת חשבונות

131. במחלקה קיימת יחידה שעוסקת בהנהלת חשבונות ומונה שתי עובדות הכפופות ישירות למנהלת המחלקה. עובדת אחת אמונה על הטיפול בדוחות ותשלומים בשלב "האוטומציה" ועובדת אחרת אמונה על תיקי האכיפה והפעולות הכספיות הנערכות בהם, באחריות עובדת זו גם התשלומים שנעשים במחלקה באמצעות כרטיסי האשראי וקופות ה"נורית".
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "סה"כ 3 עובדות ביחידת הנה"ח. הן עוסקות גם בכל התשלומים לספקים."
132. עם זאת, עבודת הנהלת החשבונות מפוצלת ומתבצעת גם על-ידי עובדים נוספים במחלקה. ארבע עובדות נוספות עוסקות בהנהלת חשבונות במחלקה, בנוסף לתפקידיהן ביחידות השונות (פניות,



- אכיפה וניהול חייבים). חלק מהנהלת החשבונות מתבצע ע"י מנהלת מדור דואר חוזר ביחידת ניהול חייבים – בעיקר כל מה שקשור לחברות חקירות וחברות הוצאה לפועל.
133. אחראית קבלת קהל מרכזת את ההמחאות ושוברי האשראי הנגבים בקבלת הקהל, ובכך מסייעת להנהלת החשבונות. הנהלת המחלקה ומנהלים נוספים מסרו כי נושא הנה"ח במחלקה אינו מקבל את המענים המקצועיים הנדרשים. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת המחלקה כי נקלטה עובדת נוספת ביחידת הנה"ח וכיום סה"כ 3 עובדות ביחידה. עוד נמסר כי כל הנה"ח מרוכזת כיום ביחידה והעובדות עוסקות גם בכל התשלומים לספקים.
134. מנהלת החשבונות האמונה על טיפול בדוחות בשלב האוטומציה מבצעת עבודתה באמצעות 4 מערכות מחשוב שונות בהן:
- א. מערכת האוטומציה, כולל מערכת הקופה שבתוכה.
 - ב. מערכת האכיפה.
 - ג. מערכת הנה"ח העירונית.
 - ד. המערכת הלוגיסטית.
- העבודה על ארבעה מערכי מחשב נפרדים יוצרת סרבול במערכת הנהלת החשבונות.
135. סגירת תיקים:
- א. בסיום יום עבודה נערכת במערכת הנהלת החשבונות התאמה של כלל ההמחאות מול דיווחי הגבייה טרם העברה למסלקה. לאחר קליטת הקבצים מהמסלקה, נערך עדכון סטטוס דוח "סגור".
 - ב. מבדיקת הביקורת עולה כי מנהלת המחלקה אינה יודעת מהן ההרשאות הקיימות במערכת, באם עובדיה רשאים לבצע סגירת תיק. בשיחה שקיימה הביקורת עם מנהלת המחלקה נטען כי סטטוס "סגור שולם" הניתן לתיק הינו סטטוס אוטומטי המופיע בעת איפוס חשבון החייב, וכי לא יתכן מצב בו חשבון יהיה לא מאופס ויופיע בו סטטוס "סגור שולם". יחד עם זאת מבדיקת הביקורת במערכת האכיפה עולה כי ניתן להזין סטטוס "סגור שולם" לחשבון, מבלי שהזון נתון המצביע על גודל החוב. מחלקת חניה ואכיפה מסרה לביקורת בהתייחסות לממצאים כי: "לאור הנתח הביקורת הונחתה תוכנית המערכת לחסום הזנה ידנית של הסטטוס אלא בהרשאה ספציפית שחיון למנהלים".
 - ג. יתכן מצב בו בתיק קיימת יתרה תשלום נמוכה, במצב זה התיק בדרך כלל יבוטל, הדבר כאמור תלוי במקרה, ביטול התיק נעשה ללא אישור תובע, על ידי שימוש בהקפאת חוב כאשר לטענת מנהלת היחידה ההפחתה נעשית תמיד באישור מנהל.



136. לא קיים דוח המאפשר מעקב אחר תיקים בהם נעשית הפחתת חוב במקרים האמורים, מה עוד שלא ניתן לעקוב אחר תיקים אלו באמצעות התובעים, מאחר והם אינם מעורבים בתהליך.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "במקרים בהם קיימת יתרת חוב נמוכה, למשל בנין "קפיצת" קנסות פיגורים עד למועד תשלום השובר בפועל או במקרים של חיוב הוצאות גבייה לאחר תשלום התיק, תבוטל יתרת החוב ולא התיק כולו. לא ברור איזה מנהלת יחידה צוטטה."

בדיקת הביקורת העלתה כי ביטול יתרת החוב בתיק אכיפה משמעותה כשם ביטול התיק מאחר ולא בוצעו פעולות אכיפה נוספות. ביטול יתרת החוב נעשית באישור מנהל המחלקה על פי שיחה שנערכה בין הביקורת לבין מנהלת מחלקת חניה ואכיפה.

137. מדי תקופה יוצא דוח חריגים של תיקים בהם יתרת החוב נובעת מהוצאות גבייה בלבד, במקרה האמור נערכת בדיקה של כל תיק לגופו.

138. בשל אי רישום סכום החוב לתשלום על השובר לתשלום, ישנה אפשרות לשלם בבנקים סכום הנמוך מהסכום לתשלום. משמע, על חשבון דוח בסך של 70 ש"ח, ניתן לשלם סך של 50 ש"ח בלבד. במקרים אלו, כשמדובר בסכומים קטנים, נבחנת אפשרות לבטל את שארית החוב ופעמים רבות אכן מבטלים שאריות אלו.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "רק בשוברים לתשלום דוחות חלון או הודעות קנס לא מצוין הסכום לתשלום."

139. בבחינת רישום אמצעי התשלום במערכת נמצא כי באם התשלום עבר דרך המסלקה, מופק שובר באופן אוטומאטי, אך באם התשלום נתקבל בעירייה, לא קיימת חובה להזין את סוג אמצעי התשלום.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "לא ברור כלל על מה מדובר". כוונת הביקורת שבתשלום המועבר דרך מסלקת העירייה, מעודכן אמצעי התשלום באופן ממוחשב ואילו בתשלום שמבוצע במחלקה, אין חובה להזין את אמצעי התשלום במערכת הממוחשבת.



140. קוד - נפרע ידני

- א. קיים קוד " נפרע ידני " במערכת הממוחשבת אשר מבטל חיוב קיים באופן ידני. קוד זה נועד לשימוש כאשר מסיבה כלשהיא חייב אשר שילם את חובו מציג למנהלת אישור בגין התשלום אולם התשלום לא עודכן במערכת המחשב מסיבה כלשהיא.
- ב. במצב האמור נערכת בדיקה על ידי מנהלת החשבונות האמונה על מערכת האכיפה בקובץ החריגים ובמסלקה. באם נמצא שקיימת בעיה טכנית במערכת ולא נעשה זיכוי אוטומטי, מבוצע " נפרע ידני " במערכת.
- ג. חשוב להדגיש כי "נפרע ידני" אינו קוד פעולה קיים ומוגדר במערכת, משיחה עם ראש צוות פניות ציבור, עלה כי לא קיימת הגדרה אמורה במערכת. מדובר בקוד שמאופיין לאחר הכניסה למערכת, על ידי כניסה למסך שובר בהסדר ושם נרשם זיכוי ידני.
- ד. לדברי מנהלת המחלקה ביצוע הפעולה דורש הקשת סיסמא. מנהלת החשבונות האמונה על מערכת האכיפה, הינה היחידה המורשת ובעלת הסיסמא לביצוע " נפרע ידני"
- ה. במהלך הביקורת התברר כי קיים קוד "205" המייצג פעולה של "נפרע ידני". הזנת הקוד אינה דורשת הזנת סיסמא והינה אפשרית לכלל משתמשי המערכת.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: **"לאור הערת הביקורת, החבקה תוכנית המערכת לחסום את השימוש בקוד 205 לכלל המשתמשים ולהחירו רק למשתמשים ספציפיים."**

141. המחאות חוזרות:

- א. במקרה של המחאה שחוללה בעקבות תשלום הודעת קנס חלון, מחלקת הנה"ח של היחידה מבצעת פעולת "סטורנו" (ביטול זיכוי) לזיכוי הודעות קנס וזו מתבטלת.
- ב. באם מדובר בחייב שמוצו נגדו כלל ההליכים (עיקול/הוצאה לפועל וכו') ההמחאה עוברת לטיפול יח' "המחאות חוזרות" בעירייה, שמטפלת בהמשך גביית ההמחאה מהחייב.
- ג. באם נראה שניתן לקבל כסף מהחייב, ההמחאה מועבר חזרה לטיפול המחלקה, קיים טופס מובנה ביחידה המתאר את הפעילות שבוצעה בהקשר להמחאה החוזרת, הטופס מאושר על ידי מנהלת היחידה.

142. הביקורת איתרה כי לא קיים רצף דוחות המהווים את האסמכתאות במחלקת הנהלת החשבונות ובמחלקה בכלל.

- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: **" לא ברור למה הכוונה "**.
כוונת הביקורת תיוק השוברים מבוצע על ידי הנהלת החשבונות של האגף, על פי מספרי הדוחות, העדר רציפות מקשה על איתור שוברי התשלום במקרה של בירור או התאמה.



מחשוב

143. בשימוש המחלקה קיימות ארבע מערכות מחשב שונות. מערכות המחשב מיושנות ואיטיות, ופועלות בסביבת MAGIC ו-DOS:

א. מערכת חניה (אוטומציה) – משמשת משלב קליטת הדוח ועד השלב של משלוח הודעה לחייב.

ב. מערכת אכיפה – מערכת PC. המערכת הקיימת היא בסביבת Magic, ישנה, בנויה תלאים, לא עומדת בעומס הנתונים.

ג. מערכת מטפלות בפניות – מערכת PC המשמשת את יחידת הפניות. אליה נגזרים דוחות שקבלו אפיון של קבלת מכתב (פנייה). מערכת ישנה, משנת 1992, עם הרבה שדרוגים, מאוד עמוסה. בעקבות השינוי הארגוני הפסיקו לתעד את התנועות של הפניות עצמן, עקב הסרבול והפיגורים שנוצרו. מה שמתועד זה עובדת קבלת מכתב הפנייה, שיבוץ למטפלת ספציפית, התשובה לפנייה ומי קיבל את ההחלטה בתשובה.

ד. מערכת תווי חניה.

144. נכון למועד כתיבת הדוח נמצאות בפיתוח שתי מערכות מחשב:

א. מערכת חניה - תחליף את מערכת האוטומציה. הפיתוח אמור להסתיים עד סוף שנת 2005.

ב. מערכת אכיפה.

145. על פי הדיווח לביקורת המערכת החדשה בשלבי בדיקה אולם טרם הוצגה לעובדי המחלקה.

146. החומרה הנמצאת בשימוש המחלקה ישנה, דבר המוביל לריוי תקלות והפסקות עבודה. המדפסות הקיימות מוגבלות ביכולותיהן. ניתן להדפיס מסמכים מסויימים רק במדפסות מסויימות. קיימים מקרים בהם יש צורך להדפיס מספר מסמכים במספר מדפסות, או מדפסות שונות, דבר המקשה על זרימת העבודה ומעכב את הטיפול באזרח.

147. לגורמים במחלקה, בדומה ליחידות אחרות בעירייה, אין יכולת השפעה בקבלת החלטות בנושא המחשוב. בתהליך הקיים המחלקה מעבירה את צרכיה ודרישותיה לאגף המחשוב המחליט למה להיענות. עפ"י הדיווחים, פעמים רבות השיקולים אינם ברורים, חלק מההחלטות המתקבלות על-ידי אגף המחשוב אינן מובנות ואינן לשביעות רצונה של המחלקה. השירות הניתן ע"י אגף המחשוב אינו מספק את המענה הנדרש לצרכי המחלקה. קיימת בעיית תקשורת עם אגף המחשוב וקשיים עקב הריחוק הפיזי מבניין העירייה. דברים אלו משפיעים על מהירות התגובה והטיפול של אגף המחשוב. המחלקה, בראייתה, כנותנת שירות לאזרח צריכה להיות בעדיפות עליונה בקבלת שירות וטיפול בתקלות. בפועל המצב הפוך, על-פי הדיווחים הבקשות המופנות לטיפול אגף



- המחשוב נתקלות בקושי, מתומחרות במחיר גבוה ומטופלות בתהליך מסורבל וממושך. במקרים רבים דברים התבצעו רק בזכות התערבות אישית של המנכ"ל.
148. מתאמת המחשוב מסרה לביקורת כי לרכזי המחשוב אין עצמאות רבה בניית צרכים. התהליך מתנהל בוועדות שתוצאותיהן מגיעות לרוב אחרי עיכובים ארוכים. בנוסף, הם אינם חשופים לתכנית עבודה מסודרת של אגף המחשוב, המאפשרת לחוות דעה או להערך מבעוד מועד.
149. הגדרת מתאמת המחשוב אינה חד משמעית ונהירה אף לנושאת התפקיד עצמה, לגורמים אחרים במחלקה ובעירייה בכלל. ההגדרה כ"מתאמת" מגבילה את מעורבותה הפורמלית בתהליכים בתחום המחשוב. מצב זה טומן בחובו, כפי שדווח לביקורת, מספר סוגיות:
- א. הגדרת התפקיד אינה ברורה. למתאמת המחשוב לא ברור את מי היא אמורה לייצג.
 - ב. מתאמת המחשוב אינה מעורבת בתכנון העידי – דברים נעשים בחופזה ובאופן שגוי, וההחלטות מונחתות על מתאמת המחשוב מבלי שנערכה להן. כמו כן היא אינה מעורבת ברכש. אין לה יכולת להשפיע על הציוד הנרכש, ולא ניתנת לה הזדמנות להציע הצעות שעשויות להפחית עלויות או להעלות את איכות הרכש.
 - ג. בשל זמינותה במחלקה, מתאמת המחשוב מבצעת מטלות טכניות, עסוקה ב"כיבוי שרפות" כתחליף לטכנאי. הדבר אינו מוגדר פורמאלית כחלק מתפקידה. בנוסף, אין ברשותה את כל ההרשאות הנדרשות לביצוע חלק זה של התפקיד, דבר הגורם לעיכובים בתהליך העבודה.
 - ד. למתאמת המחשוב יש חלק קטן בלבד מההרשאות של "סופרווייזר", דבר היוצר סרבול בנושא אבטחת מידע – טפסים ותהליכים ארוכים, בנושאים שיכולים להיפתר מיידית.
 - ה. מתאמת המחשוב אינה מקבלת הכשרה או קידום מקצועי, היא אינה מעודכנת בפיתוחים טכנולוגיים, לא משתתפת בקורסים והשתלמויות מקצועיות, ולא מקבלת עדכונים טכנולוגיים מאגף המחשוב. מתאמת המחשוב אינה משתתפת בפורום רכזי מחשוב משום שאינה מוגדרת כרכזת. אי לכך היא אינה חשופה לחידושים ולפיתוח מקצועי, ללמידה או שיתוף בידע. בנושא זה החל תהליך שינוי בעקבות חילופי המנהלים באגף המחשוב בחודש יולי 2004, ודווח לביקורת כי מתאמת המחשוב החלה להשתתף בפורום רכזי המחשוב.
150. השירות שהמחלקה מקבלת בנושא המחשוב אינו עונה על צרכי המחלקה באופן מספק:
- א. פנייה למס"פ היא טלפונית בלבד ואורכת זמן רב. אין אפשרות לפנייה באינטרנט.
 - ב. טכנאים אינם מוכנים לפתוח תקלה למחשב שאינו נושא מדבקה צהובה – מצב שכיח עקב הריחוק מבניין העירייה. מתאמת המחשוב מסרה לביקורת כי נושא זה בעייתי ומעכב למרות שקיימת יותר גמישות מצד הטכנאים בנושא זה.



151. עיכובים נוספים בנושא המחשוב, המשפיעים על תהליכי העבודה במחלקה נגרמים על-ידי מספר גורמים:

- א. ליקויים בציוד המסופק על-ידי חברת "ט" – תקלות וחסרים. פנייה לאגף המחשוב בנושא זה לא נענתה לפחות חודש וחצי, טרם מועד כתיבת דוח הביקורת.
- ב. תקשורת מחשבים בעייתית עם בניין העירייה, שגורמת להאטת התהליכים ולזמני המתנה ארוכים.
- ג. ההסכם עם החברה לאוטומציה מגביל את מספר המשתמשים במערכת.
- ד. קושי בהשגת אנשי התמיכה של מערכת האוטומציה.
- ה. התמיכה של מערכת האכיפה ומערכת מטפלות בפניות מתקבלת מעובדי העירייה. אנשי התמיכה אינם זמינים, וזמן התגובה שלהם ארוך.
- ו. תחלופה מהירה של עובדי קבלן שדורשת הערכות מיחשובית מתמדת.

ביקורת נתונים ממוחשבת

152. הביקורת קיבלה נתונים ממערכת האכיפה (PC) כדלקמן:

- א. קובץ תיקים – ממערך נתוני ההיסטוריה והנתונים הזמינים, סה"כ 411,374 רשומות.
- ב. קובץ תנועות – ממערך נתוני ההיסטוריה והנתונים הזמינים סה"כ 4,370,415 רשומות.
- ג. קובץ דוחות חניה – ממערך נתוני ההיסטוריה והנתונים הזמינים סה"כ 1,556,213 רשומות.
- ד. קובץ תנועות כספיות – ממערך נתוני ההיסטוריה והנתונים הזמינים סה"כ 383,505 רשומות.
- ה. קובץ תיקים מנוטרלים (תיקי נפל) - 3,050 רשומות.
- ו. קובץ פרטי תיקים מנוטרלים - 12,206 רשומות.
- ז. טבלאות פענוח שונות, כ- 20 טבלאות שונות, כגון: קודי סטאטוסים, משתמשים, סוגי תנועות, קודי נטרול, קוד סיבות נטרול, מצבי דוח, טבלת תובע, טבלת עילות תובע, וכו'.

153. מקורות הנתונים ומבנה מסד הנתונים

- א. הביקורת מדגישה, שמערכת האכיפה איננה כוללת את כל דוחות החנייה שנרשמו, אלא רק דוחות שנגזרו ממערכת האוטומציה ועברו לשלב האכיפה. משוחות עם בעלי תפקיד עולה, כי מדובר בדוחות "חלטים", משמע - דוחות שניתן לגבות מהאזרח על ידי הפעלת מנגנון אכיפה, כגון עיקול מיטלטלין.
- ב. הנתונים הנשמרים במערכת האכיפה נחלקים ל- 3 קבוצות, כדלהלן:



- (1) קבצי עבודה שוטפת - הסביבה הזמינה למשתמש.
- (2) קבצים היסטוריים - נתונים מהסביבה השוטפת שאינם רלוונטיים להמשך טיפול האכיפה (דוחות ששולמו ודוחות שהוכרזו כלא מתאימים לגבייה).
- (3) קבצים המכילים מידע בדבר דוחות/תיקים "שירדו לנפל" - דוחות שהוגדרו במערכת כ"נפל".
- ג. מבנה קבצי עבודה שוטפת וקבצים היסטוריים נחלקים ל-3 סוגים נפרדים:
- (1) קובץ אב ראשי הכולל את מספר התיק ושם החייב.
- (2) קובץ בן הכולל פירוט דוחות לתיק של חייב.
- (3) קובץ בן נוסף, המכיל תנועות מצבים לתיק, משמע- מתן תיאור למצב שבו נמצא התיק כגון: שולם, הוקפא, נמצא בהליך מבצעי, נשלחו הודעות דרישת תשלום קנס וכו'.
- ד. מבנה קבצי דוחות/תיקים "שירדו לנפל" נחלקים ל-2 סוגים:
- (1) קובץ אב ראשי הכולל את מספר התיק ושם החייב.
- (2) קובץ בן הכולל פירוט דוחות לתיק של חייב.
- ה. שימוש בסביבת עבודה כמפורט לעיל, נוצר בשל ריבוי נתונים ומגבלות עיבוד של כמות גדולה של נתונים. לכן, אחת לתקופה, מועברים הנתונים השוטפים שאינם רלוונטיים להמשך אכיפה, לסביבה ההיסטורית כפי שהוגדרה לעיל.

154. גזירת נתונים ממערכת האוטומציה למערכת האכיפה

- א. הביקורת ניתחה את קובץ התיקים והדוחות, להלן כמות הדוחות והתיקים שנגזרו כל שנה ממערכת האוטומציה למערכת האכיפה:

שנה	תיקים	דוחות
2002	16,111	47,129
2003	49,953	137,714
2004	71,006	264,852
סה"כ	137,070	449,695

- ב. מנתונים שנתקבלו ממנהלת היחידה עולה כי בתקופה שבין יולי, 2003 ליוני, 2004 נרשמו 1,164,143 דוחות, בסכום של 105,042,760 ש"ח.



155. ביטולי דוחות והעברות ל"נפל" מוגדר כדוח בו התישנה העבירה או העונש וכן דוח בו החייב נפטר בתאריך ביצוע העבירה קדם לתאריך הפטירה. מצב זה מחייב אישור תובע בכתב.

א. לביקורת נמסר כי ישנם מספר דרכים לבטל דוח:

(1) קוד מצב 8 – לא ניתן לאכיפה;

(2) קוד מצב 20 – נפל.

(3) תיקים שהועברו לקבוצת "קבצי נפל".

156. התפלגות תיקים שסווגו כנפל ותיקים שלא ניתנים לאכיפה:

שנת 2004	שנת 2003	שנת 2002	
3,917	3,737	1,710	לא ניתן לאכיפה
2,456	2,144	1,254	נפל
6,373	5,881	2,964	סה"כ

157. מנתונים שהועברו לידי הביקורת עולה כי 44.3% מכלל הדוחות שנרשמו בתקופה שבין יולי 2003 - יוני 2004 שולמו, 6.63% מהדוחות בוטלו מסיבות שונות כגון: ביטול טכני, ביטול תייר, ביטול נכה וכיו"ב.

158. נתונים שגויים

א. הביקורת סרקה את קבצי הנתונים בחיפוש אחר נתונים חריגים המעידים על רשומות ששוננו בכוונה, או בשל תקלה.

ב. מבדיקה של קובץ דוחות החניה במערכת הממוחשבת נמצאו תיקי אכיפה בהם נתונים משובשים אשר אינם ניתנים לקריאה:

301883
301884

ג. בתיקים שפורטו לעיל, אותרו שדות ריקים ומשובשים. מבדיקה של מערכת האכיפה (מסכי התפריטים של המערכת), לא אותרו התיקים הנ"ל.

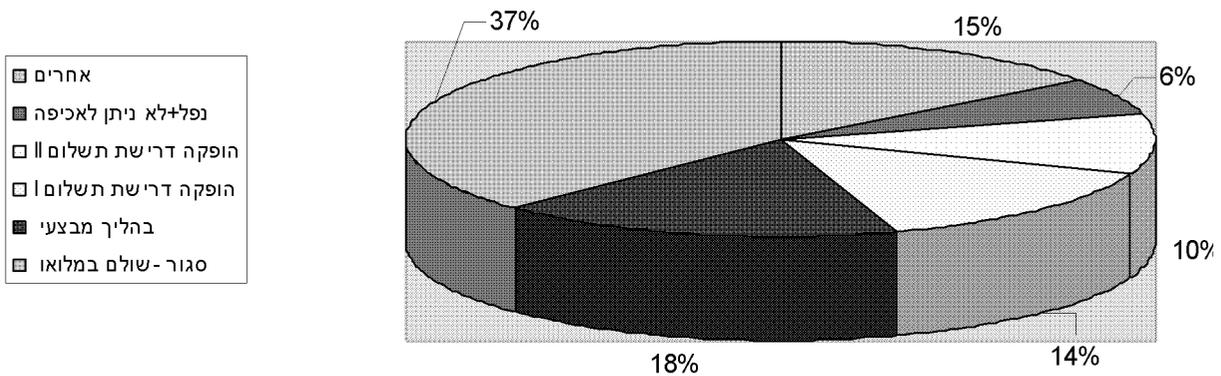
בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "מדובר בגזירה שהתקבלה בצורה משובשת, גזירה זו בוטלה ונעשתה מחדש ולראייה מספרי התיקים שנתנו כדוגמא אינם קיימים עוד במערכת".

159. מצבי טיפול של תיקים במערכת האכיפה

א. הביקורת ניתחה את קודי המצב בתיקים, להלן התפלגות קודי המצב בתיקים במערכת האכיפה:

סטטוס	כמות תיקים
אחרים	36,738
נפל+ לא ניתן לאכיפה	15,218
הופקה דרישת תשלום II	25,125
הופקה דרישת תשלום I	34,880
בהליך מבצעי	44,139
סגור - שולם במלואו	93,168

התפלגות קודי המצב בתיקים במערכת האכיפה שעודכנו בשנים 2002-2004



- (1) 37% מסך התיקים בשנים 2002 - 2004 נמצאים בקוד מצב סגור - שולם.
- (2) מתוך 63% הנמצאים בתהליכים שונים של אכיפה, 18% נמצאים בהליך מבצעי (כלומר בהליך עיקול כלשהו).



160. ניתוח קודי עילות מול תובעים :

א. להלן התפלגות שימוש בקודי עילה פעולה במערכת לכלל התובעים, הבדיקה נערכה לשנים 2002-2004. לא מסתכם ל- 100% אלא ל- 99.35%.

קוד עילה פעולה	פענוח קוד פעולה	פענוח קוד עילה	אחוז שימוש
605-1	ביטול הדוח	הודעת תשלום הקנס לא נשלחה בדאר	0.07%
605-11	ביטול הדוח	היתה בידי הרשות ראייה על משלוח	1.25%
605-12	ביטול הדוח	הודעת תשלום הקנס הומצאה כתוצאה	0.64%
605-13	ביטול הדוח	העבירה התיישנה אם משום שעברה ש	37.23%
605-15	ביטול הדוח	הודעת תשלום הקנס נמסרה למי שנפ	1.85%
605-31	ביטול הדוח	נפלה טעות עובדתית ברשום הודעת	0.29%
605-32	ביטול הדוח	לא נתקיים אחד מיסודות העבירה	6.68%
605-33	ביטול הדוח	הודעת תשלום הקנס נמסרה למי שאי	0.14%
605-34	ביטול הדוח	אין ראיות מספיקות להוכיח מעבר	0.70%
605-35	ביטול הדוח	תובע רשאי לבטל הודעת תשלום קנס	0.09%
605-36	ביטול הדוח	טען המבקש כי אינו יודע מי עבר	0.21%
605-51	ביטול הדוח	הודעת תשלום הקנס נתנה לנכה בע	0.48%
605-64	ביטול הדוח	הודעת תשלום הקנס נתנת משיקולי	0.17%
605-65	ביטול הדוח	נסיבות אישיות קשות של הפונה מצ	2.98%
605-81	ביטול הדוח	המבקש לא קיבל הודעת תשלום קנס	0.09%
605-83	ביטול הדוח	הסיבה לחיוב בתוספות פיגור יסוד	0.39%
652-11	הפחתת סכום הדוח	היתה בידי הרשות ראייה על משלוח	1.52%
652-13	הפחתת סכום הדוח	העבירה התיישנה אם משום שעברה ש	0.12%
652-32	הפחתת סכום הדוח	לא נתקיים אחד מיסודות העבירה	0.27%
652-51	הפחתת סכום הדוח	הודעת תשלום הקנס נתנה לנכה בע	0.07%
652-65	הפחתת סכום הדוח	נסיבות אישיות קשות של הפונה מצ	21.71%
652-81	הפחתת סכום הדוח	המבקש לא קיבל הודעת תשלום קנס	4.50%
652-82	הפחתת סכום הדוח	המבקש שהה בחוץ לארץ, שירות חובה	4.25%
652-83	הפחתת סכום הדוח	הסיבה לחיוב בתוספות פיגור יסוד	13.65%

ב. ניתן לראות כי קודי עילה "13", "65", "83" הינם קודי העילה השכיחים במערכת, ומהווים כ- 76 אחוזים מכלל השימוש.

מערכת ההרשאות

161. משיחה שנערכה עם ראש צוות פניות ציבור באגף המחשוב, עולה כי המערכת מנוהלת במגיק בסביבת דוס, הגרסה האמורה אינה מאפשרת תיעוד הרשאות במערכת, ושליפת אינפורמציה הנוגעת להרשאות באופן אוטומאטי.

162. במערכת לא קיים מעקב אחר הרשאות משתמשים, הדוח האחרון המפרט תפקיד והרשאות קיימות הינו משנת 2002, מדובר בדוח שאינו מעודכן וחסר פרטים רלוונטיים. הדוח מכיל פרטים לגבי 76 משתמשים בלבד.



163. הגדרת משתמש חדש במערכת נעשית על ידי שיכפול הרשאות משתמש בעל אותו אפיון. כתוצאה מהאמור יתכן מצב בו משתמש אחד יקבל הרשאה ספציפית והרשאה זו תשופל לשאר המשתמשים בשל העתקת ההרשאות.
164. הביקורת ביקשה להפיק דוח הרשאות על פי פעולות ספציפיות, לדברי אחראי המחשוב הדבר כרוך בכשבוועיים עבודה לצורך איתור ההרשאות.
165. משיחה עם מנהלת היחידה עולה כי בעבר הוגדר פרופיל הרשאות ברמת תפקיד, הפרופיל האמור שונה בהתאם למצב הקיים בשטח ולצרכים שעלו.
166. לא נערך שום תיעוד ומעקב אחר שינויי ההרשאות במערכת, נכון למועד הביקורת לא קיימת רשימה מעודכנת של הרשאות קיימות על פי עובדים.
167. במסגרת עבודת הביקורת נערכה בדיקת הרשאות יזומה, נתקבלה רשימת עובדי המחלקה הכוללת שמות משתמש, לצורך בחינת ההרשאות הקיימות לכל משתמש.
168. הבדיקה הממוחשבת נערכה על מערכת מבחן (TESTING), אשר על פי האחראים על המחשוב במחלקה זהה ומסוכרנת עם המערכת הרגילה.
169. במהלך הבדיקה נבחנו הפרטים הבאים:
- א. שמות משתמשים וסיסמאות במערכת.
 - ב. מבנה ופעילות כללית של המערכת.
 - ג. מדגם בחינת הרשאות משתמשי המערכת:
 - (1) אפשרות סגירת תיק- סטטוס "סגור שולם".
 - (2) העברה לנפל.
 - (3) ביצוע הקפאת תיק.
 - (4) אפשרות כניסה למסך תובעים לצורך ביצוע ביטולים/הסבות.
 - (5) שינוי פרטי משתמש: מספר רכב, כתובת, תעודת זהות, תאריך עבירה.
 - (6) ביצוע עקול חשבון בנק.
 - (7) ביצוע פעולת "נפרע במזומן".
- ד. במסגרת בחינת ההרשאות נבחנו הרשאות של 18 עובדים שנבחרו באופן ממוקד על פי חלוקה לתתי המחלקות והתפקידים במחלקת חניה ואכיפה.
- ה. ניתוח הנתונים מבוסס כולו על בדיקת הרשאות 18 העובדים האמורים.
- ו. משתמשי המערכת:



- (1) במערכת משתמשים כלל עובדי היחידה.
- (2) ביחידה נהוג לנייד עובדים בין תפקידים, מדובר בניוד שוטף שנעשה מדי תקופה, כאשר חשוב לציין כי אין התייחסות לנושא ההרשאות בעת ניוד העובד.
- (3) יתכן מצב בו עובד בעל הגדרת תפקיד הדורשת ממנו הרשאות יחודיות, עובר לתפקיד אחר בו ההרשאות האמורות אינן נדרשות, אך הרשאותיו ישארו על פי התפקיד הקודם.

170. הגדרות שמות משתמשים וסמאות:

- א. בשיחה עם מנהלת המחלקה נמסר כי קיים נוהל קבוע של רענון סיסמאות במערכת וגיוון סיסמאות. מבדיקת הביקורת עולה כי, לא קיים נוהל הגדרת סיסמא ושם משתמש במערכת.
- ב. מרבית עובדי היחידה משתמשים באופן קבוע בתעודת הזהות כשם משתמש ובשם הפרטי כסיסמא.
- ג. הדבר למעשה יוצר פרצה וכשל חמור באבטחת המידע ביחידה, שכן נוצר מצב בו באם עובד יודע את תעודת הזהות של עובד אחר, יוכל להשתמש בהרשאה של העובד האמור לביצוע פעולה, בנוסף מדובר בסיסמאות פשוטות המאפשרות למעשה לכל אדם לפרוץ למערכת ולהשתמש בנותני העובד לצורך ביצוע פעולות במערכת.
- ד. משיחות עם עובדי היחידה עולה כי תדירות החלפת הסיסמאות הינה נמוכה ונד"כ הסיסמא אינה משתנה והינה שם העובד מזה זמן רב.

171. מבנה ופעילות כללית של המערכת:

- א. סטאטוס סגור "שולם":
- (1) משיחה עם מנהלת היחידה נמסר כי לא ניתן להזין סטאטוס סגור שולם ללא הזנת סכום תשלום פעולה, שכן מדובר בפעולה אוטומאטית המתבצעת בעת איפוס חשבון החייב.
- (2) מבדיקת המערכת ע"י הביקורת עולה כי ניתן להזין סטאטוס סגור שולם, ללא הזנת סכום פעולה למערכת, המערכת אינה מתריעה ואף אינה דורשת סכום פעולה או אמצעי תשלום. שינוי הסטאטוס לסגור שולם מתבצע באופן אוטומאטי על ידי הזנת תנועה "195", סטאטוס "117".
- (3) מבחינת מדגם הרשאות העובדים עולה כי 94% מהעובדים הינם בעלי הרשאה לביצוע שינוי סטאטוס "סגור שולם".



ב. העברה לנפל:

- (1) העברה לנפל מתבצעת על ידי שינוי התנועה ל"20", אין שום התראה לפני ביצוע הפעולה, מדובר בפעולה אוטומאטית.
- (2) מהבדיקה שערכה הביקורת עולה כי 94% מהעובדים היו בעלי הרשאה לביצוע העברת תיקים לנפל.

א. הקפאה:

- (1) ביצוע הקפאת חוב של תיק נעשית באמצעות קוד תנועה "185".
- (2) בעת ביצוע הקפאת חוב נדרשת הזנת תאריך סיום ההקפאה, המערכת אינה מאפשרת, המשך התקדמות ללא השלמת האמור, המערכת גם בוחנת כי תאריך סיום ההקפאה הינו גדול מתאריך תחילתה.
- (3) בבחינת מדגם ההרשאות במערכת עולה כי מדובר בפעולה המוגבלת למספר מועט של משתמשים, רק 22% מהעובדים שנבדקו הינם בעלי הרשאה לביצוע הפעולה.

ב. ביטול תיק:

- (1) משיחה עם רכז תובעים ומנהלת היחידה עלה כי לצורך ביצוע ביטול תיק יש צורך בהזנת "קוד תובע" ו"קוד עילה" במערכת.
- (2) הזנת פעילות ביטול התיק מתבצעת על ידי עובדות המדור לניהול חייבים.
- (3) לצורך ביצוע פעולת ביטול תיק יש צורך בשינוי סטאטוס התיק, העברה לתובע, לאחר מכן יש לשייך לתיק את הסטאטוס של ביטול תיק קוד "605".
- (4) מבדיקת הביקורת עולה כי למרות האמור לעיל, בעת הזנת ביטול תיק, לא נדרש על ידי המערכת הזנת קוד תובע או קוד עילה, המערכת מאפשרת ביטול תיק, ללא הזנת הנתונים האמורים. כאמור נתונים אלו הינם נתוני חובה, הנדרשים בכל ביטול תיק, על פי החלטת היועץ המשפטי לממשלה.
- (5) בבדיקת הרשאות משתמשים במערכת נמצא כי 94% מהמשתמשים הינם בעלי הרשאה לביצוע פעולת ביטול תיק.
- (6) לא ניתן לבצע בקרה אודות משתמשים המבצעים ביטולי תיקים במערכת, שכן הרשאת ביטול התיקים הינה מקיפה וקיימת כמעט לכלל משתמשי המערכת.

ג. הפחתה:

- (1) ביצוע פעילות הפחתת חוב נעשית בשתי דרכים במערכת:
 - (א) דרך כניסה למסך תובעים, עילות תובע במערכת.
 - (ב) כניסה לפעולה "115" העברה תובע, בחירת פעולה "652":

- ג) בעוד שהכניסה להפחתה דרך מסך תובעים, הינה מוגבלת למשתמשים מעטים, הכניסה דרך קוד "115" הינה מורשית לכולם.
- 2) בכניסה להפחתה דרך קוד "652" המערכת אינה דורשת הזנת פרטים, מדובר בקוד המבצע הפחתה באופן אוטומטי, ללא ציון סכום ההפחתה, תאריך אישור ההפחתה, נתוני הוועדה.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חנייה ואכיפה כי: "באמצעות קוד 652 ההפחתה מתבצעת היא לקנס מקורי בלבד ולכן אין צורך לציין את סכום ההפחתה".
- 3) בעוד בביצוע הפחתה באמצעות כניסה דרך מסך תובעים, המערכת דורשת ציון תאריך החלטת הוועדה, סכום ההפחתה.
- 4) מבדיקת הביקורת עולה, כי קיימת בעיה בהגדרת שדה תאריך הוועדה. המערכת אינה מבצעת בדיקות בקרה על תאריך הוועדה המוזן. כך למעשה בעת ביצוע בדיקות המערכת, הוזן על ידי צוות הביקורת תאריך ועדה עתידי (שנת 2008), והמערכת אישרה ביצוע הפעולה.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חנייה ואכיפה כי: "לא נדרש אישור ועדה כלשהי. ועדת החריגים שהייתה קיימת ביחידת האכיפה דאו בופלה ב – 8/2000 בהמלצת המבקר".
- 5) מברור שנערך מול סגן מנהל מחלקת חנייה ואכיפה, עולה כי פעולת ההפחתה דרך קוד "652" זהה לחלוטין לפעולה המבוצעת דרך מסך תובעים.
- ד. הסבה:

- 1) ביצוע הסבה במערכת נעשה בשתי דרכים:
- א) כניסה למסך תובעים, עילות תובע במערכת.
- ב) כניסה לפעולה "115" העברה תובע, בחירת פעולה "633":
- 2) בעוד הכניסה למערכת דרך מסך תובעים הינה כניסה המוגבלת למספר עובדים מצומצם ובעלת שדות מחייבים, הכניסה דרך קוד פעולה "115", פתוחה לכלל משתמשי המערכת.
- 3) הביקורת איתרה כי בעת ביצוע הסבה דרך מסך תובעים, נדרשת הזנת תעודת זהות, שם המסב.

(4) עדכון תעודת הזהות נעשה על ידי קישור למאגר משרד הפנים במערכת, יחד עם זאת אין הקבלה בין תעודת הזהות לשם החייב, המערכת מאפשרת בחירת תעודת זהות של חייב, ללא קישור אוטומטי של שם החייב בהתאמה.

(5) מבדיקת מדגם המשתמשים במערכת עולה כי 89% מהמשתמשים שנבדקו, הינם בעלי הרשאה לביצוע הסבה שלא דרך מסך תובעים.

(6) משיחה עם מנהלת היחידה עולה כי פעילות הסבת תיקים נערכת על ידי העובדים במדור נהול חייבים, בפועל, התברר במהלך הביקורת כי עובדים רבים, אשר אינם שייכים למדור האמור הינם בעלי הרשאה לביצוע הסבה.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "מדור ניהול חייבים אמון על הסבת דוחות של חברות השכרה וליסינג וחברות פרטיות בלבד בשלב האוטומציה, יתר ההסבות מבוצעות ע"י עובדי יחידת הפניות."

ה. נטרול תיק (הוצאת תיק מטיפול המערכת):

(1) ביצוע נטרול תיק נעשה באמצעות כניסה למערכת והזנת קוד "117", בנוסף ניתן לבצע נטרול על ידי כניסה למסך תובעים, עילות תובע.

(2) הביקורת איתרה כי ללא ציון סיבת הנטרול אין אפשרות לבצע פעולת הנטרול במערכת.

(3) ממדגם הרשאות משתמשים שערכה הביקורת עולה כי, 83% אחוז ממשתמשי המערכת הינם בעלי הרשאה לביצוע נטרול דוחות. (באמצעות קוד נטרול 117).

ו. הפחתת תיקי עיקול:

(1) ביצוע ההפחתה מבוצע במסגרת כניסה להליך מנהלי.

(2) במסגרת הזנת ההפחתה נדרשת הזנת אחוז הפחתה במערכת.

(3) בכניסה להפחתת תיקי עיקול קיים שדה פירוט סיבת ההפחתה, מדובר בשדה טקסט חופשי שאינו שדה חובה.

(4) ממדגם הביקורת עולה כי 72% ממשתמשי המערכת שנבחנו במדגם הינם בעלי הרשאה לביצוע הפחתת תיקי עיקול במערכת.

ז. שינוי נתונים במערכת:

(1) הביקורת ערכה בדיקות לצורך בחינת אפשרות שינוי נתוני הדוח/תיק במערכת.

(2) מבדיקת הביקורת עלה כי למעט שינוי כתובת החייב, לא ניתן לבצע שינוי נתונים במערכת האכיפה שינוי הנתונים האמור ניתן לביצוע במערכת האוטומציה בלבד.



ה. פעילות במערכת:

(1) מבדיקת הביקורת עולה כי בעת כניסה לעדכון תיק במערכת, הוספת תנועה, ניתן להזין תחת קוד תנועה, קודים אשר אינם קיימים ברשימת הקודים הפעילים במערכת, המערכת אינה מתריעה על הזנת קוד שגוי ואינה מבצעת חסימה של אפשרות ההזנה במערכת. בעת ביצוע הפעילות האמורה המערכת מוסיפה תנועה בתיק החייב בהתאם למספר התנועה שהוזן קודם לכן, כאשר ברור כי אין כל משמעות לפעולה האמורה.

שאלות

172. במהלך ביצוע הביקורת, נבחנו השאלות הבאות במערכות החניה והאוטומציה של העירייה:
- א. ביטול דוחות חניה באזור שונה מאזור תו החנייה, בגין עילה 32/65.
 - ב. ביטול בגין עילה 32, כאשר עברו מעל 3 חודשים בין תאריך העבירה לתאריך הפקת התו.
 - ג. ביטול בגין עילה 32, כאשר לתושב אין תו חניה.
 - ד. ביטול בגין עילה 32 עם סמולי העבירה: 55,56,57,79,39.
 - ה. ביטול/הפחתה של קוד תובע ללא קוד עילה.
 - ו. ביטול/הפחתה בעל קוד עילה, אך ללא קוד תובע.
 - ז. ביטולים/הפחתות בכתובות התובעים.
 - ח. עובדים שביצעו פעולה במערכת, בזמן שלא עבדו, היו בחופשה, סיימו את תפקידים בערייה. או שסיימו לעבוד במחלקת חנייה.
 - ט. ביטול/הפחתה לרכבי בכירים בעירייה
 - י. תיקים שהוסבו.
 - יא. 50 ביטולים/הפחתות של מטפלת ח א.
 - יב. בדיקת הרשאות קיימות בעירייה.
 - יג. בדיקת דוחות בהם לא נעשתה פעילות מעל 4 שנים – התיישנות.
173. ממצאי השאלות ינותחו במדגמים השונים שיוצגו להלן.

מדגמים

174. במהלך הביקורת נערכו 5 מדגמים. לצורך עריכת המדגמים בוצע ניתוח תיקים שנתקבלו על פי שאלות שהוגדרו מראש על ידי הביקורת.



175. הביקורת לא קיבלה את כל התיקים הנדרשים לצורך קיום המדגמים, ההסבר שניתן היה כי החוסרים נובעים מהצפה שנגרמה בעקבות השריפה בבית מרכזים בתל-אביב, מיקום איכסון ארכיון העירייה.
176. לצורך קיום המדגמים נתבקשו 648 תיקי חייבים מהמחלקה מתוכם נתקבלו רק 374 תיקים המהווים 57.7%, כלומר 43.3% מהתיקים האחרים לא אותרו ע"י המחלקה.
177. לטענת המחלקה, החוסרים נובעים מהצפה שנגרמה בעקבות השריפה בבית מרכזים בתל-אביב, מיקום איכסון ארכיון העירייה.
178. בתצהיר עליו חתום סגן מנהל המחלקה אשר הועבר לידי הביקורת קיים פירוט אודות הנוק שנגרם ומספרי הדוחות והאישורים אשר נפגעו, אולם מספרם הסידורי של תיקי האכיפה שהושמדו אינו מצוין בו.
179. שיטת התיוק נעשית על פי שמו של המטפל בתיק ולא על פי מספרי התיקים כמתבקש.
180. להלן פירוט המדגמים שבוצעו:

א. מדגם 1:

- (1) 100 הפחתות שבוצעו על ידי כלל התובעים.
 - (2) 50 ביטולים שבוצעו על ידי כלל התובעים.
 - (3) המדגם נערך לתקופה בדצמבר, 2003 - יוני, 2004.
- מתוך 150 שנתבקשו לצורך עריכת המדגם נתקבלו 105 תיקים בלבד.

ב. מדגם 2:

- (1) 100 הפחתות שבוצעו על ידי רכז התובעים.
 - (2) 50 מקרים של הפחתות כלל התובעים.
 - (3) 100 מקרים של ביטולים כלל התובעים.
 - (4) המדגם נערך לתקופה ינואר, 2002 - דצמבר, 2003.
- מתוך 250 שנתבקשו לצורך עריכת המדגם נתקבלו 105 תיקים בלבד.

ממצאים:

181. במהלך עיון בתיקים אלו שנדרשו על ידי הביקורת נמצא כי:
- א. ב- 2 תיקים התגלו ביטולים/הפחתות ללא טופס "בקשה לעיון". (נלקח רק ממדגם 1)
 - ב. ב- 77 תיקים שנבדקו לא צוינה עילת ביטול/עילת הפחתה. הדבר מנוגד להנחיות היועץ המשפטי, מה עוד שאינו מאפשר בקרה אחר התיק.

- ג. ב- 14 מקרים לא הופיע שם התובע המטפל בתיק. חשוב לציין כי בצורה זו לא תהא אפשרות מעקב אחר עבודת התובעים, במקרה של שאלות העולות לגבי התיק האמור, לא תהא אפשרות לברר מי טיפל בתיק, דבר שלמעשה ידרוש בדיקה מחודשת של התיק.
- ד. ב- 50 תיקים לא הופיע תאריך ביטול הדוח. כאמור בפרק התובעים הדבר מחויב על פי הנחיות היועץ המשפטי לממשלה.
- ה. ב- 148 תיקים, לא צוין תאריך העבירה. גם כאן קיימת חובה על פי הנחיות היועץ המשפטי לציין את תאריך ביצוע העבירה בטפסי התובע/בתיק החייב.
- ו. ב- 144 תיקים טופס פירוט הדוחות אשר בגינם דן התובע לא צורף לתיק. נוצר מצב בו בתיק קיימים מספר דוחות, ולא ניתן לדעת בגין אלו דוחות בוצע הביטול/הפחתה בתיק. הדבר מונע אפשרות מעקב אחר דוחות שבוטלו בתיק.
- ז. מהניתוח הכולל שבוצע בתיקים עולה כי הטפסים והדוחות המצורפים לתיק אינם מספיקים על מנת לנמק כיאות את העילה בה עשה שימוש התובע ולהסביר את החלטתו.
- ח. קיימת הסתמכות הן של התובעים והן של מנהלת המחלקה על הנתונים במערכות המידע הממוחשבות של העירייה ונטען על ידי האחרונה כי אין היא דורשת מהם תיעוד המסמכים להחלטה אלא סומכת על עיונם במערכות אלו טרם ההחלטה וכן בדיעבד.
- ט. הקלדת נתוני החלטות התובע מבוצעת על ידי עובדי המחלקה, חוסר בנתונים מלאים בתיק החייב גורם לבעיה בהקלדת הנתונים.
- י. לא מבוצעת בקרה אחר הנתונים המוקלדים, נמצאו מקרים בהם הייתה אי התאמה בין הנתונים שנכתבו על ידי התובע לנתונים שהוזנו למערכת על ידי הקלדניות.
- יא. נמצאו מקרים בהם קיימת אי התאמה בין הכתובת הקיימת בתיק החייב לכתובת שהופקה על ידי משרד הפנים/משרד התחבורה, הדבר גורר משלוח דוח לכתובת שגויה, ולהחזרת הדואר מסיבת "מען בלתי ידוע", זאת כאמור בשל תקלת העירייה.
- יב. בניתוח המדגם נמצאו תיקים שבוטלו בעקבות חזרה של הדוח מסיבת "מען בלתי ידוע", בחלק מהמקרים עולה כי למרות ההודעה שנתקבלה, החייב מוכיח כי התגורר בכתובת האמורה. המחלקה מצידה אינה פונה לדואר בדרישה לבדיקת המקרים, וכן בדרישה כספית שכן מדובר בבעיה שנוצרה כתוצאה מטעות של הדואר.
- תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "היקף הבעיה נמוך. משלוח דרישה כספית יקלקל את מערכת יחסי העבודה הטובה והמסורה שיש לנו עם רשות הדואר. בנוסף, יתכן כי בדברי דואר חוזר שהוקלדו ידנית, חלה טעות בהקלדת סיבת החזרה. כמו כן, לרוב מתבררת תקלה מעין זו בחלוף זמן רב, מה שמקשה על הצגת טענה לרשות הדואר."



בדיקת הביקורת העלתה כי קיימת פירצה במקרים בהם חייבים מתזכרים את הדוורים במקום מגוריהם להשיב את דברי הדואר של עיריית תל אביב בעילת "מען בלתי ידוע" או "עזב" שתתפרש על ידי המחלקה כעילת "תקלת רשות", במסגרתה יתיישן הדוח ויבוטל. גם אם מדובר כרגע בתופעה שולית ובהיקף נמוך, יש לתת לה מענה בטרם תהפוך לנפוצה.

182. מדגם 3:

א. הקפאת תהליך אכיפה מעל 3 חודשים:

(1) הביקורת איתרה במערכת 4 תיקים בהם קיימת הקפאת תהליך אכיפה מעל 3 חודשים:

מספר דוח
15969280
19051580
68690775
88289699

(2) מתוך 4 התיקים שנתבקשו מהמחלקה לא נתקבלו התיקים כלל בטענה כי אין תיק ממשי, אלא נתונים במערכת הממוחשבת בלבד.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: " חיק אכיפה מספר 140690 - התיק הוקפא כדי לאפשר לחייב לבוא ולהסדיר את חוב. מאחר והוברר כי לא נעשה כך בפועל, שוחררה ההקפאה ונמשכו ההליכים עד שהתיק שולם במלואו. חיק אכיפה מס' 146887 - התיק הוקפא לצורך בדיקת תשלום בחב' ט, משך ההקפאה נבע מזמן הטיפול מול חב' ט ובסופו של תהליך אכן התברר כי החוב שולם דרך חב' ט. לאור העובדה כי, לא קיים מנגנון מחשובי אשר יתריע על הקפאת הליכים מעבר לתאריך הקבוע. התגבש נוהל לפיו, אחת לחודש מופק דו"ח ובו רשימת התיקים אשר חורגים מתאריך ההקפאה ורשימה זו מועברת להשלמת טיפול על ידי העובדים אשר ביצע את הפעולה. "

ב. תיקים בהם קיימת התיישנות עבירה:

- (1) נערך מדגם של 47 תיקים בהם הוזן קוד התיישנות.
- (2) מתוך 47 התיקים שנתבקשו נתקבלו 38 תיקים.
- (3) כמו כן הועברו מהגוף המבוקר 2 תיקים אשר כלל לא נדרשו על ידי הביקורת:

268105
289842

(4) מכאן שבסך הכל לא הועברו לביקורת 9 תיקים במדגם זה.



(5) במדגם שנערך נבדקו כלל מקרי ההתיישנות הקיימים: העבירה התיישנה אם משום שעברה שנה מיום ביצוע העבירה, אם משום שעברו שנתיים מיום שנעברה העבירה. אם הוכיח עובר העבירה כי לא הוא זה שעבר העבירה או אם עברו למעלה מ-3 שנים מיום קביעת העונש ולא נעשתה כל פעולה לגבותו.

ממצאים:

183. נמצא כי מתוך 38 התיקים שנתקבלו ב-37 מהם חלו ביטולי דוחות, לאחר שהעבירה התיישנה במקרה נוסף נעשה שימוש בעילת התיישנות ללא הצדקה.

א. מתוך 38 התיקים שהתיישנו ב-28 הסיבה להתיישנות מקורה בתקלה במשלוח ההודעות לחייב, אם בכשל שמקורו ברשות הדואר (20 מקרים) ואם בכשל שמקורו בעירייה.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "מקרים בהם התקלה במסירת דברי הדואר מקורה ברשות הדואר הם בגדר תופעה ידועה אשר לצערי אינם בשליטתנו. פנינו מספר פעמים לאשת הקשר של העירייה ברשות הדואר בנושא. בימים אלה אנו עורכים רשימה של מקרים אשר התגלו בעת האחרונה כדי להעבירה במרוכז לרשות הדואר. המקרים בהם נובעת המטעות בכשל שמקורו בעירייה הם בעיקר תוצאה של בעיה מחשובית בעמיה וקלטו כתובות באופן חלקי. חלק מהבעיה נפתר ע"י תוכנית המערכת ממש בימים אלה וחלקה האחר יפתר במסגרת ההערכות לשינוי בחוק משרד הפנים לעניין כתובות למשלוח דואר".

ב. בנייתוח ההחלטות לביטול אותרו 3 מקרים בהם שלחו החייבים בקשה להישפט, הבקשה נקלטה בעירייה אולם לא נעשה דבר בעניין והעבירה התיישנה.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "מרגע שהוקלדה בקשת החייב להישפט המשך הטיפול היו באחריות בימ"ש לעניינים מקומיים".

ג. כמו כן אותרו 2 מקרים בהם הדוחות בוטלו בעבר על ידי העירייה אולם המשיכו לנסות ולגבות החובות בגינם.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "יתכנו מקרים אשר בעקבות טעות של הפקיד המטפל בוטלו ע"פ החלטת תובע אך הביטול לא בוצע בפועל. בעיה זו אמורה להיפתר ברגע שתכנס לשימוש מערכת החניה החדשה".

ד. ב-5 מקרים אשר בוטלו בעילת התיישנות, נמצא כי טעות שמקורה בהסבת הדוח מאזרח אחד לאחר או לחילופין מחב' השכרה לאזרח הביאו להתיישנות הדוח.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "בעת שימוש במערכת החניה החדשה נוהל העבודה לפיו נפעל יהיה כי בכל מקרה על הסבה יאומחו הפרטים מול מרשם אוכלוסין ארצי".



ה. נמצאה החלטה תמוהה של תובעת העירייה אשר ביטלה דוח בעילת התיישנות וזאת 4 חודשים לאחר ששלחה לחייב מכתב ובו היא מנמקת את הסיבות בגינן אין אפשרות לבטל את הדוח.

ו. אותר מקרה אחד בו נטען על ידי התובע כי העירייה ביצעה טעות בין פרטיהם של שני נהגים שונים לביין נתוני הדוחות שלהם, והביאו לביטול של הדוחות.

184. מדגם 4:

א. לצורך עריכת המדגם נתבקשו 184 תיקים.

ב. תיקים בהם קוד עילה בן 3 ספרות:

(1) הביקורת איתרה 4 תיקים מקרים בהם קוד עילת תובע הינו בן 3 ספרות, לתאריך ינואר, 2002 עד יוני, 2004.

(2) חשוב לציין כי בטבלאות הפיענוח שהוגשו לביקורת קודי העילה הינם בני 2 ספרות בלבד.

(3) לידי הביקורת נתקבלו 2 תיקים בלבד, מבדיקת הביקורת עולה כי הזנת קוד העילה למחשב נעשתה שלא כראוי.

ג. ביטולי תיקים של קרובי משפחה של עובדי היחידה:

(1) הביקורת איתרה 6 תיקים בהם נערך ביטול תיק של קרובי עובד עירייה.

(2) הביקורת קיבלה לידה תיק אחד בלבד.

(3) לא ניתן היה לבחון הנושא מאחר ונתקבל רק תיק בודד.

ד. 50 תיקים של ביטול/הפחתה בהם המטפל היה ח.א:

(1) הביקורת ערכה מדגם ובו 50 תיקים בהם המטפל היה ח.א.

(2) מתוך 50 המקרים שהוגשו נתקבלו 27 תיקים בלבד.

ה. מדגם 30 מקרים בהם קוד עילה "32" ללא הנפקת תו חניה לתושב.

לצורך עריכת מדגם 4 נתבקשו סה"כ 184 תיקים ונתקבלו 104 תיקים בלבד.

ממצאים:

185. ממצאים ל- 4 הדגימות במדגם מס' 4

א. תיקים בעלי קוד עילה 3 ספרות:

(1) מברור עם אחראית המחשוב עולה כי אין הסבר לתופעה ומדובר בכשל של המערכת.



- (2) לידי הביקורת הגיעו 2 תיקים בהם 17 דוחות אשר נמצא כי בוטלו במספרי עילה רגילים אולם בהקלדתם למערכת הממוחשבת חלה שגיעה והם עודכנו ב- 3 ספרות.
- ב. ביטול קרובי משפחה: בבדיקת התיק שנתקבל, לא נמצאה חריגה מהנהלים או דרך התנהלות שונה של המחלקה, בקבלת ההחלטה בביטול הדוחות בתיק.
- תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "לאור הערת הביקורת, הוקם צוות חשיבה לצורך הגדרת אופן הטיפול בחובות של קרובי משפחה של עובדי המחלקה."
- ג. 50 תיקים של ביטול/הפחתה בהם המטפל הוא ח.א:
- (1) הביקורת בחנה מקרים בהם טיפל ח.א.
 - (2) בבחינת ההחלטות בתיקים בהם טיפל ח.א. הבחינה הביקורת כי נעשה שימוש נרחב במיוחד בעילה 65 "נסיבות אישיות קשות של הפונה".
 - (3) כמו כן אותר תיק ובו החלטה להפחית דוחות בגין עילה 32 אשר פירושה "אחת מיסודות העיברה לא נתקיימה".
 - (4) נמצא כי הופחתו 24 דוחות בתיק אחד בגין מצב כלכלי קשה, בבחינה של המסמכים שתויקו בתיק לא עמד החייב בתבחינים שקבעה המחלקה עצמה.
 - (5) בנימוח ההחלטות נראה כי בוטלו והופחתו דוחות שלא על פי הנהוג במחלקה ובדרך של הקלה לחייב.
 - (6) הביקורת מציינת כי בתוקף תפקידו מטפל העובד ח.א. במרבית המקרים הבעייתיים. בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "יש לציין כי העובדת ח.א. הינה פקידת קבלת קהל ואין לה הגדרה מיוחדת לטיפול בתיקים בעייתיים. (למעט תקופה מסוימת בה טיפלה בתיקים בהליך של כינוס נכסים)".
- ד. מדגם 30 מקרים בהם קוד עילה "32" ללא הנפקת תו חניה לתושב:
- (1) הביקורת בחנה מקרים בהם קוד עילה "32", היינו לא נתקיים אחד מיסודות העבירה בצרוף עם קודי עבירה רלוונטיים.
 - (2) קוד עילה "32" עם קוד עבירה "39" - נמצאו 9 תיקים רלוונטיים.
 - (3) קוד עילה "32" עם קוד עבירה "79", "76" - לא נמצאו תיקים במערכת.
 - (4) קוד עילה "32" עם קוד עבירה "57" - נמצאו 3 תיקים רלוונטיים.
 - (5) קוד עילה "32" עם קוד עבירה "55" - הוכן מדגם של 68 מקרים.
 - (6) קוד עילה "32" עם קוד עבירה "56" נמצאו 11 תיקים רלוונטיים.
- ה. בבחינה כללית של החלטות התובעים במדגם הכללי ובהשוואתם לנהלים הנדרשים לצורך קבלת ההחלטות נמצא כי:



- (1) ב- 12 מהמקרים שנבדקו לא צויין תאריך העבירה אשר נדרש לצורך ניתוח ההחלטה.
- (2) ב- 10 מהמקרים לא צוין על טופס "בקשה לעיון" תאריך ההחלטה.
- (3) ב- 3 מקרים לא צורף כלל טופס "בקשה לעיון".
- (4) ב- 16 מקרים מתוך 23 תיקים בהם הוחלט על הפחתה של החוב לא צורפה בקשת החייב, כמתחייב.
- (5) ב- 21 מקרים מתוך 23 התיקים בהם הוחלט על הפחתה של החוב לא צורף תצהיר חתום על ידי החייב, כמתחייב.
186. מדגם 5:

- א. הביקורת בחנה תיקים בהם בוצע ביטול דוח בעילה 35, "תובע רשאי לבטל הודעת תשלום קנס".
- ב. הסבת דוח בעילה 35 (קוד 633):
- (1) הביקורת איתרה שני מקרים בהם נעשה שימוש בעילת ביטול 35 והוזן קוד 633, מקרים ארעו מחוץ למסגרת הזמן בה התמקדה הביקורת.
- (2) חרף מסגרת הזמן התבקשו התיקים אולם נטען כי לא נשמרו בארכיב המחלקה.
- ג. לצורך עריכת מדגם 5 נתבקשו 17 תיקים ונתקבלו 14 תיקים.

ממצאים :

187. תיקים בהם בוצע ביטול דוח בעילה 35:

- א. ב- 3 מקרים הדוחות בוטלו והוסבו כנדרש בעילה.
- ב. ב- 5 מקרים מכלל התיקים שנבדקו לא אותר הצדק לשימוש בעילה זו מאחר ולא אותר רישום או אסמכתא לשימוש של אדם אחר ברכב אשר בו נרשם הדוח.
- ג. ב- 3 מקרים הדוחות בוטלו אולם לא הוסבו על שם נהג אחר כמתחייב בעילה.
- ד. במקרה אחד אותרה הסבה של דוח על שם אדם שנפטר.

188. דוגמאות למקרים חריגים שאותרו במהלך בחינת התיקים על ידי הביקורת:

- א. במהלך עיון בתוצאות החלטת התובעים ובמסמכים השונים עליהם התבססה החלטתם נתקלה הביקורת במקרים חריגים הן באופן פירוש העילות וייחוסם לתיק והן במידת ההשפעה הכספית של ההחלטה על המבוקר. (בדוגמאות התיקים נכללו תיקים שנתבקשו במסגרת מדגם 4 הרלוונטיים לצורך הניתוח במדגם 5).

(1) תיק אכיפה מספר 122082:



- (א) נמצא כי 98 דוחות אשר קיבלה החייבת במהלך השנים 1997 - 1998 בסך כולל של 41,668 ₪ בוטלו בעילת התיישנות לאחר שלא נעשתה פעולה לעצירת מירוץ ההתיישנות במשך התקופה עד ליום 11/1/04.
- (ב) בנייתו ההחלטה מול מנהלת המחלקה נטען כי הודעות הדרישה נשלחו לכתובת שונה מכתובתה של החייבת כפי שעודכן במשרד הפנים ולאור תקלה זו בוטלו הדוחות בתיק.
- (2) תיק אכיפה מס' 96718:
- (א) נמצא כי תובעת של המחלקה ביצעה הפחתת קנסות מתוקף הוראת מנהלת מדור פניות, וזאת בניגוד להנחיות היועמ"ש.
- (ב) כמו כן הנימוק להחלטה עומד בסתירה לעמדת מנהלת המחלקה אשר טוענת כי אינה יכולה להתערב בשיקול דעתו של תובע בשום מקרה.
- (3) תיק אכיפה מס' 300910:
- (א) בתיק בוטלו 5 דוחות לאחר שהחייבת טענה כי הדוחות הוסבו על שמה ללא כל אישור מצידה, המחלקה לא איתרה את המסמכים על פיהם בוצעה ההסבה.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "יש לציין כי גם מסמכי הסבה רבים אבדו בשריפה בבית מרכזים. מעיון בחלק מהתיקים שברשימה לא נמצא דפוס התנהגות קבוע של כלל התובעים או של תובע מסוים. יחד עם זאת רוענו הנהלים אצל התובעים ובמיוחד הקפדה על שימוש נכון בעילות המתאימות."

שאלות מערכת האוטומציה

189. הביקורת ביצעה שאלות במאגר הנתונים אשר הועבר לידיה על ידי החברה לאוטומציה וזאת על מנת ולנסות לאתר פעולות חריגות, לקבל נתונים סטטיסטיים ולבדוק מהימנות הדיווחים של המחלקה.



ממצאים :

190. נבחנו מקרים בהם מצב של ביטול או הפחתת דוח אשר מחייבים על פי הנחיות היועמ"ש אישור של תובע מוסמך אולם לא הוקלד למערכת קוד תובע - נמצאו 1,383 מקרים לשנים 2002-2003.
191. בוצעה שאילתה למיון המקרים בהם בוטלו דוחות בשל כשלים במנגנונים של העירייה:
- א. אותרו 14,823 מקרים בהם הדוחות הומרו לאזהרה.
 - ב. נמצאו 6 מקרים בהם בוטלו דוחות בגין טעות בסוג הרכב.
 - ג. נמצאו 4,666 מקרים בהם דוחות בוטלו בגין איתור פגם במסופון.
- בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "לא ברור כלל מנין הוסק כי המרת דוח באזהרה מקורה בכשל של מנגונוני העירייה. נהפוך הוא, אזהרה משמעה כי רישום הדוח נעשה כדין ורק נסיבות הפנייה הן שגרמו להמרת הדוח לאזהרה. נושא המסופונים הינו באחריות אגף הפיקוח."
192. בוצעה שאילתה לבחינת ההסבות שנעשו במערכת האוטומציה לשנים 2002 - 2003:
- א. אותרו 37,541 מקרים בהם בוצעה הסבה.
 - ב. אותרו 704 מקרים בהם בוצעה הסבה עם קבלת תצהיר.
 - ג. אותרו 15 מקרים בהם בוצעה הסבה עם קבלת הודאה.
 - ד. לא אותרו מקרים בהם הסבות לא בוצעו מאחר והדוח התיישן.
 - ה. מניתוח המדגם עולים מקרים רבים בהם נערכו הסבות דוחות, הן על ידי יחידים והן על ידי חברות השכרה.
 - ו. בעת ביצוע הסבה העירייה מסתמכת על הכתובת המתקבלת על ידי המסב/חברת ההשכרה ואינה עורכת שאילתה מול משרד הפנים לבדיקת כתובת החייב.
 - ז. בעקבות האמור לעיל נוצר לעיתים מצב בו הדוחות נשלחים לכתובת שאינה מעודכנת דבר שגורם בסופו של דבר לביטול הדוח, אם בשל התיישנות ואם בשל טענה צודקת של החייב כי אינו גר כלל בכתובת אליה נשלח הדוח. עדות לכך כאמור ניתן למצוא בנתוני משרד הפנים.
 - ח. חשוב לציין כי באם העירייה הייתה מבצעת שאילתה כוללת של משרד הפנים מדי תקופה, הדבר היה מונע את הטעויות הקיימות, ובכך למעשה העירייה הייתה חוסכת הן את כספי משלוח הדואר החוזר והן את ההפסד מביטול דוחות עקב התיישנות.



193. נבחנו מקרים בהם עבירות החניה בוצעו על ידי עובדים בכירים של עיריית תל אביב.
- א. במהלך התקופה ביקרה הביקורת במועדים שונים בחניון העירייה והעתיקה מספרי רישוי של בכירים אשר חנו בחניון העירייה.
- ב. מספרי הרכבים הוקלדו למערך ניהול הדוחות באוטומציה של העירייה והתקבלו הנתונים הבאים:
- (1) רכב מספר 25-178-16, 5 דוחות שנרשמו לרכב שמספרו בוטלו בעילת "32".
דהיינו אחד מיסודות העבירה לא נתקיים.
- (2) רכב 31-795-07 שבעליו:
(א) דוח שנרשם לרכב בוטל בעילת "31" - דהיינו נפלה טעות עובדתית ברישום הדוח.
(ב) דוח נוסף שנרשם לרכב בוטל בעילת "83", דהיינו תקלת רשות (הדואר).
- (3) רכב 64-471-28, שבעליו:
(א) דוח שנרשם לרכב בוטל בעילת "65", נסיבות קשות של הפונה מצדיקות שלא למצות עמו את הדין.
- (4) דוחות אלו נבדקו במערכת ניהול הדוחות (אוטומציה) ובדיקת אופן ביטול הדוח וכן נחיצותה הוטלו תחילה על מנהלת המחלקה ללא ידיעתה כי מדובר ברכבי בכירים בעירייה.
194. נבחנו מקרים בהם קיים מצב של ביטול/הפחתה של דוח, אך לא מופיע קוד תובע, הדבר כאמור אינו תקין שכן קיימת חובה לרשום את קוד התובע בכל מצב של ביטול/הפחתה של דוח.
- א. דוח מספר 33884205 בוטל לאחר פנייה של דובר העירייה שטען כי לרכב היה שלט "רכב עירייה בתפקיד" בו לא הבחין הפקח.
בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "לא מופיע דוח כזה במערכת".
- ב. דוח מספר 18918722 בוטל חניה של הרכב בחניית נכים הומרה באזהרה לאחר ששעות תקפות התמרור שונו.
בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הומר באזהרה ע"י עו"ד נ ג וכך עודכן במערכת".
- ג. דוח מספר 06648448 נפסל על ידי אגף הפיקוח בהליך לאחר בקרה שנעשתה במחלקת פיקוח.



בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הדוח בוטל ע"י ועדת הפסילות של אגף הפיקוח ללא מעורבות תובע".

ד. דוח מספר 17314634 דוח זה בוטל לאחר שיצא תו חניה לרכב במשך 60 יום מקבלת הדוח.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "הדוח בוטל ע"י עו"ד ת ח וכך עודכן במערכת".

ה. דוח מספר 40158222, הדוח בוטל בגין סמיכות זמנים (הפרש של דקות) לדוח אחר שמספרו 40145021.

תגובת מחלקת חניה ואכיפה: "הדוח בוטל ע"י עו"ד א ו וכן עודכן במערכת".

195. בוצע מדגם של 25 דוחות בשנים 2003 - 2004 לבחינת התאמת הנתונים בין הרישום שנעשה על ידי מחלקת הפיקוח בגוף הדוח לבין הנתונים הרשומים במערכת הממוחשבת לבדיקת שינוי בנתונים במחלקת חניה ואכיפה.

א. נמצא כי 19 דוחות נמצאו קיימים במערכת האכיפה כדלקמן:

- (1) 14 דוחות נמצאו זהים בכל הפרמטרים.
- (2) ב- 4 דוחות, כתובת המגורים של החייב כפי שמופיעה בנתונים שנגזרו ממערכת האוטומציה אינה זהה לכתובת המופיעה במערכת האכיפה.
- (3) בדוח אחד שם הרחוב כפי שמופיע בנתונים שנגזרו ממערכת האוטומציה אינו זהה לשם הרחוב כפי שמופיע במערכת האכיפה.
- (4) 6 דוחות נגזרו ממערכת האוטומציה אך לא נמצאו במערכת האכיפה. אולם 3 דוחות נגזרו רק לאחרונה, ולכן קיימת אפשרות שאי ההופעה נובעת מהגזירה הסמוכה למועד הבדיקות, קיים פרק זמן בין הגזירה מהאוטומציה למעבר לאכיפה.

שירות לקוחות

196. בשנים 2002 - 2004 התקיימו במחלקה ארבע סדנאות להעלאת רמת השירות הניתן על-ידי עובדי המחלקה. הסדנאות הועברו על-ידי גורם מקצועי חיצוני, וכללו את הנושאים: שירות טלפוני, קבלת קהל, כתיבה שירותית וסדנת שירות למנהלים. בחודשים מרץ-אפריל ויוני 2005 ניתנו שני קורסים לעובדים חדשים במוקד הטלפוני שכללו כל אחד 3 ימי סדנאות בנושאי איכות השירות. בחודש אפריל 2005 התקיימו 2 סדנאות שירות במשך יומיים לשתי קבוצות עובדים נוספות במוקד הטלפוני (כ-20 עובדים בכל קבוצה). באוגוסט 2005 ניתנה סדנת שירות בת יומיים לעובדי קבלת קהל, בחודש נובמבר 2005 ניתנה סדנת שירות דומה לתובעים ובחודש דצמבר לעובדים המטפלים בפניות בכתב. לביקורת נמסר כי מתוכננות סדנאות במהלך שנת 2006



ליתר העובדים שלא עברו סדנאות שירות ולעובדים נוספים במוקד הטלפוני. כמו כן, מתוכנן מהלך של חניכה אישית ע"י חברת ייעוץ חיצונית לעובדי קבלת קהל בהתאם לצורך.

197. סקר שביעות רצון של מקבלי השירות, שאמור היה להתבצע, על-פי תכנית העבודה, בשנת 2003, לא בוצע עד מועד ביצוע בדיקות הביקורת. הסקר נדחה לביצוע בשנת 2005 אולם לא בוצע עדיין ומתוכנן לביצוע בשנת 2006.

בתגובה לממצאי הביקורת מסרה מנהלת מחלקת חניה ואכיפה כי: "בת"ע 2003 של מחלקת חניה נושא סקר שביעות רצון לא הופיע בתור יעד אלא כמדד להצלחה לבחינת אפקטיביות ההדרכות בנושא שירות. בציון כי ביצוע הסקר כפוף לאישור תקציבי של הנושא. מבדיקה בספר תקציבי 2003, לא הוקצה תקציב ייעודי לנושא. הנושא תוקצב באופן פרמני החל מ- 2004 ולכן לא בוצע הסקר בשנת 2003. לגבי אי ביצוע הסקר בשנים 2004-2005 – נפ פנייתנו לביצוע הסקר למנהלת המרכז למחקר חברתי וכלכלי – גב' א' פ', לדבריה מבדיקה שהם עשו ב- 2004 במחלקת חניה עולה כי המחלקה אינה "בשלה" לביצוע סקר שכזה. לאור האמור לעיל, הוחלט לדחות את ביצוע הסקר עד לייצוב המצב. בשנים 2004 – 2005 – בוצעו פעולות נרחבות לשיפור השירות. בת"ע 2006, מתוכנן סקר שביעות רצון במחלקת חניה – ביצעו מותנה בזמינות כ"א של המרכז למחקר חברתי וכלכלי. דרישתנו הועברה אליהם, מרם התקבלה תשובה סופית. הנושא בבחינה על ידם. תשובה אמורה להתקבל תוך חודש."

מסקנות

כללי

198. במהלך הביקורת נבחנו נושאים ופעילויות מגוונות ומייצגות, בהיקף רחב, של המחלקה לחניה ואכיפה בכלל זה: מבנה ארגוני ומערך תפקידים, המערכות הממוחשבות ומערך בסיסי מידע, שיטות וערוצי בקרה, תהליכי עבודה, תיאום וממשקים, יעילות הביצוע בשלבי העבודה השונים, איכות השירות הניתן וכד'. כמו כן, בוצעה ביקורת נתונים ממוחשבת שכללה ניתוח קבצי נתונים, קבצי תנועות, קבצי דוחות וקבצי תיקים, הרשאות שאילתות ומדגמים. זאת במסגרת בחינת יישום הקמת מחלקת חניה ואכיפה לפי תכנון אגף ארגון ותקינה, ועל פי המלצות הביקורת בדוח מס' 29 לשנת 2000 בנושא. חשיבות ביצוע הביקורת בשלב זה הינה בהצפת סוגיות מרכזיות, נושאים הדורשים טיפול, שינויים שיפורים ושיטות עבודה רצויות, עוד במהלך תהליך הגיבוש של המחלקה ומשלבי התבססותה במתכונת החדשה מוקדם ככל האפשר. כל זאת במטרה להפיק לקחים בזמן אמת, למנוע טעויות ככל האפשר, לבצע התאמות במהלך היישום להטמעת הפעילות הרצויה ושיטות העבודה הנדרשות ולא לבצע תיקונים, הדורשים משאבי זמן וכסף רבים יותר, לאחר מעשה. אבחון פערים וטיפול בהם יאפשר התאמת המחלקה באופן המירבי ביותר ליעודה

ולעמידה ביעדיה כפי שמוגדרים ע"י הנהלת העירייה.

199. שלב איסוף הממצאים וכתיבת דוח ממצאי הביקורת בוצע במהלך החודשים יולי 2004 - נובמבר 2005. שלב אימות הממצאים נערך בחודש דצמבר 2005.

200. שלב איסוף הממצאים ובחינתם התארך מעבר ללוחות הזמנים שתוכננו ע"י הביקורת משום שבמהלך תקופה זו בוצעו שינויים ושיפורים רבים במסגרת פעילות המחלקה, יושרו שיטות עבודה חדשות והוטמעו מנגנונים בנושאים שונים ע"י הנהלת המחלקה. דבר זה דרש מהביקורת מעקב חוזר ונשנה, עדכונים ובחינות משוות לאורך זמן. הביקורת רואה בחיוב את יישום התהליכים ומייחסת משנה חשיבות לליווי ביצוע המהלכים השונים, לפיכך נאותה להקצות משאבים רבים יותר לשלבי הבדיקה.

ייעוד ומטרות

201. באופן כללי הביקורת מוצאת כי איחוד מחלקת החניה באגף הפיקוח העירוני והיחידה לאכיפת גביית חובות חניה באגף לגביית אגרות ודמי שירותים בכפיפות למינהל הכספים, הביא להשגת המטרות לשמן הוקמה מחלקת חניה ואכיפה באגף לגביית אגרות ודמי שירותים.

א. העמקת גביית כספי דוחות חניה. המעבר אל אחריות מינהל הכספים אכן ביטא בפועל אוריינטציה קפדנית ונוקשה יותר לגביית כספי דוחות, תוך הפעלת מדיניות אחידה הרואה בגבייה כיעד ולא כאמצעי לחינוך הציבור (מדיניות שאפשרה סובלנות רבה יותר ביחס להתנהגות האזרחים ומידת ויתור רבה יותר ביחס לדוחות שנרשמו). המחלקה נמדדת במונחי ההכנסות. מאז שנת 2001 ועד שנת 2005 נמצא כי היקף הכנסות הגביה בתחום החניה גדל פי 4 בקירוב והיקף הכנסות הגביה בתחום האכיפה גדל פי 5 בקירוב.

ב. חסכון בהוצאות וייעול תהליכי עבודה. שיטות ותהליכי עבודה במחלקה שוננו והשתפרו, בייחוד בתחומי הפעילות של יחידת הפניות ויחידת ניהול חייבים. יחד עם זאת נמצא גידול משמעותי במספר המשרות המאוישות בפועל במחלקה מ-72 משרות בשנת 2001 ל-142 משרות בשנת 2005.

ג. טיפול מערכתי, על ידי גורם קשר אחד עם הלקוח לצורך הטיפול בדוחות חניה. יחד עם זאת, למרות שכלל עובדי המחלקה חשופים לתהליך העבודה במלואו ולבסיס הנתונים המרכז את המידע ביחס לפונה, לא תמיד מתקיים התאום הנדרש בין היחידות השונות במחלקה.

ד. מתן שירות הולם מיטבי לאזרח/שיפור השירות לתושבי העיר והבאים בשעריה.

202. לעומת המצויין לעיל, בעת ההתארגנות המחודשת ואיחוד המחלקה לא ניתנה תשומת לב ניהולית ואופרטיבית לנושא הממשק של המחלקה עם אגף הפיקוח. הסדרת נושא זה הינה משמעותית

ליעילות הביצועית של המחלקה ולהשגת הייעוד ומטרות המחלקה הן במונחי גביה והן במונחי איכות השירות הניתן לאזרח.

203. לא ברור מתוקף איזו סמכות פועלת ועדת הפסילות באגף הפיקוח. מאחר שהחלטותיה של ועדת הפסילות הן לכאורה בתחום סמכותו של תובע עירוני, להערכת הביקורת מצב בו לא נימנה על חברי הוועדה תובע עירוני – אינו תקין. בנוסף, קיים נתק בין אגף הפיקוח לבין מחלקת חניה ואכיפה בנושא ועדת הפסילות, ופעילותה אינה שקופה למנהלי המחלקה.

מבנה ארגוני ותחומי אחריות

204. בחינת הביקורת העלתה כי קיימת הלימה בין המבנה הארגוני של המחלקה לבין ייעודה. תחומי האחריות שהוגדרו למדורי המחלקה והפונקציות הנוספות שנבדקו במסגרת הביקורת מותאמים להשגת הייעוד שהוגדר כגביית כספי דוחות חניה תוך כדי מתן שירות הולם ומיטבי לאזרח. יחד עם זאת, נמצא כי יש צורך לשנות ולשפר תהליכי עבודה, ממשקים בין היחידות, שיטות בקרה ונושאים מחשוביים על מנת להבטיח התאמה מירבית ויעילות בביצוע התפקידים ועמידה ביעדים בכל יחידות המחלקה.

205. הביקורת מצאה כי למחלקה מאושרות כיום 150 משרות מתוכן 142 מאוישות בפועל. עפ"י טענת מנהלת המחלקה 8 משרות הושארו פנויות לקליטת העובדים המתאימים ביותר בתהליך מיון שבוצע. הביקורת רואה חשיבות מרובה בהקפדה על פעילות בתקן משרות מלא, בכדי לאפשר יעילות ביצועית אופטימלית. בכך להביא למימוש פוטנציאל המשאבים העירוני הניתן למחלקה על מנת למלא את יעדיה ולהשיג/ולהגשים את מטרות העירייה.

206. פניות עובדי המחלקה במהלך העבודה השוטף ישירות למנהלת המחלקה או לסגנה, תוך עקיפת המנהלים הישירים ביחידות, מצביעה על בעייתיות בתרבות הארגונית, ליקויים ניהוליים ומשמעת וסדר בלתי מספקים. שיטת עבודה זו פוגעת באפקטיביות הניהול ובסמכות של המנהלים הזוטרים על עובדיהם, פוגעת ביכולתם לאכוף את דרישותיהם על העובדים ולבצע מעקב ובקרה.

207. נמצא כי אין חלוקת עבודה ברורה לתחומי טיפול מובחנים ונפרדים בין מנהלת המחלקה וסגנה. דבר שעלול להוביל לכפילויות בביצוע מחד או לנפילת דברים בין הכסאות מאידך, ובסופו של דבר עלול לפגוע ביעילות הניהולית והביצועית של המחלקה.

שירות לקוחות

208. נושא איכות השירות טופל במחלקה בסדר עדיפות גבוה ובהתאמה הושקעו בו משאבים רבים. נמצא כי הושקעו משאבים מגוונים באופן מרוכז ואינטנסיבי בנושא, במיוחד בשנים 2004 ו-2005, החל מתוספת כח אדם בהיקף נרחב ליחידת הפניות, (30 משרות מתוך 38 שנוספו סה"כ למחלקה בשנת 2005), המהווה את חזית השירות והגורם העיקרי המספק שירות באופן ישיר



ללקוחות בקבלת קהל, במוקד הטלפוני ובאמצעות פניות בכתב; המשך בשיפור תהליך קליטת עובדים חדשים והכשרתם; השקעת משאבים רבה יותר בפיתוח המקצועי של העובדים באמצעות סדנאות, סמינרים, קורסים וימי עיון; שיפור אמצעי העבודה והכנסת מערכת Call Center משוכללת ומפותחת יחסית ההולמת במידה רבה יותר את צרכי המחלקה.

209. יחד עם זאת, איכות השירות במחלקה עדיין לוקה בחסר. הדבר מתבטא במדדים כמותיים, (כדוגמת זמני תגובה – מכתבי תשובה מתעכבים או לא נשלחים כלל, זמן ההמתנה בקבלת הקהל ובמענה הטלפוני ארוך), ואיכותיים (כדוגמת היחס לאזרח – חשדנות כלפי האזרח, מענה בקוצר רוח, האזרח נתפס כנטל ולא כלקוח).

210. מתן שירות עפ"י קריטריונים לעמידה באיכות השירות-

א. **זמינות** - שעות קבלת קהל רבות לרשות הפונים, יחד עם זאת זמן ההמתנה בקבלת קהל עדיין ממושך. בעייתיות בזמינות המחלקה בערוץ הטלפוני.

ב. **נגישות** - מתן שירות בערוצים רבים ומגוונים: קבלת קהל, טלפון, פניות בכתב. יחד עם זאת עדיין קיים קושי להשיג את המחלקה בטלפון, האזרחים נדרשים לניסיונות מרובים, גם כאשר האזרח נענה ע"י המערכת, פעמים רבות זמן ההמתנה ממושך. בנוסף קיים קושי לקבל מענה שלם בטלפון וצורך לחזור על הפנייה מחדש בכתב ו/או בקבלת הקהל.

ג. **שקיפות** - היעדר בסיס מידע מלא ועדכני על כל פונה השקוף לכל פקיד שעשוי בכל רגע נתון לטפל בפנייה (עקב תיעוד חלקי, קושי באיתור חומר בארכיב, מערכות מידע בלתי מתאימות).

ד. **היעדר גמישות בצורת התשלום** - התייחסות נוקשה לגבייה, היעדר קריטריונים המתייחסים לרמות שונות של סכומי חוב שעשויים להקל על תשלום חובות בסכומים גבוהים על אזרחים המעוניינים לשלם את חובם. גביית תשלום מזומן בלבד או תשלום אחד בכרטיס אשראי ללא מתן אפשרות לפריסה בתשלומים כנהוג בתשלום בכרטיסי אשראי במשק.

ה. **ויסות עומס העבודה** באמצעות הפניית כח אדם לטיפול בפניות בהתאם למוקדי עומס עבודה במהלך יום העבודה ובתורנויות בשעות אחר הצהריים. מתן סיוע וגיבוי לעובדי יחידת הפניות ע"י עובדים מיחידות אחרות, סיוע מוגבר מיחידת התובעים בהתאם לצורך.

ו. **סבלנות ואדיבות** - הגישה כלפי האזרחים/הפונים היא חשדנית בבסיסה. נותני השירות פעמים רבות קצרי רוח.

211. יעדי המחלקה נתפסים ע"י מנהלי המחלקה ועובדיה כיעדי גבייה בעיקר, כאשר השירות תופס מקום משני (פרט למוקד הטלפוני, בו מושם דגש על ההיבט השירותי). הדבר מתבטא ברמת



- השירות הניתן במחלקה – תורים ארוכים, זמני השירות מתארכים וחוסר סבלנות מצד נותני השירות.
212. הבעייתיות הקיימת בנושא השירות מקורה בקונפליקט מובנה בין הגדרת יעדי המחלקה כיעדי גבייה בעיקרם, לבין יעדים של מתן שירות איכותי או תפיסה של שירות לאזרח. מדיניות המחלקה, יעדיה והמשגת אופי הפעילות שלה מכוונים לגבייה מקסימלית מהאזרח. הדבר אף בא לידי ביטוי כמדיניות מוצהרת בכך שמחלקת החניה, שהייתה שייכת בעבר לאגף הפיקוח העירוני, עברה אל אגף גביית אגרות ודמי שירותים.
213. הקונפליקט מתחזק לאור העובדה כי השירות אותו מספקים עובדי המחלקה הוא למעשה גביית כסף, שהוא בבסיסו שירות שהלקוחות אינם מעוניינים לקבל, כך שהבסיס לאינטראקציה בין נותני השירות לבין הלקוח הוא מלכתחילה קונפליקטואלי. האינטראקציה טעונה משני הצדדים, עוד בטרם היווצרה, משום שהלקוח נחשד מראש כמי שיעשה הכל על-מנת להקטין או לבטל את התשלום, לכן השירות הניתן אינו איכותי גם עבור האזרח התמים שאינו מבקש להאבק במחלקה. הנחת היסוד של נותני השירות היא כי האזרח אשם והם דוחים על הסף את כנות טענותיו.
214. בעבר הייתה הגישה כלפי הפונים למחלקה בגין חוב גישה מקלה, מתוך מטרה להשליט סדר ולחנך את האזרח לסדר ולא על-מנת להגדיל את היקף הכנסות העירייה. דוחות החניה נחשבו ככלי למניעת העבירות ולא ככלי לגבייה. השינוי בגישה, ושימת הדגש על גבייה ויצירת מקור הכנסה פורה ככל האפשר, מקשה על הצגת התנהגות שירותית מצד העובדים במחלקה.
- על-מנת ליצור ולהדגיש שירות איכותי, יש לטפל בנושא ברמת המדיניות על-ידי הגדרת יעדי שירות, ובהיבט של תרבות ארגונית. ברמה האופרטיבית יש להגדיר טווח אופרטיבי לנותני השירות שבו הם יוכלו להקל על האזרח וללכת לקראתו.
215. ממצאי הביקורת מצביעים על כך שחסרים קריטריונים ברורים ואחידים, אין אחידות בשיקול הדעת ובהחלטות התובעים. כפועל יוצא, השירות הניתן במחלקה אינו אחיד ואינו עקבי, תוצאת הטיפול בפנייה תלויה במטפל ולא במהות הפנייה, לא מתקיים תהליך עבודה אחיד ותקין. לתוצאות אלה השלכות ישירות על תדמית העירייה.
216. בנוסף, קיימים קריטריונים שרירותיים ולא ענייניים, עליהם מתבססות חלק מההחלטות והפעולות המתבצעות במחלקה. לדוגמא, שנת הייצור של הרכב מהווה קריטריון להכרעה בין קבלת תו חניה זמני לבין דיון בועדת חריגים, כאשר תושב תל-אביב משתמש ברכב השייך להוריו. כך רכב משנת ייצור 1999 ומעלה זוכה באופן אוטומטי לתו חניה זמני למשך 6 חודשים, ואילו רכב ישן יותר מופנה לועדת חריגים. לדעת הביקורת אין כל שייכות בין שנת הייצור הרכב לבין שאלת הזכאות לתו חניה, והביקורת סבורה כי השימוש בקריטריון שרירותי זה אינו תקין, יוצר אפליה בלתי מוצדקת בין תושבי העיר וגורם נזק תדמיתי לעירייה.

217. השירות הניתן לאזרח במענה הטלפוני מיועד להיות זהה לזה הניתן בקבלת הקהל, והשאיפה היא שיסתיים בעת הפנייה וללא התכתבויות. בפועל, המוקד הטלפוני מפנה חלק מהאזרחים לפנייה בכתב. על-פי הדיווחים לביקורת, אם הפנייה הטלפונית מורכבת ודורשת בדיקה של פרטים רבים, היא מופנה לערוצי פנייה אחרים.
218. תוכן הפנייה הטלפונית אינו מתועד, ועצם הפנייה מתועד אך ורק לגבי פניות בנושא האכיפה. מצב זה משקף את העובדה כי המוקד הטלפוני אינו ממלא את יעודו כערוץ פנייה זהה לערוצי הפנייה האחרים. הטיפול בו פעמים אינו מלא, ולמעשה הוא מהווה לעתים חוליה מיותרת ומעכבת בתהליך הפנייה של האזרח למחלקה. בנוסף, הדבר יוצר כפילות בטיפול בפנייה, בזבוז משאבים, שעות עבודה ומשאבי ניהול, ובסופו של דבר פוגם בשירות הניתן לאזרח.
219. האזרח אמור לקבל שירות מגורם אחד, גם אם הפנייה קשורה למספר נושאים שונים. בפועל הביקורת מצאה כי לעתים האזרח מתבקש לפנות בכוחות עצמו לגורמים נוספים במחלקה להמשך הטיפול. יתרה מזאת הטיפול בפניות שנענות טלפונית ומופנות לטיפול בכתב אינו המשכי והאזרח מתבקש להתחיל את מהלך הטיפול מהתחלה כאילו ולא פנה לפני כן למחלקה.
220. בחודש מאי 2004 גויסו בבת אחת 32 עובדים, בנוסף לכ-70 הקיימים. העובדים החדשים שגויסו הגיעו הישר לתקופת מבצע האכיפה ו"נזרקו למים" מיד, תוך קבלת הכשרה בסיסית ומהירה. הדבר השפיע על איכות השירות, מקצועיותם של נותני השירות והאפקטיביות בטיפול בפניות ובגבייה, שבאו לידי ביטוי בהעדר בקיאות בחוקים ובתהליכי העבודה, זמן תגובה ארוך לאזרח, מענה על פחות פניות, צורך בליווי של עובדים ותיקים, מתן מידע חלקי ושגוי, הקשבה פחותה לאזרח וקוצר רוח במענה.
- גיוס בהיקף נרחב דורש הערכות מבעוד מועד, אותה לא ביצעה המחלקה כנדרש, על מנת למנוע את ההשלכות הללו. לעומת זאת בגל הגיוס השני שנה לאחר מכן, אופן הגיוס השתנה והשתפר במידה מרובה. הביקורת מצאה שיפור ניכר בתהליכי הגיוס, קליטה והכשרת עובדים חדשים. תהליך המיון בוצע באופן מקצועי ובררני יותר תוך הקפדה על גיוס עובדים מתאימים לצרכי המחלקה. הוקפד על ביצוע תהליכי חפיפה ואוריינטציה - היכרות העובד עם המחלקה אליה נקלט, דרישות התפקיד, תנאי העסקה וכד'. תקופת ההכשרה ממושכת ונרחבת יותר, כולל סדנאות מיקצועיות וסדנאות מתן שירות.
221. הבקרה על חברות ההוצאה לפועל אינה מספקת. ברשות המחלקה לא קיימים הכלים לבצע בקרה על האופן בו חברות ההוצאה לפועל באות במגע עם האזרח, כמו גם על תקינות התהליך שאמורות החברות הללו לבצע. להעדר ביצוע בקרה ישנן השלכות הן במישור השירות והן במישור הגבייה: הדבר פוגע ביכולת המחלקה להבטיח שירות איכותי לאזרח בכל שלב, ופוגע ביכולת המחלקה

- להבטיח גבייה מירבית. קיימות תלונות רבות מצד אזרחים בנושא פעילות חברות ההוצאה לפועל. הנושא לא נבדק ע"י הביקורת לעומק. הנושא יבחן ויבדק בדוח ביקורת נפרד.
222. הפניות הטלפוניות והפניות בקבלת הקהל זוכות למענה מהיר בשל העובדה כי תובע תורן מספק מענה לערוצים אלה בכל יום. על אף כי הפניות בערוצים אלה מקבלות קדימות על-פני פניות בכתב, ולמעשה מעכבות את הטיפול בפניות בכתב, הדבר משקף סדר עדיפויות נכון וגישה שירותית.
223. נושא זמני התגובה לפניות במחלקה לקוי. דבר המהווה קריטריון מרכזי באיכות השירות. לדוגמא, בחתימה המדגמית על תיקים שעורכים מנהלת המחלקה וסגנה, לא מושם דגש על זמני תגובה. על-פי ממצאי הביקורת, בניתוח תלונות ומדיווחים על תהליכי עבודה שגרתיים, הטיפול בנושא לקוי ואינו מוקפד.
224. ממצאי הביקורת מצביעים על כך כי זמני התגובה לפניות בכתב הם ארוכים מאוד. פניות אזרחים נענות לאחר זמן ממושך וישנן כאלו שאינן נענות כלל. מתן התשובות לפונים מתעכב זמן רב ואיכות השרות בהיבט זה לקויה, עד כדי אי-עמידה בנהלים המחייבים מינהל תקין. מהמחלקה נמסר כי הנושא נמצא בטיפול ונכון למועד כתיבת דוח הביקורת תוגברו העובדים והתובעים המטפלים על מנת לצמצם את הפער במענה תוך הרבעון הראשון של 2006. לאור חשיבות הנושא יש להקפיד על ביצוע מעקב בנושא.
225. לא קיים במחלקה תיק תלונות ציבור. על-פי ממצאי הביקורת, הנושא אינו מתועד ומטופל באופן שונה או בנפרד מהפניות בכתב. הביקורת רואה בחומרה את חוסר תשומת הלב הניהולית והאופרטיבית לנושא הטיפול בתלונות ציבור. נושא הטיפול בתלונות הוא אחד הנושאים המרכזיים בחברות וארגונים מתקדמים ומהווה תחום מרכזי בנושא איכות השירות. תקני איכות שונים מייחדים פרקים שלמים ותהליכי עבודה מובחנים לטיפול בתלונות. העדר טיפול ייחודי בתלונות במחלקה מצביע על העדיפות הנמוכה הניתנת לנושא, ובאופן ישיר על ליקוי באיכות השירות.
226. הארכת שעות העבודה של קבלת הקהל לשעות אחר הצהריים, וקיומה של פעילות ענפה של קבלת קהל בשעות אלה, אינם מגובים בזמינות התובעים, מלבד תובע תורן אחד. הדבר יוצר צואר בקבוק בתהליכי העבודה, מעכב תהליכים ופוגם באיכות השירות הניתן לאזרח. לא ניתן לספק את המענה הנדרש באמצעות הארכת שעות קבלת הקהל בלבד, ללא העמדת תובעים זמינים המאפשרים לספק את המענה המלא לאזרחים.
227. על-פי ממצאי הביקורת, במוקד הטלפוני, ננטשות כ-1/3 מהשיחות הנכנסות. זהו נתון המעיד כי כל אזרח שלישי הפונה טלפונית למחלקה – אינו נענה. שיעור זה של שיחות ננטשות גדול ביותר על-פי קריטריונים של שרות איכותי, ומעיד על שרות לקוי.



228. במקרה שפנייה אבדה, נשלח לאזרח מכתב המציין כי הפנייה אבדה והוא מתבקש לפנות בשנית. עצם אובדן הפנייה חמור כשלעצמו ואין לו מקום במינהל תקין ברשות ציבורית. על אחת כמה וכמה חמור הדבר לאור יעדי השירות שהציבה המחלקה בפעילותה, ושאובדן הפנייה מבטא זלזול בוטה בהם ובאזרח הפונה. אולם הביקורת תמהה במיוחד על כך שכאשר אובדת פנייה, מודיעה על כך המחלקה מפורשות לאזרח הפונה, ובכך נחשפת לפגיעה חמורה בתדמיתה וגורמת לאזרח לתסכול.

229. שינוע ציוד/דואר בתוך המחלקה מתבצע בעזרת עגלה של אחת מרשתות השיווק, לעיני הקהל, מה שאינו עולה בקנה אחד עם מסר השמירה על החוק והסדר שאותו מנסה המחלקה להעביר.

230. קיימת שחיקה גבוהה בקרב נותני השירות העיקריים במחלקה, עובדי יחידת הפניות. יתרה מזאת, הביקורת ערכה בדיקה מעמיקה, תוך קיום מספר רב של ראיונות בכל יחידות המחלקה. על בסיס זה, דיווחי העובדים וממצאי הביקורת מצביעים על שחיקה בקרב העובדים, תחושה של עומס עבודה רב. העובדים סבורים שאינם מתוגמלים כראוי וחשים חוסר הוגנות, לא מקבלים משוברים מספקים, וככלל מידת שביעות הרצון בקרב עובדי המחלקה נמוכה. לדבר זה השלכות שליליות על העבודה בפועל, ביצועי העובדים, המוטיבציה לבצע את העבודה ואיכות השירות הניתן ללקוח.

מעקב ובקרה

231. במחלקה אין כלים מיחשוביים מתאימים לביצוע בקרה יעילה. קיים קושי לאסוף, לפלח, לנתח, ולאמת נתונים. בולט היעדר אמצעים הולמים לביצוע מעקב מדויק ומפורט On Line. קיים קושי להפיק דוחות בחתכים שונים ולעיתים לא מתבצע ניתוח מעמיק על פי קריטריונים שונים משום שאין את הכלים המתאימים לבצע זאת.

232. היכולת לביצוע תהליכי בקרה במחלקה – לוקה בחסר. תהליכי בקרה הנדרשים כחלק מהתנהלות התקינה של המחלקה אינם מתבצעים, והכלים הטכנולוגיים לביצוע בקרה מוגבלים אף הם. חסרים כלים מיחשוביים מתאימים לביצוע מעקב מדויק אחר השינויים בהיקף הגבייה לאורך השנים. העדר יכולת למדוד את האפקטיביות של דרכי האכיפה השונות בהם נוקטת המחלקה, ולהעריך את האפקטיביות של כל אחת מהן כפי שהיא מתבטאת במונחים של היקפי גבייה.

מערכת המחשב אינה יכולה לספק חתכים לפי הסיבות להעברת דוח "נפל", אינה יכולה לספק אינפורמציה לגבי כמות הדוחות שבוטלו או התיישנו כתוצאה מדואר חוזר בשנה הראשונה או כתוצאה מביטול יזום. בנוסף, לא נמצא נתון מדויק או מנגנוני בקרה כלשהם, פרט להערכה אינטואיטיבית של מנהלת יחידת הפניות, המאפשרים להעריך את התפלגות הפניות לפי סוג פעולת האכיפה שקדמה להן.

- המגבלות הללו משקפות חוסר יכולת לבצע בקרה יעילה ולמדוד יעילות בביצוע, מה שמגביל את האפשרות להגביר את יעילות הגבייה.
- תהליכי הבקרה שמבוצעים במחלקה מתבצעים באמצעות בקרות מדגמיות בלבד ומצומצמות בהיקפן, לכן יעילותם נמוכה ועלולות לאפשר חריגה מנורמות של מינהל תקין בפעילות המחלקה.
233. הביקורת לא מצאה מנגנון בקרה מוגדר בעל מדדים ברורים לאיכות העבודה במחלקה. הבקרה אינה מספקת כפי שהיא מבוצעת היום, באופן אקראי וללא מדדי בקרה ברורים. הבקרה על איכות העבודה, הינה אקראית, אינטואיטיבית, כללית, מבוססת על תחושות והערכות ולא על מדדים וכלים עקביים וברורים היכולים לשמש אמות מידה להשוואת הביצועים הנצפים. הבקרה אינה מתועדת, אינה מסודרת ואינה מאפשרת לבצע מעקב או להצביע על התקדמות או נסיגה כלשהי באיכות העבודה המבוצעת.
234. באופן פורמלי, קיימים לכאורה מספר בעלי תפקידים במחלקה שחלק מתפקידם הוא ביצוע בקרה, דוגמת מנהלי המדורים והצוותים, מנהלי היחידות, מנהלת המחלקה וסגנה. יחד עם זאת, בפועל, אין בידיהם כלים המאפשרים בקרה אמיתית ואפקטיבית, ולמעשה הם מבצעים מעין פיקוח על ההתנהלות השוטפת של העבודה ביחידה עליה הם ממונים. הם אינם משתמשים בבקרה כאמצעי ניהולי, לא קיימת מדידה ויכולת לשלוט על קצב העבודה. באופן המתואר, לא מנותבת הבקרה להתייעלות בתהליכי העבודה, לכן אין בה נחיצות באופן שבו היא מתקיימת.
235. הביקורת מצאה כי גם כאשר קיימים כלי בקרה וניהול מסודרים ושיטתיים, לא נעשה בהם שימוש. כך לדוגמא, דוח המראה את מספר הסרות העיקול שבוצעו במערכת האכיפה, אינו נמצא בשימוש מדור עיקול רכב במשרד הרישוי.
236. על אף שהסמכות להפחתת הוצאות גבייה נתונה בידי שלושה מנהלים בלבד, אין מגיעה טכנית לבצע הפחתה מסוג זה גם ללא אישור. ההרשאות הטכניות לפעולה זו אינן מוגבלות, הנושא פרוץ ואינו נתון לבקרה אפקטיבית.
237. ככלל, מערכות המחשב התומכות בתהליכי העבודה חסרות בקרות לביצוע שינויים. בהעדר פיקוח וביקורת הן באמצעים הטכנולוגיים שבשימוש (העדר צורך בהרשאות מיוחדות) והן מצד המנהלים במחלקה, כדוגמת אחראית קבלת הקהל אשר אינה מבצעת כל בקרה על השינויים שמבצעים הפקידים בתיקים שבטיפולם. עובדי המחלקה יכולים לבצע בתיקים שינויים דוגמת שינוי סטטוס דוח, הסרת עיקול, הקפאת דוח והעברת דוח ל"נפל", ללא בקרה נאותה ואישורים מתאימים.
238. רישום הדוחות על-ידי הפקחים באופן ידני יעיל פחות במידה מרובה מרישומן באמצעות מסופונים. תהליך הרישום הידני ועדכון הדוחות למערכות המחשב אורך זמן רב, הסבירות לשגיאות גבוהה יותר, כתוצאה גובר הצורך בברורים ותאומים, וכמו כן קיים קושי בביצוע בקרה



- על רישום הדוחות על-ידי הפקחים. למרות זאת, הטיפול בנושא המעבר לעבודה עם מסופונים בלבד מתארך ומתמשך ועדיין כמחצית ממספר הפקחים רושמים דוחות באופן ידני.
239. ממשק העבודה בין אגף הפיקוח לבין מחלקת חניה ואכיפה בנושא בקרה ופיקוח על עבודת הפקחים אינו מסודר ואינו יעיל. מהממצאים עולה כי הסמכות לביצוע הבקרה אינה מוגדרת, וכתוצאה לא מתבצעת הבקרה באופן מסודר ועקבי, תוך שימוש בכלים יעילים. הדבר משליך על איכות העבודה של הפקחים, ולמעשה מותיר את שלב רישום הדוחות על-ידי הפקחים פרוץ ומועד לשגיאות. הבקרה המבוצעת על טיב עבודת הפקחים באגף הפיקוח אינה מספקת.
- כמו כן, לא קיים ממשק ישיר בין מחלקת חניה ואכיפה לבין מערכת המחשב המשמשת את אגף הפיקוח.
240. בתהליך העבודה הקיים, התובע כותב את ההחלטה בנוגע לתיק שבטיפולו בכתב יד על טופס יעודי, שעובר להקלדה על-ידי עובד יחידת הפניות. הביקורת סבורה כי תהליך זה לוקה בבעיות בקרה, התהליך מאפשר הקלדה של החלטה שונה מהחלטת התובע. שנית, מספר הגורמים המעורבים בתהליך בעל רגישות גבוהה כגון זה, צריך להיות מצומצם ככל האפשר. מעורבותם של עובדים רבים היא מיותרת.
241. הביקורת מוצאת לנכון לציין לחיוב כי בכל פעולה שמבוצעת במערכות המחשב שבשימוש המחלקה, מתועד מבצע הפעולה, מה שמאפשר ביצוע בקרה על פעולותיו של עובד ספציפי.
242. הביקורת מצאה כי מתבצעת בקרה מדגמית, המשווה את הביטולים והשינויים בדוחות, באמצעות "דוח עדכונים", לאישורים שניתנו על-ידי התובעים. עם זאת הביקורת סבורה כי היקף הבקרה המדגמית המתבצעת קטן מדי ואינו מאפשר בקרה מספקת. גם היקף הבקרה המתבצעת על-ידי מנהלת המחלקה וסגנה אינו מספק ואינו מאפשר בקרה יעילה.
243. לא מתנהל מעקב אחר משלוח צווי עיקול חשבון לבנקים, לכן לא ניתן לאכוף את הצו. הדבר מצביע על בקרה לקויה בשל מגבלות טכנולוגיות.

תהליכי עבודה

244. מהדיווחים לביקורת עולה כי תהליכי עבודה במחלקה מסורבלים ולא שיטתיים. חסרים כלי עבודה, טפסים ופורמטים אחידים וברורים. הטיפול בנושאים החוזרים על עצמם, במקרים רבים אינו מתבסס על הפקת לקחים מטיפול במקרים דומים מהעבר, ולמעשה "ממציאים את הגלגל" בכל פעם מחדש. למשל, מכתבי תשובה שעבורם לא קיים פורמט סטנדרטי וקבוע מראש, אלא כל מכתב תשובה מנוסח מחדש ונערך לפי פרטי הענין הנדון ללא כל סטנדרטיזציה. היעדר סטנדרטיזציה בעבודה אינו הולם את אופי הפעילות במחלקה המקיף פעולות יומיומיות שוטפות בסדר גודל כה גדול ומספר פניות לקוחות יומיומי כה רחב מימדים. שיטות העבודה המסורבלות



- גורמות לכזבוז שעות עבודה ומשאבים, חוסר דיוק והגברת הסבירות לטעויות, מעלות צורך מוגבר בבקרה ומובילות לחוסר יעילות בעבודה.
245. ממצאי הביקורת מצביעים על כך שחלה עלייה משמעותית בהיקף העבודה ובעומסי העבודה בהם נדרשים עובדי המחלקה לעמוד. אמנם גויסו, עובדים רבים על-מנת לתגבר את עובדי המחלקה הקיימים, בעיקר ביחידת הפניות, אולם קיימות יחידות, דוגמת יחידת התובעים, בהן לא חל שינוי מהותי במצבת כח האדם, לכן נוצרו "צווארי בקבוק" בתהליכי העבודה. עלייה כה חדה בהיקף הפניות ועומסי העבודה דורשת הערכות והתאמת התשתיות בכל יחידות המחלקה, בהיבט של כח אדם, תשתיות מחשוב, אדמיניסטרציה, שעות עבודה וסידור עבודה, ארגון מקום פיזי לקבלת הקהל והפניות, וארגון מקום לאחסון החומר הכתוב. הביקורת מצאה כי היבטי ההיערכות הללו טופלו בפועל באופן חלקי.
246. ממשק העבודה עם החברה לאוטומציה מהווה מוקד לבעיות ועיכובים בתהליכי העבודה, מקשה על ייסות עומסים ויוצר קשיים בעבודת המחלקה.
247. תהליכי הגבייה במוקד הטלפוני כוללים עבודה ידנית וכפולה, באמצעות טפסים ופתקים ולא באופן ממוחשב מתחילת התהליך ועד סופו. צורת עבודה זו מהווה מקור לטעויות, מאריכה את תהליכי העבודה ובמקרים מסויימים דורשת התדיינויות נוספות עם האזרח. עבודה ידנית ומרובת שלבים נוספת מתבצעת ביחידות השונות במחלקה, דוגמת צוות רישום והוצאת מטלטלין ביחידת האכיפה. צורת עבודה זו מעכבת תהליכים, מונעת ביצוע בקרה ממוחשבת ודורשת מעקב יזום יומיומי על תוצאות הפעולות המבוצעות. העבודה מתנהלת באופן לא יעיל, לא שיטתי, לא מסודר, בהסתמך על אינטואיציות והערכות בלתי מבוססות של ביצוע, זמן וכמויות, ותלויות בסדר היום ובהעדפותיו של העובד.
248. גם במדור עיקול חשבונות בנק, כמו במדורים ויחידות נוספות במחלקה, מתבצע חלק מהעבודה באמצעות רשימות ידניות ולא באופן ממוחשב. דוגמא נוספת היא צילום מכתבי התשובה של יחידת הפניות, על-ידי מדור קליטה והפצת דברי דואר. זהו שלב ידני מיותר בתהליך, שבמקומו ניתן להדפיס ישירות, בלחיצת כפתור אחת, שני עותקים מכל מכתב.
249. אזרח השולח מכתב ערעור ומבקש להשפט במידה והערעור יידחה – בקשתו מועברת ישירות לבית-המשפט, מבלי לטפל בבקשת הערעור תחילה. הביקורת רואה בכך צעד לא שרותי, שטומן בחובו הונאה של האזרח התמים המצפה לטיפול הוגן בערעורו. יתר על כן, כל זאת נעשה בעוד האזרח סבור כי הערעור אכן טופל במחלקה טרם העברתו לטיפול בית-המשפט, סברה שאינה נכונה.
250. עפ"י מדיניות המחלקה פניות בכתב המתקבלות ליחידת פניות בכתב לאחר 30 יום ממועד משלוח הודעת הקנס, אינן מעכבות את הליכי הגביה, אולם הפונים אינם מודעים לכך. לפיכך מתקיימים



מצבים בהם האזרח נמצא בהליך הסדר חובותיו מול יחידת פניות בכתב והוא סבור שהנושא נמצא בשליטה ומוסדר על ידו, בזמן שמטלטליו או רכושו מעוקלים ע"י יחידת האכיפה. הדבר גורם להתמרמרות רבה בקרב האזרחים, לתחושות שאין כל תועלת בפניה למחלקה להסדרת החובות, לכעס ולדימוי שלילי של העירייה שבה גורם אחד אינו מודע לפעולותיו של גורם אחר באותה מחלקה. הביקורת סבורה שאין זה סביר שבעת שאזרח מנסה להסדיר ענייניו מול נציגי המחלקה עובדים אחרים מאותה מחלקה ימשיכו בהליכי האכיפה כנגדו ומבלי ליידעו.

251. יעדים ומדדים - על-פי ממצאי הביקורת, לא קיימים יעדים ומדדים מוגדרים, ברורים ומתועדים לעובדי המחלקה. נושא היעדים והמדידה במחלקה לקוי, אינו מטופל ברמה מספקת, היעדים והמדדים אינם מובאים לידיעת העובדים. הדבר משליך על היכולת למדוד את ביצועי העובדים, לתגמל עובדים על-פי ביצוע ולעודד ביצוע. ליעדי ומדידת הביצוע השפעה על יעילות העבודה במחלקה, המתבטאת ביעילות הגבייה והאכיפה.

252. נוהלי עבודה - למרות שישנם מסמכים פנימיים במחלקה, המשמשים כהוראות והנחיות עבודה, לא קיימים נוהלי עבודה מסודרים ומתועדים בתבנית נוהל עירוני.

253. הכנסות ויעדים כספיים - ההכנסות העירוניות לפי היקפי הגבייה במחלקת חניה ואכיפה נמצאות במגמת גידול משמעותי משנת 2001 עד שנת 2005 ובסה"כ גדלו פי 4 בשנת 2005 יחסית לשנת 2001. אולם גידול זה מתבצע באופן ספונטני ובלתי מתוכנן על בסיס ההספקים היומיומיים של העובדים. לא ברור פוטנציאל ההכנסות או שיעור מימוש הפוטנציאל בפועל ולא נקבעת תוכנית פעילות ויעדים על בסיס זה. היעדים הכספיים נקבעים ע"י אגף התקציבים בהסתמך על שנים קודמות. לצורך זה לא מתבצע ניתוח מעמיק בחתכים שונים משום שאין את הכלים המתאימים לבצע זאת.

יחידת הפניות

254. המשאבים הרבים שהושקעו במהלך השנתיים האחרונות, שנת 2004 ושנת 2005, באים לידי ביטוי בשיפור איכות השירות הניתן לפונה וביעילות הביצוע במונחי היקף הגבייה ביחידת הפניות. אולם יש צורך לשפר מספר נושאים מרכזיים:

א. מדיניות ההנהלה גורסת מתן שירות זהה בערוצי הטיפול השונים: קבלת קהל, מוקד טלפוני ופניות בכתב, שמשמעותו מתן מענה מלא וסופי לפונה בכל ערוץ ללא צורך בהפנייתו לטיפול מחדש בערוץ המקביל. למרות מאמצי ההנהלה להטמיע מדיניות זו בקרב כלל העובדים, אין עדיין הקפדה על ביצוע מלא של המדיניות. קיימים מקרים רבים בהם המוקד הטלפוני מפנה את הפונה לערוץ פניות בכתב בעיקר בפניות מורכבות הדורשות בדיקת פרטים רבים.



ב. היעדר תיעוד מלא של היסטוריית הטיפול ו/או תוכן הפנייה. לפיכך פנייה טלפונית המופנית לטיפול בערוץ פניות בכתב מטופלת מבראשית ללא התייחסות לאינטראקציה קודמת של הפונה עם נציגי המחלקה. גם כאשר מתבצעת פנייה טלפונית חוזרת מתבצע טיפול מחדש ולא המשכי. דבר הגורם לבזבוז משאבים, כפילות בביצוע, תפיסת הגורמים העירוניים כבלתי מקצועיים בעיני התושבים וכן לכעס, זלזול ותסכול מצד הפונה הנדרש לגולל את סיפורו שוב ושוב בכל פנייה מחדש. מהמחלקה נמסר כי תוך זמן קצר תוכנס לשימוש מערכת החניה החדשה אשר תיתן מענה מלא לתיעוד טיפול בפניות טלפונית ופרוטגוליות. הביקורת מייחסת חשיבות לביצוע מעקב בנושא, ולוודא כי מתבצע תיעוד מלא ושיטתי של הפניות למחלקה בכל הערוצים הקיימים.

ג. מעקב ובקרה- בלתי מספקים ו/או בלתי יעילים. מבוצעות בדיקות מדגמיות זעירות בהיקפן שאינן מהוות בקרה הולמת לפעילות המבוצעת ע"י עובדי היחידה. היעדר כלים מיחשביים מתאימים לביצוע מעקב ובקרה כנדרש ולפיכך אף היעדר שימוש בדוחות ניהוליים בחתכים שונים לביצוע בחינות יעילות של הפעילויות השונות במחלקה, השוואות ביצוע על פי דוחות ושנים וכיוב'.

ד. קליטה והכשרת עובדים- שיפור משמעותי בתהליכי הקליטה והכשרת עובדים.

255. קיים פער בין היעד המוצהר של המוקד כערוץ טיפול מהיר חליפי, הזהה לאחרים במהותו ומיועד להקל על האזרח, לבין הפעילות בו בפועל. עובדי המוקד הטלפוני עדיין תופסים את עיקר תפקידם כמתן מידע ולא טיפול מעמיק בתיק ומתן פתרון לאזרח וסיום הטיפול. קיימים מקרים בהם מפנים את האזרח לפניות בכתב או לקבלת קהל להמשך טיפול. קיימים מקרים בהם הפקיד רואה כי התלונה מוצדקת וכי יש עילה לביטול הדוח, אך הוא מבקש מהאזרח לכתוב מכתב בכל זאת, על-מנת שהתובע יקבל את הבקשה ישירות מהאזרח ובכתב. העובדים אינם מודעים די הצורך לתפיסת ההנהלה באשר לייעודו של המוקד ולפיכך גם הטיפול הניתן בו אינו תואם באופן מלא את ייעודו. מהממצאים עולה כי לא קיימת הוראת עבודה אחידה ומחייבת, שאוסרת להעביר את הטיפול מהמוקד הטלפוני לקבלת הקהל או לפניות בכתב אלא אם מתקיימים תנאים מסויימים. לא קיימים קריטריונים ברורים וחד-משמעיים, כך שהחלטות בעניין זה הן תלויות עובד. כתוצאה, שעות שיחה רבות יורדות לטמיון משום שהטיפול בפנייה הטלפונית אינו מתועד ואינו משמש בסיס לטיפול ההמשך. בנוסף יוצר הדבר תסכול אצל האזרח, שמקבל שירות לקוי.

256. ביחידת הפניות חסרים נוהלי עבודה מסודרים ומתועדים. העבודה מתבצעת על סמך ידע שעובר בעיקרו בעל-פה, לביצוע תהליכים ולא דווקא נוהלי עבודה ספציפיים, או משימות, בחלוקה לתפקידים.

257. עומסי העבודה במדור פניות בכתב, המתבטאים בכמות הפניות המטופלות על-ידי כל עובד, גבוהים מהיעדים הכמותיים שהוצבו לכל עובד ומההספק של כל עובד ושל המדור כחידה. לפיכך, גם אם יעמדו עובדי המדור ביעדים האישיים, מה שמסתמן כמצב תאורטי בלבד, לא יימנע העיכוב במענה לפניות והמדור כחידה לא יעמוד ביעדיו. ולראיה, יעד המדור לעיכוב מירבי של תגובה הוא גמיש, ובמהלך ביצוע הביקורת הוכפל. משמעותו של מצב דברים זה הוא זמן תגובה ארוך ועיכוב במתן מענה לאזרח, שפוגם במתן השירות לאזרח.
258. הביקורת תמהה, לאור הלחץ והעומס הרב הקיים בקבלת הקהל, על כך שהטיפול בהמחאות המגיעות בדואר מטופלות על-ידי פקידה מקבלת הקהל, ולא במדור פניות בכתב או בהנהלת החשבונות. חלוקת עבודה זו אינה תואמת את החלוקה הטבעית של תחומי הטיפול בין המטפלות בפניות בכתב לבין עובדי קבלת הקהל, ויתרה מזאת – אינה הולמת את עומסי העבודה.
259. בעת קבלת המחאה בדואר, על סכום הנמוך מהסכום החוב לתשלום, נעשה נסיון להפחית את החוב לתשלום, ואם אין אישור לכך – ההמחאה מוחזרת לחייב בצרוף שובר תשלום עדכני. בכל מקרה לא מתבצעת הפקדה של הסכום שהתקבל ומשלוח שובר נוסף על הסכום החסר. לאור הדיווחים לפיהם יעדי המחלקה הם העמקת הגבייה, הביקורת סבורה כי אין להפחית את הסכום שעל החייב לשלם. במקרים אלו הגבייה המתבצעת אינה אופטימלית, מה גם שהטיפול בה צורך לעתים משאבים זהים לאלו הנדרשים על-מנת לבצע גבייה מקסימלית (דוגמת משלוח שובר תשלום עדכני, הוזה למשלוח שובר עבור הסכום החסר לאחר הפקדת הסכום שהתקבל).
260. המקור לבעיות בחיוב כרטיסי אשראי, דוגמת מספר כרטיס לא נכון או העדר מסגרת אשראי, נעוץ בכך שבתהליך העבודה כרטיסי האשראי אינם מחוייבים בזמן אמת, בעת האינטראקציה עם האזרח. בתהליך הקיים, בעיות מסוג זה דורשות יצירת קשר נוספת עם האזרח, הגורמת לעיכוב נוסף בתהליך.
261. מערכת הקופה החדשה, שנכנסה לשימוש במוקד הטלפוני בחודש אוגוסט 2004, מאפשרת הקלדת תשלום עבור דוחות אוטומציה ישירות בזמן אמת. לשינוי זה השפעה על קצור תהליך העבודה והסבירות לשגיאות.
262. כאשר שולחים לאזרח בקשה להשלמת פרטים, לאחר ששלח פנייה בה חסרים פרטים, הפנייה המקורית שלו אינה נשמרת. אם הפנייה אינה נשלחת שוב כאשר האזרח מעביר למחלקה את הפרטים החסרים, נשלח לאזרח מכתב סטנדרטי המבקש לפרט את הפנייה שוב. תהליך זה הוא מסורבל, מיותר, בלתי יעיל ובלתי שירותי. התכתבות מיותרת זו גורמת לבזבז משאבים, שעות עבודה ולהתמרמרות מוצדקת של האזרח. הביקורת אינה מוצאת סיבה סבירה לאי-שמירת הפנייה המקורית במקרים הללו.



263. במהלך ביצוע הביקורת, לאחר שלב איסוף הממצאים נוספו תחומי טיפול לפעילות המחלקה - טיפול בפניות הנוגעות לכינוס נכסים וייצוג המחלקה בהופעה בבימ"ש לתביעות קטנות (עקב הודעת השירות המשפטי שלא יעשה זאת יותר). הנושא לא נבדק ע"י הביקורת בבדיקתה הנוכחית.

יחידת ניהול חייבים

264. הביקורת רואה בחומרה רבה את התקלה במשלוח הדואר באמצעות חברת "א". הביקורת אינה מקבלת את הסברי מנהלת המדור כי הארוע התרחש כתוצאה מתקלה במערכת המחשב אשר לא ביצעה "גזירה" מלאה של הנתונים. המדור נדרש היה ל"גזור" הנתונים במועד מוקדם יותר.

265. הביקורת תמהה כיצד, למרות הבקורות הנערכות על ידי אחראית הבקרה, התרחש ארוע בו כמות כה גדולה של דוחות לא "נגזרה" במועד מוקדם, אלא הוצאה ברגע האחרון. יש בממצא זה, לדעת הביקורת, להצביע על ליקויים בתהליכי העבודה של יחידת ניהול חייבים במשלוח הודעות קנס ואזהרה באמצעות הדואר. ארוע "א" מחייב את האגף לבצע פנייה יזומה לחייבים לשם בדיקה בגין אילו דוחות שולם כל תיק ותיק ולקבל נתוני ח-נ בנק מהחייבים, לצורך העברת הזיכוי.

266. הביקורת מצאה לקויים באופן הדפסת והכנת הדוחות למשלוח על ידי חברת "א", אשר מהווים תקלה חמורה במשלוח הדוחות והגעתם לחייב, הליך המהווה שלב קריטי בגביית התשלום מהחייב הן בפן האינפורמטיבי והן בהליך המשפטי.

267. טיפול בהסבת דוחות-

א. במסגרת הסבת הדוחות, אותרו מקרים בהם חברות ההשכרה מסבות דוחות על שם שוכרי רכב, הטוענים כי לא ביצעו העבירה ואף מספקים אסמכתאות התומכות לכך. במקרים האמורים מחלקת החנייה אינה מבצעת המשך הטיפול בחוב מול חברות ההשכרה אלא מבטלת החוב. אי ביצוע המשך הטיפול בדוחות מול חברות ההשכרה, מהווה פגיעה בהליך הגבייה, הגורם להפסד כלכלי לעירייה בגין ביטול הדוחות המוסבים.

ב. אי דרישת נוכחות המוסב בעת הסבת הדוח מיחיד ליחיד, אלא רק הצהרה בשמו, מונע מביצוע בקרה נאותה אודות תקינות הסבות הדוחות, שכן אין אפשרות לוודא אישור ביצוע העבירה על ידי המוסב.

268. עובדות יחידת ניהול חייבים עצמאיות לחלוטין ומבצעות פעולות ההסבה ללא בקרה נאותה.

269. הקלדת קוד התובע למערכת הממוחשבת על ידי עובדות המדור לניהול חייבים, מאפשרת שימוש לא תקין בקוד התובע לצורך הסבת דוחות.



270. בשל העובדה כי מתוקף תפקידן של עובדות המדור לתקן את טעויות ההקלדה של עובדות האוטומציה, יכולה עובדת המדור לשנות את פרטי הדוח ללא כל בקרה אודות השינויים שביצעה.
271. שינויים אלו יכולים לשנות דוח באופן כזה שלא יישלח ליעדו כנדרש או ייפסל או יתבטל בשל היותו שגוי. יכולת זו שניתנת לעובדות המדור, וכפי שצוין קודם לכן, עובדות אשר אינן מבוקרות על ידי הממונה עליהן, טומנת בחובה פירצה משמעותית לשינוי פרטי חייבים.
272. אין מעקב ממוחשב או ידני אחר רציפות דוחות חנייה והעדר בקרה בנושא מאפשר לפקחים להחסיר דוחות מהפנקסים הידניים שברשותם.
273. טיפול בדואר חוזר
- א. על-פי ממצאי הביקורת נעשים מאמצים לייעל את הטיפול בדואר החוזר ולנסות להגדיל את הגבייה. יחד עם זאת, לא ברורה אפקטיביות כלל הפעילות בתחום זה. הטיפול בדואר החוזר במסגרת השנה הראשונה אינו אפקטיבי, ושיעור הגבייה בעקבותיו – נמוך.
- ב. הביקורת לא מצאה כל תימוכין באשר להתייעלות בתהליכי הטיפול בדואר חוזר. אי לכך הביקורת מעלה ספק באשר ליעילות הטיפול בדואר חוזר ולהצדקת המשאבים וכח האדם הרב המושקעים בתהליך. השקעת המשאבים הרבים בנושא מחייבת, לדעת הביקורת, בנייה של תהליכי בקרה שיטתיים, עקביים וברורים, ומדידה רציפה של העבודה המתבצעת.
- ג. המשמעות של העדר פעולות איתור עבור דואר חוזר של האוטומציה ושל פיגור בטיפול בדואר חוזר בכלל, כתוצאה מעומסי העבודה במדור דואר חוזר, היא התיישנות דוחות ואי-מיצוי פוטנציאל הגבייה. ישנה חשיבות למדידת האפקטיביות של הטיפול בדואר החוזר, על-מנת שתשמש בסיס להחלטה, על-פי שיקולי עלות/תועלת, האם ישנה הצדקה להקצאת המשאבים הקיימת לנושא ו/או האם יש להקצות משאבים נוספים לטיפול בדואר החוזר.
- ד. ממשק העבודה של יחידת ניהול חייבים מול רשות הדואר – חלקי ודורש שיפור. אין התאמה בין הכלים שבשימוש המחלקה לבין אלו שבשימוש רשות הדואר, מה שמכביד על תהליכי העבודה ומאריך את זמן הטיפול.
- ה. דוח הביקורת הקודם, משנת 2000, ציינה הביקורת את חוסר היעילות בטיפול בדואר החוזר. אף על פי שבוצעו שינויים ושיפורים בנוגע לטיפול בדואר החוזר, הוקם מדור ייעודי לטיפול בדואר חוזר והוטמעו תהליכי עבודה לאיתור כתובות ממאגרי מידע שונים, מעלה הביקורת הנוכחית ספק בנוגע ליעילות הטיפול ולמיצוי משאבי כוח האדם ומשאבים העומדים לרשות המחלקה בנושא. לעיכוב בטיפול בדואר החוזר השלכות על השירות הניתן לאזרח ועל תדמית העירייה.

- ו. תופעה של החזרת דואר, על ידי עובדי רשות הדואר, תוך שיתוף פעולה עם החייב, מסיבות "עזב" או "מען בלתי ידוע", מהווה נקודת תורפה באמצעותה יכול החייב להשתמש מתשלום הדוח והעברתו את תקופת ההתיישנות. תופעה זו אינה מקבלת תשומת לב של המחלקה ועשויה להתפשט בקרב אוכלוסיית החייבים.
274. המחלקה אינה מבצעת בדיקה באשר לתוצאות משלוח הדואר הרשום למרות שמידע זה מצוי בידי רשות הדואר, ואף בפורמט ממוחשב.
275. חרף מאמצי השיפור של הנהלת המחלקה, מהלכי השיפור בטיפול בהסבות עבור חברות השכרה, כמפורט בממצאי הביקורת, עדיין לא מוצו.

יחידת אכיפה

276. השימוש במערכת האוטומציה ובמערכת האכיפה במקביל דורש לעיתים בדיקות כפולות ועדכונים כפולים, המאריכים את זמני ביצוע המשימות ומפחיתים מיעילות הביצוע ביחידה.
277. קביעת סדר פעולות האכיפה והקריטריונים לביצוע כל אחת מהפעולות הללו, נתונים לשיקול דעתו ולהחלטתו הבלעדית של מנהל יחידת האכיפה. לנושאים רבים, דוגמת סדר הפעולות, טווחי סכום החוב לכל פעולה וכו', לא קיימים קריטריונים ברורים. מנהל יחידת האכיפה הוא מקבל ההחלטות והקובע את הפעולות לביצוע, והוא גם האחראי להוצאת החלטותיו לפועל. בנוסף, מנהל יחידת האכיפה מבצע את הבקרה על תקינות ויעילות הביצוע, מבלי שתתבצע בקרה על פעולותיו הוא, מלבד דיווח כמותי בלבד לסגן מנהלת היחידה. הדבר מצביע על העדר מינהל תקין בכל הקשור ליחידת האכיפה, שמהווה נדבך מרכזי ומאוד רגיש בפעילות המחלקה.
278. את התיקים המיועדים לסוגי העיקול השונים שולפים ממערכת האכיפה, או מערכת האכיפה המנהלית, כאשר בשליפת התיקים נשלפים אוטומטית התיקים הישנים יותר. זאת לפי סטטוס התיק ובחנתך של גובה חוב מינימלי ומקסימלי, כאשר לכל סוג עיקול נקבע טווח חוב. סוג פעולת האכיפה הננקטת נקבע על-פי סכום החוב ופרק הזמן שחלף מהפעולה הקודמת באותו תיק. הקריטריון של גובה הסכום אינו אחיד ואינו ברור דיו למנהלי המדורים המבצעים את העיקולים. גובה הסכום, טווח הזמן בין העיקולים וסדר פעולות העיקול נקבעים על-ידי מנהל היחידה. החלטתו בנושאים אלה משתנה בהתאם לכמויות התיקים בכל טווח חוב ולעומס העבודה בכל מדור. בשל השינויים בקריטריונים לכל סוג עיקול, יתכן מצב בו מתבצעות במקביל פעולות עבור שני עיקולים שונים. בפועל, האדם היחיד שידוע בכל זמן נתון את תמונת המצב הכוללת בנושא האכיפה הוא מנהל היחידה. מנהלי המדורים ביחידת האכיפה אינם מודעים לטווחי החוב בהם מתבצעים עיקולים במדורים השכנים, מה שיוצר לעתים מצבים בהם מתבצעים שני עיקולים מסוגים שונים עבור אותו תיק. בפועל קיימים מקרים בהם יש פערים או חפיפות בין החיתוכים



השונים – יש מקרים בהם בזמן שמתבצע איתור חשבון בנק לצורך עיקול, פעולה הכרוכה בתשלום, מתבצע עיקול מסוג אחר או אף משולם החוב.

279. ממצאי הביקורת מצביעים על חוסר יכולת לאמוד את האפקטיביות של כל פעולת אכיפה. לא קיים כל נתון באשר לכדאיות ביצוע פעולות האכיפה השונות. אם האפקטיביות של פעולות האכיפה השונות היתה נמדדת וידועה, ניתן היה לווסת את ההשקעה בכל פעולה, מתוך שיקולי עלות/תועלת. לדוגמא, עיקול ברישום רכב במשרד הרישוי היא פעילות המתבצעת ללא תלות בגורמים חיצוניים, פרט לעובדי המדור האחראי לכך. אם האפקטיביות של פעולה זו היתה ברורה, ניתן היה לבדוק את היעילות של הוספת כח אדם למדור, על-מנת להגדיל את ההספקים בו. יתרה מזאת, הביקורת מצאה כי קיימת אפשרות להפיק נתון המראה את יחס הסרות העיקול לעומת העיקולים הקיימים, אולם לא נעשה בנתון זה כל שימוש והוא אינו מופק כחלק מתהליכי העבודה במחלקה.

280. לאחר שהתיק עובר להליך מבצעי, לא מתבצעת בדיקה של תיקים הקרובים להתיישנות על-מנת לקדם את ההליכים בהם. לא קיים הליך מסודר לבדיקה מעין זו, והתיישנות התיק אינה מהווה קריטריון המשפיע על תהליכי העבודה בנושא. לפיכך עלולים התיקים הללו להתיישן בזמן שבו מבוצעות עליהם פעולות אכיפה.

281. הכלי העיקרי בו משתמשת העירייה על-מנת לאכוף את תשלום החובות הוא עיקולים מסוגים שונים. עיקול, מכל סוג, מעצם הגדרתו אינו שרותי, ויוצר לעירייה תדמית בלתי שרותית, כוחנית, ושל גוף שאין לו כל עניין בטובת האזרח. הביקורת סבורה כי על פעולת עיקול להתבצע אך ורק במקרים של חוב בסכום גבוה, תחת הקלות של ביצוע פעולות עיקול במצב הנוכחי. יש לציין כי הצעת חוק ברוח זו, המגבילה פעולות עיקול לחוב של 10,000 ₪ ומעלה, הונחה על שולחן הכנסת בתחילת שנת 2005. פעולות העיקול מתבססות על חוקים מנדטוריים, חוקים שאינם מתאימים לגוף ציבורי הפועל בימינו, ובודאי לא לעירייה הנושאת את דגל השירות לתושב. עירייה המתימרת לתת שירות איכותי לתושביה, ומגד מפעילה נגדם סנקציות ואמצעי גבייה מעין אלה, מעמידה סתירה מובנית ביחסיה עם התושבים. עם זאת, פעולות העיקול פחות בעייתיות כאשר הן מבוצעות כנגד חייבים שאינם תושבי העיר.

282. קיים ניגוד אינטרסים בין חברות ההוצאה לפועל לבין העירייה וטובת האזרח. חברות ההוצאה לפועל מעוניינות באכיפה אפקטיבית, באמצעות כל הכלים העומדים לרשותם, ואילו העירייה מעוניינת בראש ובראשונה בהגברת הגבייה, אך תוך מתן שירות איכותי עד כמה שניתן. נושא השירות אינו על סדר יומן של חברות ההוצאה לפועל, לכן דרכי פעולתן נוגדות לעתים את רוח מדיניות העירייה ועלולות לפגוע בשמה ובתדמיתה של העירייה. הבעיה מתחדדת לאור הקושי הקיים בביצוע בקרה על פעולות העיקול עצמן, המבוצעות על-ידי חברות ההוצאה לפועל.



283. התשלום לחברות ההוצאה לפועל מתבצע גם במקרים בהם החייב אינו נמצא בכתובת שנמסרה להן. מצב זה אינו מתמרץ את חברות ההוצאה לפועל לפעול באמצעים שיקדמו את מטרות העירייה להגברת הגבייה, ועלול לגרום להשקעת מאמצים פחותים מצד חברות ההוצאה לפועל.
284. הביקורת, בבדיקתה הנוכחית, לא בדקה לעומק את פעולות הפיקוח והבקרה של היחידה על חברות ההוצל"פ.
285. עיקול חשבונות בנק:
- א. לא מתנהל מעקב אחר משלוח צווי עיקול לבנקים, כך שאין כל אינדיקציה אם בנק לא הגיב לאחד הצווים. הדבר מתגלה אקראית רק אם החייב פונה למחלקה בעקבות פעולת אכיפה אחרת. בדיקה ידנית אפשרית אך אינה מתבצעת, על-פי הדיווחים לביקורת, בטענה כי תגזול זמן רב ולא תהיה כדאית.
- ב. תיק שנמסר לחברת חקירות לשם איתור חשבון בנק, אך חשבון הבנק אינו מאותר – לא מבוצע כל בירור לסיבת אי-איתור החשבון. תיקים מסוג זה נגזרים שוב לעיקול חשבון בנק לאחר תקופת זמן של 240 יום, ונשלחים שוב לאיתור חשבון באמצעות חברת חקירות תמורת תשלום, על אף כי הסבירות לאיתור היא נמוכה.
- ג. צו עיקול תקף לשלושה חודשים בלבד, אחריהם הוא מוסר אוטומטית, אולם הסרת העיקול אינה מתעדכנת במערכת האכיפה. מאחר וסכום החוב לביצוע עיקול חשבון בנק הוא נמוך – לא מתבצע עיקול מסוג אחר, והתיק נותר עם סטטוס "נשלח צו עיקול". הדבר מונע למעשה ביצוע אכיפה וגבייה אפקטיבית בתיק, וגורם לאובדן החוב.
286. מצב בו אין הקפדה על התיישנות דוחות לפני ביצוע עיקול רכב במקרים רבים, כך שמתבצע עיקול בתיקים בהם מרבית הדוחות התיישנו, משקף תהליכי עבודה לקויים. לפני ביצוע עיקול נבדק כי סכום החוב עולה על 2500 ₪, אולם לא ידוע איזה חלק מסכום זה עדיין ניתן לגבייה ולא התיישן. ככלל, מנהל היחידה אינו בודק את הדוחות בכל תיק, אלא פועל ברמת התיק הכולל.
287. בעת עיקול רכב בשטח מתבצעת לעתים גבייה, בעידוד מדיניות המחלקה. עם זאת, לא קיים נוהל המסדיר כראוי את תהליך הגבייה בשטח. לפיכך הונהג תהליך עבודה מאולתר, לפיו עובד היחידה חותם על הצהרה בכתב ידו כי לא יפקיד את ההמחאות שניתנו על-ידי החייב, במשך מספר ימים על-מנת לאפשר לחייב להסדיר את החוב. הביקורת תמחה על כך כי לא קיים תהליך עבודה רשמי ומוסדר בנושא, ותוהה מדוע העירייה אינה מאפשרת לחייב לרשום המחאה דחויה.



יחידת התובעים

288. קיים בלבול וטשטוש גבולות באשר למקור סמכותם של התובעים העירוניים במחלקת חניה ואכיפה. מקור סמכותם מתוקף פקודת המסים (גבייה) אינו ברור ואינו חד-משמעי. אופן מעורבותם בתהליכי העבודה במחלקה מעורר מספר תמיהות, שכן אם מוטלת חובה, על-פי חוק, להעביר כל פנייה להפחתה או ביטול חוב או דוח חניה להחלטת תובע – הרי שהמחלקה עוברת על החוק בכך שעובדי יחידת הפניות אינם מעבירים לתובעים את כל הפניות המתקבלות. בנוסף, אם כל החלטה נתונה לשיקול דעתו הבלעדית של תובע עירוני, אזי אין כל מקום להוראות וקריטריונים ניהוליים באשר לביצוע הפחתה או ביטול חוב. אולם אם, מאידך, החוק אינו מחייב החלטת תובע עירוני לשם הפחתה או ביטול חוב, אזי חלק ניכר מעבודת התובעים מיותר, מעכב את תהליכי העבודה וגורם להשקעת משאבים מיותרים, ויתכן אף כי את מרבית התובעים ניתן להחליף בפקידים שאינם בעלי השכלה משפטית.

289. לאור הכפיפות הכפולה והעצמאות המקצועית של יחידת התובעים, שונה ההתנהלות השוטפת של מנהלי המחלקה מול היחידה בהשוואה להתנהלותם מול יתר היחידות במחלקה, באכיפת הוראות עבודה שוטפות, במדידת העבודה ביחידה, יעילות הביצוע, בהיקף המעקב והבקרה המבוצעים על עובדי היחידה ובמיצוי היכולות הקיימות ביחידה ככוח מניע וכשותף לעשייה במחלקה כולה. ייחודה המקצועי של יחידת התובעים מאפשרת לעובדיה ולרכז התובעים להדוף ביקורת מצד מנהלי המחלקה באשר להספקי העבודה בה, בטענה כי האחריות המוטלת על כתפי התובע דורשת ממנו עבודה מקצועית ויסודית.

290. באופן כללי דומה הגדרת תפקידו של רכז התובעים ליתר התובעים. עצם הגדרתו כרכז התובעים ובכיר העובדים ביחידה אינה מקנה לו סמכות ניהולית פורמאלית בארגון העבודה ביחידה, ניהולה, ייעולה, מדידתה וביצוע פיקוח ובקרה על הספקים ואופן טיפול, כלפי פנים מול עובדי היחידה וכלפי חוץ מול מנהלי המחלקה.

291. במצב הקיים ישנו מחד טשטוש ועירוב סמכויות של מספר רב של גורמים בניהול המינהלי והמקצועי של היחידה, ומאידך היעדר בקרה בשם החרות המקצועית. כתוצאה, בסופו של דבר, ניהול היחידה לוקה בחסר ואף יותר מכך – היחידה פועלת בהעדר יד אחת מנהלת וליא נמצא גורם הנוטל אחריות מלאה על תפקוד היחידה. יתרה מזאת, הביקורת תמיהה על הפער בין הכפפת יחידת התובעים למדיניות המחלקה מחד, לבין המנעות מאחריות לפעילותם בשם החרות המקצועית מאידך. הביקורת סבורה כי העדר האחריות על תפקוד יחידת התובעים מצד מנהלי המחלקה משקפת מצב בלתי תקין, וכי על הנהלת המחלקה לשמש כגורם ניהולי לכל דבר עבור היחידה, לבצע בקרה על פעילותה, לגבש עבודה יעדים ולמדוד את הביצוע, ולהשתמש בכל הכלים הניהוליים שברשותה על-מנת לקדם את יעדי היחידה והמחלקה כולה.



292. ממצאי הביקורת הנוכחית תומכים בממצאי דוח הביקורת הקודם בנושא המצביעים על יחידת התובעים כצוואר בקבוק בטיפול בדוחות. למרות שהתקן הוגדל בעקבות מסקנות הביקורת, הוא עדיין אינו מספק מענה הולם לעומס העבודה. המצב אף הוחמר לאור תגבור יחידת הפניות בתקני כח אדם. תגבור זה תרם להספקים גבוהים יותר ביחידת הפניות, שגרמו להתנקזות העבודה ויצירת עומס נוסף ביחידת התובעים.
293. התקן ביחידת התובעים אינו מלא בפועל ובדרך כלל ישנו חוסר של עובד או שניים. משמעותו של מצב דברים זה היא כי העומס הקיים על היחידה אינו מתחלק באופן המאפשר טיפול יעיל ומהיר, וכתוצאה נגרם עיכוב בביצוע המשימות המוטלות על היחידה.
294. הביקורת תמחה על המצב הפרדוקסלי הקיים, בו יחידת התובעים נתפסת כיחידת תמך חיצונית ואינה מנוהלת, מבוקרת ונמדדת באופן שוטף ורציף בשגרת העבודה של המחלקה, בשעה שעל-פי חוק, הסמכויות לביצוע עיקר העבודה שבתחום אחריותה של המחלקה נתונות בידי התובעים, והם אלו שאמורים לבצע את עיקר העבודה.
- הפרדוקס המתואר מתחדד לאור הביקורת הקודמת, שהצביעה על הבעייתיות הקיימת ועל כך שהתובעים אינם מהווים סמכות בלעדית בתהליך העבודה, והמליצה על כך שהתובעים יהיו יותר מרכזיים בתהליך העבודה. הביקורת הקודמת הדגישה כי יש לחזק את מעמדה ומרכזיותה של יחידת התובעים כיחידת ליבה במערכת, לאור הממצאים לפיהם אישור התובעים על הפחתה או ביטול קנס התקבלו בדיעבד או אף לא התקבלו כלל, ועדת חריגים הנוטלת סמכויות תובע והופכת החלטות תובעים, ועוד.
- הביקורת הקודמת הדגישה את סמכותו הבלעדית, מתוקף החוק, של התובע לאשר שינויים, הפחתות וביטולים בתהליכי האכיפה והגבייה, דבר המהווה את עיקר העבודה של המחלקה.
295. התובעים כותבים את המלצתם ומעבירים המלצתם להקלדה באמצעות עובדות קבלת הקהל. בשל העובדה כי ההקלדה איננה מבוקרת, יכולות עובדות קבלת הקהל להזין למערכת מידע שגוי, במכוון או בשוגג, ללא קבלת המלצה מהתובע.
296. התובעים אחראים על הליך ביטול או הפחתת דוחות חניה, מתחילתו ועד סופו, ללא התערבות צד ג' וללא בקרה על עבודתם. התובעים יכולים להחליט על ביטולי או הפחתת דוחות ללא כל הצדקה לכך.
297. התובעים אינם פועלים בהתאם להנחיות היועץ המשפטי באשר להליך הדיון בבקשת חייבים, תיעוד הנימוקים להחלטה ואף תיעוד ההחלטה עצמה. כמו כן נתונים הנדרשים בהנחיות היועץ המשפטי אינם מקבלים כל התייחסות מצד התובעים בביצוע עבודתם.



298. החלטות התובעים נרשמות באמצעות מספרי עילות פנימיות שהוגדרו על ידי המחלקה, ללא ציון מפורט של סיבת הביטול, והאסמכתאות עליהן התבססו לצורך קבלת ההחלטה. הדבר גורם לפגיעה בהליך הבקרה, ובאפשרות לבקר ולבחון עבודת התובע לאחר מעשה.
299. הגדרת עילות התובעים במחלקה נעשתה ללא דיון ואישור היועץ המשפט לעירייה, הגוף המוסמך לקבל החלטות משפטיות.

הנהלת חשבונות

300. הביקורת מצאה כי קיימים נושאי הנה"ח שאינם מטופלים ביחידת הנה"ח במחלקה אלא ע"י עובדות ביחידות אחרות. מלבד אי סדר ומינהל תקין, לדבר השלכות ביצירת עומס עבודה נוסף על העובדות ועיכובים בתהליכי העבודה העיקריים בפעילות העיקרית שלהן. מהמחלקה נמסר כי נקלטה עובדת נוספת והטיפול בכל נושאי ההנה"ח מרוכז ביחידת הנה"ח. הביקורת רואה חשיבות באכיפת הנושא והקפדה על הפרדה וריכוז תחומי הטיפול ביחידות המיועדות לכך.
301. מערך התשלומים לעירייה אינו ערוך להתמודדות עם תשלום דוח יחיד בסכום הנמוך מסכום הקנס המופיע בשובר. כתוצאה מכך, הפרשים הנובעים מדוחות ששולמו בסכום הנמוך מסכום השובר, מתבטלים.
302. שימוש בארבעה מערכי מחשב נפרדים ושונים במחלקת הנהלת חשבונות יוצר סרבול בפעילות המחלקה.
303. בדיקות הבקרה במערכת נערכות באופן מדגמי, באמצעות בחינת הסכום הסופי ששולם ללא התאמת הסכומים אחד לאחד. כלומר, בדיקות ההתאמה נעשות ברמת היתרה הכוללת ואינן נבדקות ברמת התשלום הבודד. דבר זה פוגע ביכולת ביצוע מעקב אחר התשלומים ובאפשרות בחינת שלמות הנתונים במערכת.
304. אמצעי הבקרה הקיימים במערכת לצורך התאמת תשלומי החייבים מול עדכונים במערכת לוקים בחסר.
305. מערכת המחשב אינה מבצעת שאילתות אוטומטיות לבחינת חוסר התאמה בין תשלומים שנתקבלו לבין זיכוי התשלומים בפועל.
306. לא קיימים אמצעי בקרה מתאימים במערכת לצורך התאמת תשלומי החייבים בהמחאות מול התשלומים שנתקבלו בפועל.



ארכיב

307. שיטת התיוק בה נעשה שימוש במחלקה הינה בלתי סבירה. התיקים מתויקים אצל כל מטפל בנפרד ועל מנת לאתר תיק יש צורך לבדוק מי העובד אשר טיפל בתיק, לגשת לעמדה בו הוא יושב ולחפש אחר תיק זה, דבר הדורש זמן רב.
308. לדעת הביקורת, שיטת עבודה זו מאפשרת "לטשטש" ביצוע פעולות שאינן תקינות או שגויות, כך שבמועד מסוים רשומת התיק לא תהיה זמינה למשתמש במערך האכיפה ובכך לא תתאפשר בקרה שגרתית על תיק.
309. הארכיב במחלקה פועל באופן מיושן ומסורבל, אינו עושה שימוש באמצעים הטכנולוגיים הקיימים ואינו ממלא את יעודו ככלי מהימן לשמירה ושליפת חומר. התעוד בארכיב אינו מספק, הבקרה על הוצאת חומר אינה מספקת, אין סדר עקבי ושקוף.
310. העדר שיטתיות, חוסר התיעוד, שיטות העבודה המיושנות והידניות והפיזור באתרים השונים – כל אלה מקשים על איתור מסמכים מבוקשים, וגוזלים זמן עבודה יקר. עומס העבודה רב והפיזור של מחסני הארכיב השונים מאריך את זמן הטיפול בבקשות.
311. הפניות החוזרות מרוכזות בארגז המונח במדף או באזור בארכיב שבו מונח הארגז עם הפנייה המקורית, וזאת משום שאין מקום להוסיף חומר לארגזים שבהם נמצאות הפניות המקוריות. טפסי ההסבות, שאינם מעודכנים במערכת הארכיב, מונחים בארגזים עליהם רשום התאריך. השליפה מתבצעת ידנית, באמצעות תאריך ושם, בהסתמך על הידע של עובד הארכיב באשר למיקומה של כל קבוצת תאריכים. כל שפורט לעיל מצביע על העדר תעוד, שיטות עבודה מיושנות, הסתמכות על הידע הצבור אצל העובד ולא על תהליכי עבודה ברורים. הדבר משקף את חוסר היעילות בתהליכי העבודה, הפוגע ביכולת העירייה לעמוד מול האזרח.
312. לא קיים עדכון ממוחשב עם קבלת פנקסי דוחות מקוריים. מצב זה אינו מאפשר לבצע בקרה אפקטיבית על הוצאת החומר, מה שמאפשר הוצאת הפנקסים מבלי שאיש יבחין בכך.
313. חלוקת אתרי האחסון של הארכיב דורשת מעובדי הארכיב להקדיש חלק מזמנם לתנועה בין האתרים השונים. חלוקה זו מפחיתה מעילות התיוק והשליפה מהארכיב, וגורמת לעיכוב בשליפת החומר, שכן עובדי הארכיב מרכזים מספר בקשות טרם החיפוש באתרי האחסון שמחוץ לבניין.
314. התעוד והתיוק במחלקה לקוי. תיקים בנושא האכיפה מתויקים במסדרון בסמוך למדור הפניות בכתב, ותיקים שבטיפול המוקד הטלפוני מתויקים במוקד עצמו. מצב זה, בנוסף לכך ששליפת חומר מהתיקים אינה מתועדת ואינה מבוקרת כלל, גורם לאי-סדר, קושי לאתר מסמכים בעת הצורך, חוסר יכולת לבצע מעקב ואף עלול להביא לאובדן מסמכים. הדבר יוצר קושי רב בעמידה מול האזרח, ומציג את העירייה כבלתי מאורגנת ובלתי מקצועית.

315. אישורי משלוח: רשימת דו"חות (פלט מחשב) שמספק הדואר לאחר משלוח דואר רשום.
316. דרישת תשלום ראשונה ושנייה לחייב – מתויק בקלסרים בקבלת קהל, ונשלף ע"י עובד הארכיב בעקבות בקשה של המטפלות בפניות בכתב. הדרישות מופיעות בפלט מחשב, ממנו מצלמים את השורה הרלבנטית.
317. הארכיב לא מותאם לדרישות ולהיקף החומר שמגיע אליו. המגבלות העיקריות של הארכיב, שמאריכות את תהליכי העבודה בארכיב:
- מערכת מחשב מיושנת שאינה עונה על הצרכים.
 - התהליך אינו ממוחשב, החומר אינו סרוק.
 - שיטות עבודה ידניות ומיושנות הדורשות זמן עבודה רב.
 - הארכיב מפוצל עקב מחסור במקום. במשרדי המחלקה נמצא חלק קטן מהארכיב, ורוב החומר הישן יותר נמצא באתרים נוספים.
318. לאור הסיבות שפורטו עומס העבודה בארכיב גדול והוא מהווה צוואר בקבוק בתהליך העבודה. דבר המעכב את הטיפול בתיקים. מחשוב תהליכים, סריקת חומר ומעבר לעבודה עם מסופונים בלבד יסייעו בפתרון הבעיה.
319. למחלקה אין תיעוד של החומר שאבד בשריפה בארכיב בית מרכזים ובידיה תצהיר חתום של סגן מנהל המחלקה משמש כסדין לכיסוי עבור מסמכים אותן לא מצליחה המחלקה לאחזר מסיבות שונות והנכלל באופן שיטתי בחומר שאבד.
320. לא קיים רישום עדכני של החומר אותו איבדה המחלקה, ברמת פירוט גבוהה, היכול לשמש ככלי יעיל וענייני הן מול האזרח והן במעמד בית משפט.

מיחשוב

321. מחלקת חניה ואכיפה עומדת בחזית הטיפול באזרח, עוסקת בקבלת קהל ובמתן שירות. לפיכך קיים משנה חשיבות לכך שיינתן לה שירות תמיכה מקצועי ואיכותי, שיאפשר פתרונות מהירים ובזמן אמת לתקלות ולצרכי המיחשוב השונים. במצב הנוכחי, התמיכה המיחשובית והמענה הניתן לצרכי המיחשוב של המחלקה חלקי ואינו מספק.
322. מערכות המחשב הקיימות מבוססות שפת DOS ו-MAGIC מיושנות ואינן מתוכננות להפיק דוחות הנדרשים לשם פיקוח ובקרה נאותה על עבודת המחלקה.
323. החומרה הנמצאת בשימוש המחלקה ישנה, דבר המוביל לריבוי תקלות והפסקות עבודה. בנוסף קיימות בעיות בתקשורת מול העירייה, דבר המקשה על זרימת העבודה ומעכב את הטיפול באזרח.



324. לעבודה באמצעות מספר מערכות ממוחשבות נפרדות השלכות רבות על תהליכי העבודה במחלקה. צורת עבודה זו מסרבלת את תהליכי העבודה, מובילה לכפילויות בביצוע, לבזבוז משאבים ושעות עבודה, מאריכה את זמן הטיפול הארוך בלאו הכי, ומגדילה את הסבירות לטעויות. הגדלת הסבירות לטעויות פוגעת הן במחלקה ובעירייה, כאשר מדלגים על חלק מהדוחות ובכך נפגעת יעילות הגבייה, והן באזרח, כאשר לא מתבצע עדכון בכל המערכות, וכאשר נופלות שגיאות וזמן הטיפול מתארך.
- תהליך הגזירה ממערכת האוטומציה למערכת האכיפה הוא ארוך ומסורבל. לא קיים עדכון אוטומטי בין המערכות, ומאחר שמדובר בכמות רבה של דוחות ובהיקף עבודה נרחב- הסיכוי לחוסר התאמה ושגיאות גדול, והסיכוי לאתרון קטן. זאת משום שעקב היקפי העבודה הגדולים, הבקרה היא מדגמית ומזערית בעיקרה ואינה מבוצעת על כל פעולה או דוח. איתור ועדכון תיקים ודוחות מתבצע במערכות השונות על-פי מפתחות שונים (מספר דוח, זהות החייב, מספר ארכיב). בנוסף, דוח שנגזר למערכת האכיפה, לא ניתן לעדכן במערכת האוטומציה. כל המפורט לעיל עלול להוביל לאי עדכון דוחות, טעויות בחיוב האזרחים וחוסר שליטה והתמצאות בנתונים המעודכנים.
325. החומר המצוי במערכות הממוחשבות חלקי ותמציתי, ואינו מאפשר טיפול מלא, מהימן ויעיל באזרח. במערכת המטפלות בפניות, לדוגמא, אין תיעוד של תוכן הפניות אלא ציוני דרך בלבד, של קבלת מכתב וכדומה. לפיכך המערכת הממוחשבת אינה יכולה לסייע בטיפול באזרח, משום שלשם הטיפול יש צורך לחפש חומר בתיקים הפיזיים.
326. מערכות המחשב, תהליכי העבודה והתשתיות במחלקה אינם מתאימים לעמידה ביעדי גביה גבוהים אליהם מכוונת הנהלת העירייה ולמתן שירות איכותי לתושבים, תוך הקפדה על סדרי מינהל תקין ויעילות בביצוע.
327. למתאמת המיחשוב אין את מלוא ההרשאות והאמצעים על-מנת לספק פתרונות הולמים ביעילות ובמהירות. ההרשאות שברשות מתאמת המחשוב מוגבלות ולא עונות על מלוא דרישות המחלקה, חשיפתה למידע מקצועי ולחידושים בתחום מוגבלת אף היא וכתוצאה יכולתה לשמש גורם משפיע ומסייע בתחום המחשוב מצומצמת. על-מנת לספק מענה הולם יותר לצרכי המיחשוב של המחלקה, יש להקצות למחלקה רכז מיחשוב עם הגדרת תפקיד וסמכויות בהתאמה.
328. למתאמת המיחשוב קושי בביצוע תפקידה ביעילות הנדרשת מפאת החומרה והתוכנה הבלתי מספקים לעבודת היחידה, ריבוי המשתמשים והתקלות והעדר הרשאות המתאימות לטיפול.
329. מעורבותו בתחום המחשוב במחלקה של רכז המיחשוב במינהל הכספים, אליו כפופה מקצועית מתאמת המיחשוב של המחלקה, אינה מלאה ויומיומית. קשרי העבודה בין השניים אינם מעוגנים בפגישות עבודה פורמליות וקבועות, אלא מתבססים על פניות יזומות של מתאמת המיחשוב כאשר היא זקוקה לעזרתו. מצב דברים זה מפחית מיכולתו לספק סיוע מירבי.



330. דוח הביקורת הקודם, משנת 2000, התריע על חוסר יכולתה של מערכת המחשב ביחידת האכיפה לגזור תיק של חייב שזהותו נגזרה כבר בעבר, ועל השלכות מגבלה זו על יעילות העבודה, התיישנות הדוחות, בזבוז משאבים, אובדן ההכנסות והפגיעה בתדמית העירייה. כמו כן הצביעה הביקורת על חוסר ההגיון הכלכלי באי-מיצוי גביית כל סכום החוב הידוע, בפעולת אכיפה אחת, ובזבוז המשאבים בכך שעקב אי היכולת לביצוע גזירה נוספת, דוחות נוספים אינם מובאים בפני ועדת חריגים או תובע במסגרת השיקולים המופעלים להפחתה או ביטול דוח.

עוד צוין בדוח הביקורת הקודם, כי גזירת דוחות לטיפול היחידה לאכיפה ממערך האוטומציה רק לפי סדר תאריכים כרונולוגי אינה ממצה את מלוא פוטנציאל הגבייה. צוין כי יחד עם העיקרון הבסיסי לגזירה שנועד למנוע התיישנות, ניתן לשלב קריטריונים נוספים כגון גובה סכום החוב, חברות ממשלתיות, חברות השכרה ועוד ובכך תושג אפקטיביות רבה יותר של הגבייה. ממצאי הביקורת הנוכחית עולה כי המלצה זו לא יושמה עד כה, וכי גזירת הדוחות ממערך האוטומציה לאכיפה מתבצעת עדיין על-פי קריטריון של תאריך כרונולוגי בלבד.

ביקורת נתונים ממוחשבת

מערכת ההרשאות

331. המערכת הממוחשבת אינה מסוגלת להפיק דוחות ובהם פירוט ההרשאות של כל עובד במחלקה הדרושים לצורך ניהול תקין.

332. לא קיים זיהוי ספציפי של הרשאות לכל תפקיד במחלקה ואופן עדכון ההרשאות למערכות המחשב תמוה, מרושל ומבוסס על העתקת הרשאות של עובד אחר וצבירת הרשאות במערכת ללא הצדק.

333. הביקורת רואה באופן תמוה את דירוג ההרשאות הקיים במערכת, שכן לא ברור כיצד בעוד פעילויות מרכזיות ואקוטיות במערכת, המשפיעות באופן ישיר על חוב החייב, הינן פעילויות המורשות לרוב משתמשי המערכת, לעומת פעולות שהינן פעולות מוגבלות יחסית, שהינן בעלות דרגת הרשאה גבוהה יותר, ומותרות למספר קטן בלבד של משתמשים.

334. לא קיים נוהל המחייב את עובדי המחלקה להחליף באופן סדיר ובתדירות סבירה את הסיסמא האישית, מרבית העובדים עושים שימוש בשמם הפרטי כסיסמא, וקיימת האפשרות כי עובדים אחרים יודעים על סיסמת עמיתיהם לעבודה, הדבר מהווה פרצה בבקרה וחושף המידע הקיים במערכת לשינויים על ידי גורמים שאינם מורשים.

335. קיימת אפשרות להקליד קוד "נפרע ידני" על ידי כל משתמשי המערכת. יכולת זו מהווה פירצה לביטול דוח ללא סמכות.

336. אפשרות הפחתת דוח הנעשית באמצעות שתי דרכים, כאשר אחת מהן פתוחה לכל משתמש, ואינה מוגבלת הרשאות, הינה כשל משמעותי בבקרה.

337. שיטות העבודה המתבססות על מבנה מסד הנתונים ומקורות הנתונים מאפשרות "לטשטש" ביצוע פעולות שאינן תקינות או שגויות, כך שבמועד מסוים רשומת התיק לא תהיה זמינה למשתמש במערך האכיפה ובכך לא תתאפשר בקרה שגרתית על התיק.
338. הביקורת איתרה כשל במערכת הממוחשבת אשר כתוצאה ממנו לא מתאפשרת גזירת דוחות נוספים ממערכת האוטומציה לתיק על שם חייב אם כבר קיים תיק לחייב במערכת האכיפה. המצב גורם להתיישנות דוחות ללא אפשרות להחיל "פעילות מבצעית" בגין דוחות אלו.
339. יכולתם של כל עובדי קבלת הקהל לעדכן נתונים כספיים, יוצרת פרצות בתהליך העבודה, כך שניתן לשנות נתוני דוחות גם כאשר השינוי אסור. עובדי קבלת הקהל יכולים לשנות נתונים באופן שגוי.
340. יכולתם של מספר עובדים לתקן טעויות הקלדה של קלדניות האוטומציה, ללא פיקוח נאות במערכת ניהול הדוחות ("האוטומציה") מהווה פירצה בתהליך העבודה.
341. בפועל, האפשרות לתיקון טעות מאפשרת שינויים כספיים במערכת אשר עלולים להיות שגויים ומוטעים, ללא הרשאה.

שאלות

342. במהלך הביקורת אותרו תיקים בהם לא צוין תאריך העבירה כמו כן אותרו תיקים בהם בוטל החוב ללא ציון עילת ביטול התיק/ עילת ההפחתה. הדבר מנוגד להנחיות היועץ המשפטי.
343. המחלקה אינה מפקחת על תיעוד ורישום הפרטים במלאים בתיק. תיקי החייבים מכילים מידע חסר וחלקי. הדבר מונע אפשרות בקרה אחר התהליך הגבייה בתיק, כמו כן גורם לבזבוז זמן יקר בשחזור התנועות שנעשו בתיק, עקב חוסר רישום כנדרש.
344. תיקי החייבים חסרים מידע אודות שם התובע המטפל בתיק, הדבר פוגע בביצועי בקרה אחר עבודת התובעים, במקרה של שאלות העולות לגבי התיקים האמורים.
345. הקלדת נתוני החלטות התובע מבוצעת על ידי עובדי המחלקה. חוסר בנתונים מלאים בתיק החייב גורם לבעיה בהקלדת הנתונים. בנוסף, לא מבוצעת בקרה אחר הנתונים המוקלדים, דבר שיש בו כדי לגרום לאי התאמות בין רישום הנתונים על ידי התובעים לבין הנתונים שהוזנו למערכת על ידי הקלדניות.
346. שימוש בכתובת המתקבלת על ידי המסב/חברת ההשכרה בעת ביצוע, יוצר מקרים בהם הדוחות נשלחים לכתובת שאינה מעודכנת, דבר הגורם בסופו של דבר לביטול הדוח, אם בשל התיישנות/ואם בשל טענה צודקת של החייב כי אינו גר כלל בכתובת אליה נשלח הדוח. עדות לכך, כאמור, ניתן למצוא בנתוני משרד הפנים. אם העירייה הייתה מבצעת שאילתה כוללת של



משרד הפנים מדי תקופה, הדבר היה חוסך את הטעויות הקיימות, ובכך למעשה העירייה הייתה חוסכת הן את כספי משלוח הדואר החוזר והן את ההפסד מביטול דוחות עקב התיישנות.

המלצות

כללי

על סמך בחינת פעילות המחלקה לחניה ואכיפה, השינויים והשיפורים שהוטמעו בהליכי העבודה, ניתוח השינויים שנערכו בפעילות המחלקה במהלך תקופת הביקורת, ובנוסף לשינויים שיושמו במחלקה במהלך הביקורת בעקבות הערות שנתקבלו מהביקורת, להלן ההמלצות העיקריות:

347. מטרת איחוד המחלקות היתה להביא לצמצום הגורמים המטפלים בפניית האזרח, אולם בפועל תהליכי העבודה והממשקים בין היחידות השונות חשפו את הפונים לריבוי גורמים מטפלים, כפילויות ופערים ברצף הטיפול באזרח, לפיכך יש להפחית הגורמים המטפלים באזרח למינימום ההכרחי מתחילת הטיפול ועד סופו.

348. יש לשפר את מידת התאום בין יחידות המחלקה, ואת ממשקי העבודה ולמנוע מצבים בהם נראה כי יד אחת אינה מודעת למעשיה של היד האחרת באמצעות:

- א. שקיפות מלאה של תהליך הטיפול לכל הגורמים המעורבים בו.
- ב. ניסוח נהלים לעבודה בין המחלקות, תוך התייחסות לזרימת העבודה ולרצף שלבי הטיפול באזרח.
- ג. תיעוד אסמכתאות המועברות בין המחלקות.
- ד. עדכון שוטף בין היחידות אודות סטאטוס הטיפול באזרח.
- ה. קיום ישיבות עבודה שוטפות וקבועות בשיתוף ראשי כל יחידות המחלקה, והעברת מסקנות הישיבות לידיעת עובדי היחידות.

349. יש להסדיר ממשק המחלקה מול מחלקת הפיקוח, בסדר עדיפות גבוה.

350. ועדת פסילות- יש להסדיר את פעילות ועדת הפסילות באגף הפיקוח, כחוק. יש לקבל חוות דעת השירות המשפטי לגבי הבסיס החוקי לפעולתה של הוועדה, למסד את פעילות הוועדה תוך קביעת הרכב משתתפיה, הוצאת כתבי מינוי והגדרת סמכות הוועדה, לרבות תיחום סמכותה ביחס לסמכות התובע.

יש להגדיר באופן ברור את ממשקי העבודה של הוועדה עם מחלקת חניה ואכיפה, ולכלול בין חבריה תובע עירוני.



351. יש להביא להצבה מלאה של תקן המשרות שאושר במחלקה בהקדם האפשרי, על מנת לאפשר יעילות מירבית ומימוש פוטנציאל המשאבים הניתן למחלקה למלוי משימותיה.
352. יש לאכוף את התנהלות עבודת המחלקה בהתאם למדרג הכפיפויות והסמכויות הפורמאלי. למנוע פניות עובדים ישירות למנהלת המחלקה או לסגנה במטרה לעקוף סמכויות הממונים עליהם תוך הטמעת האמור בתרבות הארגון ובאמצעות נוהל ברור ומחייב המגדיר ההתנהגות המצופה מהעובד בנושא.
353. ברור כי צוות ההנהלה הבכירה של המחלקה, כלומר מנהלת המחלקה וסגנה צריכים לגבות זה את זה הן בפעילות הביצועית והן בפעילות הניהולית. יחד עם זאת בכדי להגביר את האפקטיביות המחלקתית מומלץ להגדיר עבור נושאים ספציפיים ומשמעותיים חלוקת עבודה ותחומי טיפול ברורים עבור כל אחד מהם.

שירות לקוחות

354. למרות השיפור שחל בפעילות בנושא איכות השירות הניתן לאזרח יש לפעול לשיפור מתמיד בנושא:
- א. שיפור זמני התגובה והמענה לאזרח הפונה.
 - ב. קיצור זמני ההמתנה בקבלת הקהל ובמענה הטלפוני, הורדת שיעור השיחות הננטשות.
 - ג. שינוי התפיסה הבסיסית החשדנית של נותני השירות כלפי האזרח.
 - ד. שיפור נגישות המחלקה לאזרח בטלפון, וביצוע הטיפול במלאו ללא הפניה לערוצי טיפול נוספים.
 - ה. שיפור נושא השקיפות באמצעות מתן בסיס מידע מלא ועדכני לכל פקיד העוסק בפניות האזרח, הקפדה על תיעוד מלא, שיפור איתור במידע בארכיב המחלקה ואמצעים מיחשוביים הולמים.
 - ו. גמישות בצורת הגבייה מהאזרח מתן אפשרות לתשלום באמצעות כרטיס אשראי בתשלומים ללא קרדיט, כנהוג בגופים עסקיים במשק.
355. במטרה להביא למתן שירות איכותי לאזרח, יש לטפל בנושא ברמת המדיניות המחלקתית על ידי הגדרת יעדי שירות. בנוסף, יש להטמיע הנושא בתרבות האירגונית באמצעות הגדרת הנושא כערך עליון בתרבות האירגונית המחלקתית. ברמה האופרטיבית יש להגדיר טווח אופרטיבי לנותני השירות בו יוכלו להקל על האזרח וללכת לקראתו.
356. העדר קריטריונים ברורים ואחידים, בשיקול הדעת ובהחלטות התובעים - הביקורת סבורה כי אין להקל בנושאים הללו בשם החירות המקצועית של התובעים. יש ליצור מנגנונים פורמאליים מתועדים וברורים, שיאפשרו עבודה מובנית ויצירת אחידות מירבית, על פי מערכת קריטריונים



מחייבים, ברורים ומפורטים שיקיפו את כלל הנושאים הרגישים, למרות האחריות האישית בהחלטת התובע כדוגמת: החלטה על קבלת הסבה באיחור, דוחות החוזרים מסיבת מען לא ידוע, מצוקת חניה וכדומה.

357. מומלץ לבצע מעקב אחר הטיפול בצמצום זמני התגובה לפניות בכתב, החל מהרבעון השני של 2006 ולבדוק את אפקטיביות הוספת העובדים על שיפור זמן המענה לפניות וצמצום הפערים.

358. נושא הטיפול בתלונות ציבור הוא אחד הנושאים המרכזיים בחברות וארגונים מתקדמים ומהווה תחום מרכזי בנושא איכות השירות, העדר טיפול יחודי בתלונות במחלקה מצביע על העדיפות הנמוכה הניתנת לנושא ובאופן ישיר על ליקוי באיכות השירות. הביקורת ממליצה לטפל בנושא בסדר עדיפות עליון, טיפול יסודי מעמיק הכולל עריכת נוהל במסגרתו יקבעו:

- א. תהליכי העבודה .
- ב. קריטריונים לטיפול.
- ג. לוחות זמנים לטיפול.
- ד. קביעת הגורמים המטפלים והגורמים המבצעים מעקב ובקרה אחר הטיפול בפנייה.
- ה. הגדרת יעדים לביצוע.

359. לדעת הביקורת על רשות ציבורית לשמור לתעד ולעקוב אחר פניות האזרחים. הביקורת רואה בחומרה רבה את העובדה שהאזרחים נדרשים לספק למחלקה תיעוד חוזר על פנייתם. על המחלקה לנהל תיעוד מסודר אחר פניות הציבור המתקבלות ואף לשקול סריקת כלל הפניות המתקבלות. אין לדעת הביקורת להטריח אזרח בפנייה נוספת בשל כשל תפקודי של המחלקה.

360. יש לטפל בנושא השחיקה הקיימת אצל עובדי המחלקה. על המחלקה ליישם נוהלי ביקורת בדבר רענון תפקידי עובדים, הדבר יעודד, לדעת הביקורת, מוטיבציה אצל עובדים.

361. סקר שביעות רצון- ביצוע סקר שביעות רצון לקוחות חיוני ממגוון סיבות. מלבד קבלת משוב מהלקוח מאפשר הדבר לבחון האם כיווני פעילות המחלקה שגובשו יעילים, הדברים הנדרשים לתיקון והדברים הטעונים שיפור. ביצוע סקר שביעות הרצון נדחה במהלך השנים האחרונות מסיבות שונות ולבסוף נקבע בתוכנית העבודה לשנת 2006. יש להקפיד לבצע הסקר בשנת הפעילות הנוכחית.

מעקב ובקרה

362. הפעילות במחלקה נשענת על מערכות המיחשוב הקיימות, קיימת חשיבות רבה לכלים הממוחשבים במחלקה ולרמתם הטכנית והאיכותית. מומלץ לגבש ולהטמיע מנגנון מסודר לבקרת ביצוע העבודה במחלקה. על מנגנון זה להגדיר נוהלי התנהגות ברורים, תכיפות ולוחות זמנים



לביצוע הבקרה, קריטריונים לדיווחים על איכות העבודה, ופורמטים קבועים שעל בסיסם ניתן להשוות תוצאות תקופתיות. במקביל, מומלץ להגדיר את צרכי המעקב והבקרה הנדרשים במחלקה, להגדיר נוהלי עבודה לביצוע הבקרות הללו וליישם בפועל, בדגש על:

- א. אפקטיביות הגבייה כתוצאה מפעולות האכיפה השונות.
 - ב. הפקת דוחות בחתכים שונים הנדרשים לבחינת הפעילות וניהול יעיל של המחלקה, לדוגמה התפלגות הפניות לפי סוג פעולת האכיפה שקדמה להן.
 - ג. בקרה אחרי שינויים בנתונים, דוגמת שינוי סטטוס דוח, הסרת עיקול, הקפאת דוח והעברת דוח ל"נפל".
 - ד. הגדרת שאילתות ממוחשבות שיפיקו באופן אוטומטי ניתוח נתונים על כלל תיקי החייבים.
363. מומלץ לשדרג ולהתאים את הכלים הטכנולוגיים העומדים לרשות המחלקה על-מנת שיאפשרו ביצוע עבודה תקינה ושוטפת של המחלקה, שיחסכו משאבים והשקעה מיותרת של עובדי המחלקה בעקבות עבודה עם מערכות מיושנות ובלתי מתאימות לצרכי המחלקה, הדבר גם יאפשר להתגבר על הבקרה הלקוייה המתבצעת במחלקה הנובעת ממגבלות טכנולוגיות.
364. יש להתאים את ההרשאות הניתנות לביצוע פעולות במערכות המיחשוב לסמכות הניתנת לכל בעל תפקיד במחלקה, על-מנת למנוע מעובדים אפשרות לביצוע פעולות שאין בסמכותם לבצע, כדוגמת הפחתת הוצאות גבייה, העברה לנפל, הקפאה. כמו כן יש להגדיר ולהטמיע מנגנוני בקרה אפקטיביים בכדי להבטיח שימוש ראוי בהרשאות ואי-חריגה מסמכות ונוהלי רענון ועדכון הרשאות.
365. יש לצמצם את מספר העובדים שבידיהם הרשאה להפחית הוצאות גבייה, למספר המינימלי האפשרי, על-מנת לאפשר פיקוח צמוד יותר על ביצוע פעולה זו.
366. לאור היעילות הפחותה של רישום דוחות באופן ידני, בהשוואה לרישום באמצעות מסופונים, תמוה בעיני הביקורת שהטיפול בהכנסת המסופונים מתארך על פני זמן כה ממושך. מומלץ לצייד את כל הפקחים במסופונים ולהאיץ את תהליך המעבר לרישום באמצעותם. במקביל יש להקפיד על שימוש נכון במסופונים הקיימים שינצל את יתרונם, זאת על-ידי הקפדה על פריקת המסופונים בתדירות גבוהה, בקרת איכות ומתן פתרונות מהירים לתקלות.
367. יש להדק את הבקרה המתבצעת באגף הפיקוח על עבודת הפקחים. יש להגדיר את האחריות על הבקרה ולבצע פעולות בקרה מוסדרות ואפקטיביות. כמו כן, מומלץ להסדיר את הממשק בין אגף הפיקוח לבין מחלקת חניה ואכיפה, להגדיר את סמכויות שתי היחידות באופן מובחן וברור ולהסדיר מנגנוני בקרה ודיווח.



368. יש למחשב תהליכי העבודה ביחידת התובעים. מחשוב עבודת התובעים, משמעותו הזנה ישירה של החלטותיהם למחשב, ללא העברת ההחלטה באופן ידני ליחידת הפניות להקלדה. בנוסף, יש לבצע בקרה על עבודת התובעים, בנפרד מהבקרה המתבצעת על עבודת עובדי יחידת הפניות.
369. יש להגדיל את היקף המדגם המשמש לבקרה השבועית המשווה בין השינויים בדוחות, על בסיס "דוח עדכונים", לבין החלטות התובעים המתועדות, הרשומות בכתב ידם. על המדגם לכלול מקרים בהיקף מספק על מנת שיהיה אפקטיבי וכדי שישמש ככלי הרתעתי.

תהליכי עבודה

370. מומלץ להביא לסטנדרטיזציה של תהליכי העבודה במחלקה:
- עבודה על פי נהלים מוגדרים.
 - עבודה על פי תהליכי עבודה קבועים וקביעת לוחות זמנים לביצועם.
 - עבודה באמצעות טפסים ודוחות מובנים מראש.
 - מחשוב תהליכי העבודה והבקרה עליהם באופן מלא.
- הדבר ייעל את העבודה במחלקה ויאפשר בקרה קפדנית ואיכותית יותר, תוך השקעת משאבים נמוכה יחסית למשאבים המושקעים במצב הנוכחי.
371. יש ליעל הממשק הקיים עם החברה לאוטומציה ולפתור העיכובים הקיימים בתהליכי העבודה. בנוסף, יש לדאוג לקיצור זמני התגובה בטיפול מול האוטומציה ולאפשר הפקת חתכים ודוחות ניהולים רצויים מנתוני האוטומציה שיאפשרו יעול תהליכי העבודה וקיצור זמני הטיפול.
372. לדעת הביקורת הליך הטיפול בכתב ערעור בו האזרח מבקש להישפט במידה וערעורו ידחה, הינו הליך לקוי הן מבחינת סדרי מנהל תקין, והן מבחינת מתן שירות איכותי. מומלץ לשנותו בהקדם. במקרים בהם מתקבל מכתב ערעור בו מבקש הפונה להישפט במידה והערעור יידחה, יש לטפל בערעור באופן ענייני, מבלי שהבקשה להישפט תהווה גורם משפיע על אופן הטיפול בפנייה. רק במידה והערעור אכן נדחה, יש להענות לבקשתו של הפונה ולהעביר את הדוח לטיפול בית המשפט.
373. מכתבי תשובה- במסגרת הטיפול בפניות האזרחים יש לגבש נוסח מכתב תשובה בסיסי לאזרח או מספר מצומצם של נוסחים המתאימים לנושאים העיקריים בטיפול המחלקה. דבר זה יאפשר קיצור תהליכי העבודה ואחידותם.
374. יש להשיב לפניות האזרח המתקבלות לאחר 30 יום ממועד משלוח הודעת הקנס ולהבהיר כי המחלקה מטפלת בפנייה, אך יחד עם זאת הפנייה אינה מפסיקה את הליך האכיפה הקיים כנגדו.



375. על-מנת למצות את פוטנציאל הגבייה ולהגביר את יעילות האכיפה, יש לטפל בנושא המדידה, יעדים ומדדים, בתהליך שיטתי ומסודר של קביעת יעדים ומדדים לכל עובדי המחלקה. יש לקבוע יעדים ומדדים מציאותיים ולקשרם לביצוע, לתעד אותם ולהטמיעם בקרב העובדים בתהליך מסודר. על הביצועים הנמדדים להיות ברורים וידועים מראש. כמו כן יש להגדיר ולהטמיע בשגרת העבודה מעקב של ביצוע לעומת תכנון, ולבצע הליך של משוב תקופתי, תוך התייחסות ספציפית לעמידה ביעדים המוגדרים.
376. יש לתעד בתבנית נוהל עירוני לתוך קובץ נהלים את כלל נוהלי העבודה המכתיבים את פעילות המחלקה.
377. במסגרת התאמה ושידרוג המיחשוב, הכלים והאמצעים העומדים לרשות המחלקה לביצוע משימותיה, יש לתת מענה גם לתכנון יעדים כספיים על סמך דוחות וניתוחים בנושא, שיספקו את התמונה העדכנית של מאפייני השטח.

יחידת הפניות

378. מומלץ לערוך בקרה ברבעון השני של שנת 2006 ביחס לאכיפת מדיניות הנהלת המחלקה בטיפול מלא באזרח בערוץ הטלפוני, תוך בחינת הטמעת מערכת החניה החדשה והתאמתה למתן מענה מלא לתיעוד הטיפול בפניות.
379. בעקבות העלייה המשמעותית בהיקף העבודה ובעומסי העבודה בהם נדרשים עובדי קבלת הקהל לעמוד ועל מנת לווסת את זרימת העבודה ולהגביר את יעילות הטיפול בקהל הפוקד את המחלקה, יש להעביר את האחריות לטיפול בהמחאות לתשלום המגיעות בדואר מידי פקידי קבלת הקהל למדור פניות בכתב או הנהלת חשבונות.
380. בטיפול בהמחאות מושקעים משאבי זמן וכח-אדם ולכן, על-מנת להגדיל את יעילות הגבייה במקרים בהם מתקבלת המחאה בדואר על סכום הנמוך מסכום החוב העדכני, יש להפקיד את הסכום המתקבל ולשלוח שובר תשלום נוסף עבור יתרת החוב.
381. מומלץ כי בעת תשלום למוקד הטלפוני וליחידת הפניות בכלל, יתבצע חיוב כרטיס האשראי בו במקום, בזמן שנציג היחידה נמצא בקשר טלפוני או פרונטלי עם האזרח, כדי למנוע בעיות בחיוב הדורשות יצירת קשר נוסף עם החייב.
382. במצבים בהם נשלחת לאזרח בקשה להשלמת פרטים יש לשמור הפנייה המקורית המתקבלת מהאזרח במטרה למנוע התכתבויות חוזרות, בזבז משאבים והתמרמרות מצד האזרח.
383. באשר לתחומי הטיפול שנוספו לאחריות המחלקה, (טיפול בפניות הנוגעות לכינוס נכסים וייצוג המחלקה בהופעה בכי"ש לתביעות קטנות), יש לבחון את היעילות והאפקטיביות בהוספתם. כמו



כן יש לבחון את תפקוד המחלקה בביצוע המשימות הנוספות לאחר שהפעילות תוטמע בפעילות המחלקה.

384. מומלץ להגביל את נגישותם של מנהלת המחלקה וסגנה לעובדים הזוטרים בעבודה השוטפת, ולהסדיר את נושא הפניות למנהלים באופן ברור ומחייב, כך שעובדים במחלקה יפנו למנהלים הישירים שלהם ורק בלית ברירה יפנו לדרגים הגבוהים יותר. יש להטמיע תרבות ארגונית שתאפשר למנהלים הזוטרים לבצע מעקב ובקרה ותחזק את מעמדם כמנהלים ולא רק כפקידים בכירים.

יחידת ניהול חייבים

385. בנוגע לממשק העבודה הלקוי בין יחידת ניהול חייבים לבין רשות הדואר, יש לייעל את תהליכי העבודה באמצעות התאמה ושימוש בכלים זהים, כך שהעברת המידע ועדכון במערכות המידע של המחלקה תתבצע ביעילות ובאופן מדויק, קביעת לוחות זמנים וקיום מעקב שיטתי אחר הביצוע.

386. יש לבחון חוזה ההתקשרות והליך משלוח הדואר עם חברת "א". על מנהלת המחלקה לערוך בקרה אחר הליך גזירת הנתונים, ולבחון אחת לחודש העברת נתוני הגזירה מבעוד מועד לידי חברת "א" לצורך משלוחם בזמן לאזרח, במטרה למנוע מצב של התישנות החוב.

387. על העירייה לבחון יתכנות ואפשרות טיפול בתשלומים שבוצעו בגין הדוחות במקרה "א".

388. יש לטפל בהסבות דוחות המבוצעות על ידי חברות ההשכרה. מומלץ כי המחלקה תחזור ותפנה לחברות ההשכרה במקרים בהם האזרח טוען כי לא ביצע העבירה ואף מספק אסמכתאות לכך. יש לבחון חיוב חברת ההשכרה בחוב הקיים במידה ואלו לא יצליחו להוכיח כי הרכב היה ברשות האזרח בעת ביצוע העבירה.

389. יש לגבש נוהל לביצוע הסבה מיחיד אל יחיד בנוכחות המוסב או לחלופין באמצעות תצהיר מעורך דין שיאשר הסכמת המוסב לנטילת האחריות על ביצוע העבירה.

390. יש לבטל ההרשאה להזין קוד תובע לביצוע הסבה על ידי עובדות היחידה לניהול חייבים. הביטול ימנע אפשרות לביצוע הסבות שלא באישור תובע.

391. יש לערוך בקרה אחר שינויים המבוצעים על ידי עובדות המדור לניהול חייבים. מכח תפקידן עובדות המדור הינן בעלות הרשאה לתיקון נתונים הקיימים במערכת האוטומציה, הדבר יוצר פתח לביצוע שינויים בנתוני האזרח במכוון או בשוגג.

392. יש לערוך בקרה ממוחשבת אחר רציפות הדוחות במטרה לאפשר עבודה מסודרת ושלמות נתונים, במטרה לאתר מקרים של טעויות במתכוון או בשוגג של הנוגעים בדבר.



393. הושקעו משאבים ניכרים בטיפול בדואר החוזר, אולם לא קיימים אמצעים מתאימים לבדיקת אפקטיביות ההשקעה ולפיכך אין כל אינדיקציה כי ההשקעה בטיפול בדואר החוזר שיפרה את היקף תשלומי הדוחות. יש לתת את הדעת לנושא ולפתח כלים שיאפשרו מדידת אפקטיביות השקעת המשאבים בתחום הדואר החוזר על היקף ההכנסות ואיכות השירות.
394. על מחלקת חניה ואכיפה לקבוע יעדים ברורים לטיפול בדואר החוזר, לבנות תהליכי בקרה שיטתיים, עקביים וברורים, ולמדוד את העבודה המתבצעת בנושא.
395. יש לדרוש מרשות הדואר קבלת קובץ ממוחשב בטווח של 90 יום מיום משלוח הדואר הרשום לגבי הודעות הקנס והאזהרות ובו תוצאות משלוח הדואר על פי הסיבות הנקובות במערכת הממוחשבת של העירייה. יש לשלב קובץ זה במערך המחשוב במטרה לאפשר תיעוד מסודר של משלוחי הדואר ומתן תגובה לפניות אזרחים הטוענים לאי קבלת הדואר.
396. מומלץ לבנות נוהל פנייה לרשות הדואר במקרים בהם נמצא כי חייב אשר כתובתו המעודכנת ברשויות תואמת את כתובת מגוריו לא קיבל את משלוחי הדואר מסיבות "עזב", "מען בלתי ידוע" באופן עקבי, לשם בדיקת זהות הדוור המבצע ובחינת ההליך על ידי הרשות.

יחידת אכיפה

397. יש להקים כלים לבחינת הנתונים שמתקבלים מפעולות האכיפה המבוצעות הן על ידי היחידה והן על ידי החברות החיצוניות הפועלות לאיתור ולגביית החוב. יש ליצור ולהטמיע בתהליכי העבודה במחלקה כלים למדידת האפקטיביות של כל פעולת אכיפה שמבוצעת על-ידי המחלקה. נתונים ביחס לאפקטיביות יאפשרו למחלקה לווסת את השקעת המשאבים בכל פעולת אכיפה בהתאם לשיקולי עלות/תועלת ולהגביר את אפקטיביות הגבייה במחלקה.
398. מומלץ להגביל ביצוע פעולות עיקול לחייבים, לחובות בסכומים גבוהים בלבד, ולהפעיל אמצעי גבייה זה בעיקר על חייבים שאינם תושבי תל אביב-יפו. יחד עם זאת, ביחס לתושבי העיר תל אביב-יפו, מומלץ לקבל חוות דעת היועץ המשפטי לגבי מניעת זכויות יתר מתושבים בעלי חובות גבוהים כדוגמת: מתן תווי חניה אזוריים ו/או הנחות מיוחדות לתושבים וכיוב'.
 399. ביחידת האכיפה קיימת זהות פרסונאלית בין מקבל ההחלטות, הגורם המבצע בפועל והאחראי על פיקוח ובקרה. לא קיימת הפרדת תפקידים ברורה וחד משמעית. אחת ההשלכות של העדר הפרדת תפקידים הינה יצירת הזדמנויות לטעויות ותרמיות. בנוסף, הדבר מקנה למנהל היחידה סמכויות ביצוע בלתי מוגבלות ובלתי מבוקרות.
400. יש לקבוע קריטריונים ברורים להפסקת התקשרות עם חברות ההוצאה לפועל על רקע חוסר שביעות רצון מפעולתן.

401. צווי עיקול לבנקים- יש לשנות את תהליכי העבודה המיושנים והארוכים הגוזלים זמן עבודה רב ובזבוז משאבים ואמצעים כדוגמת:
- שיכפול צווי עיקול לבנקים במטרה למנוע הפקדה נפרדת של צוויים לכל בנק.
 - הדפסת טופס עיקול לכל סנפי הבנק של החייב במקום לסניף הבנק בו רוצים לבצע העיקול.
 - הדפסה כפולה של מעטפות לסניף בנק ללא שימוש ראוי.
402. מומלץ כי מערכת המחשוב במחלקה תכיל דוחות כדוגמת דוח מרכז לבקשות לאיתור חשבונות בנק, דוח מרכז לבקשות לאיתור כתובות ודוח בקרה בנושא עיקול חשבונות בנק.
403. ביצוע הליך אכיפה מתנהל על פי תיק חייב ולא על פי דוחות החייב, הדבר יוצר מצב בו המחלקה מבצעת אכיפה גם בגין הדוחות שהתיישנו בתיק החייב. הדבר מנוגד לכללי מינהל תקין. על המחלקה להפריד הליכי האכיפה על פי דוחות החייב, שכן לא יתכן כי הפנייה לביטול הליך האכיפה בגין דוח שהתיישן תגיע מצד האזרח, מה עוד שהדבר חושף המחלקה לתביעות משפטיות בבקשות להחזר כספי שנגבה שלא כדין.
404. יש לשפר את המעקב אחר משלוח צווי עיקול לבנקים, מומלץ כי המערכת הממוחשבת תכיל דוח סטאטוס תגובת הבנק לצוויים שנשלחו. בנוסף, יש לעדכן תאריך הסרת צווי העיקול במערכת ולבחון ביצוע עיקולים בטרם פג תוקפם. מומלץ כי המערכת תתרה בטרם הסתיימו 3 החודשים ויופק צו המשך.
405. יש לערוך נוהל המסדיר הליך הגבייה במקרים בהם מבוצעת גבייה בשטח מהחייב. במסגרת הנוהל יש להפיק אסמכתאות שינתנו לגובה לצורך תיעוד הפעולה, העברת העתק התשלום לחייב, והחתמתו על המסמך.

יחידת התובעים

406. יש להסדיר את נושא פעילות התובעים במחלקת חניה ואכיפה. במסגרת האמור יש להתייחס למיקומם האירגוני, הגדרות תפקיד ברורות, תחומי אחריות מפורטים ומוגדרים, חלוקת עבודה, מקור סמכותם והסמכויות הנתונות בפועל. כמו כן יש לתת את הדעת באופן מיוחד לחלקם של התובעים בהליך הטיפול בפונה ולקבוע באופן חד משמעי שלבי העבודה הדורשים נוכחות תובע בהתאם להחלטות היועץ המשפטי לממשלה ופקודת המיסים גבייה.
407. מומלץ כי היועץ המשפטי לעירייה יבחן את פעילות התובעים במחלקה ביישום החלטות היועץ המשפטי לממשלה. במידה והטיפול בפניית החייב נתון לשיקול דעתו הבלעדית של התובע העירוני, אזי יש לקבוע נוהל המחייב העברת כל פנייה לטיפול התובע, ללא סינון ראשוני ומוקדם של הפניות על ידי עובדות יחידת הפניות. בנוסף אין לנקוט בקרטיונים ניהולים שהם מעבר



לשיקול דעתו של התובע עירוני. בחינה זו מחייבת בחינה רטרואקטיבית של השירות המשפטי ביחס לחוקיות הטיפול בפניות החייבים עד כה על ידי עובדי היחידה. בהתאמה יש לבצע שינוי והתאמה ארגונית במספר התובעים במחלקה וחלוקת העבודה, כך שיענו על עומס העבודה ולא יוצר צוואר בקבוק תמידי. מאידך במידה והחוק אינו מחייב החלטת תובע עירוני לשם הפחתה או ביטול חוב, אזי חלק ניכר מעבודת התובעים מיותר, מעכב ומהווה השקעת משאבים מיותרת ויתכן אף כי את מרבית התובעים ניתן להחליף בפקידים שאינם בעלי השכלה משפטית.

408. הביקורת מצאה כי המישור הניהולי בפעילות התובעים לקוי ואינו יעיל, כמו כן לא מתקיימים תהליכי מעקב ובקרה נדרשים, דבר הנובע מ:

- הנטייה ליחס חירות מקצועית ואחריות אישית לעבודת התובעים אינה נתונה למרות ניהולית ומקצועית.
- העדר סמכויות מקצועיות וניהוליות מספקות לרכז התובעים.
- העדר תשתית מיחשובית הולמת להפקת דוחות ביצועיים וניהוליים הנדרשים לביצוע בקרה אפקטיבית.

לפיכך מומלץ:

- א. להגדיר ולהסדיר באופן חד משמעי את הממשק עם השירות המשפטי ביחס לכפיפות המקצועית והניהולית של התובעים, ולהגדיר חלוקת הסמכויות בין הצדדים.
- ב. מומלץ להגדיר לרכז התובעים סמכויות מקצועיות וניהוליות ברורות ומקיפות ולתעדן באופן רשמי, הן כלפי היחידה פנימה והן כלפי מנהלי המחלקה. בנוסף, יש להגדיר נהלים ברורים לביצוע לרכז התובעים, בנושאים של מעקב, בקרה ומדידה. ההגדרות הללו יאפשרו לרכז התובעים לשמש כסמכות ניהולית, לארגן לייעל את העבודה ולבצע מעקב ובקרה נדרשים.
- ג. מתן תשתית מיחשובית הולמת לצרכים המקצועיים והניהוליים של היחידה.

409. יש למחשב פעילות התובעים במערכת המחלקה, לבנות מדדי ביצוע אישיים וכמותיים לכל תובע ולבצע בקרת ביצוע אישית שוטפת ושיטתית. בהעדר כלי מדידה לעבודת התובעים אין אפשרות להפיק דוחות ממוחשבים בכתך תובע, לא ניתן לאמוד הספקים, לא מתבצעת הפקת לקחים ביחס לביצועים אישיים של תובע יחסית לציפיות ממנו. האחריות לעמידה ביעדים הכמותיים, באם נמדדים, היא צוותית בלבד. ניהול כזה גורם לאי מיצוי הפוטנציאל הביצועי ביחידת התובעים, חוסר יכולת לווסת העבודה ופוגם בטיפול בפניית האזרח.

410. יש לשמור על איוש מלא של תקן כח האדם של התובעים המאושר ליחידה באופן רציף, לשם מימוש פוטנציאל הביצוע. זאת מאחר והיחידה מהווה חוליה קריטית בזרימת הטיפול בלקוחות

המחלקה ובנטייה של תחום זה להוות צוואר בקבוק המעכב את הליך הטיפול כולו. כמו כן, יש להתאים את פעילות התובעים להארכת שעות העבודה של קבלת הקהל, כך שבשעות אחר הצהריים בהן מתקיימת פעילות ענפה ורגילה המקבילה לפעילות בשעות היום יעבדו שני תובעים כפי שמתקיים בשעות הפעילות הרגילה.

411. יש לערוך "טופס פנייה לתובע" חדש ועדכני ובו לציין את הנתונים הנדרשים בהנחיות היועץ המשפטי לממשלה ואליו יצורפו אסמכתאות באם הוגשו, בקשות החייב וכל מסמך אחר בו עשה שימוש התובע בניתוח המקרה ובקבלת ההחלטה.

412. יש לעדכן נוהל טיפול תובע בבקשה לביצוע הפחתה/ביטול של דוח במסגרתו יש להתייחס:

- א. בחינת פעילות התובע בהתאם להנחיות היועמ"ש באשר למועדי הפנייה והליך הטיפול בפנייה.
- ב. ביצוע בקרה של מנהלת המחלקה אחר הפחתות / ביטולים המתבצעים על ידי התובעים.
- ג. בחינת העילות הפנימיות, אשר קבעו תובעי המחלקה לעצמם מתוך הנחיות היועץ המשפטי לממשלה על ידי השירות המשפטי בעירייה וכן השימוש המתבצע בהן.

הנהלת חשבונות

413. מומלץ לרכז את תחום הנהלת החשבונות תחת יחידה אחת, מבלי לערב בו עובדים מיחידות אחרות. מצב בו עובדי יחידות אחרות מקדישים מזמנם להנהלת חשבונות על חשבון ביצוע משימותיהם האחרות אינו רצוי, ויש לעשות את כל הדרוש על-מנת להימנע ממנו. בנוסף, הדבר פוגם במקצועיות הטיפול בנושא, בגישה של עובדים לא מורשים לנתוני הנהלת החשבונות ולחוסר אפשרות לביצוע בקרה אחר הפעולות המתבצעות ביחידה.

414. למרות קליטתה של עובדת נוספת למחלקה ודיווח על ריכוז נושאי הנהלת החשבונות ביחידה, יש לערוך בקרה נוספת ולוודא ריכוז הטיפול בנושא, כמו כן לבדוק מקצועיות הטיפול ויעילותו.

415. יש להתאים מערכת הנהלת החשבונות כך שהתממשקות הנהלת החשבונות תעשה באופן פשוט ומסודר, ללא תלות בנתוני 4 מערכות שונות. בנוסף, יש להתאים מערכות המיחשוב, כך שיתמכו במצב בו קיים תשלום חלקי של דוח ופיקו אוטומאטית דרישה לתשלום נוספת בגובה יתרת החוב לחייב.

416. יש לקבוע נוהל מסודר לעריכת התאמות התשלומים המתקבלים מהחייבים באופן שוטף וכן במועדים ספציפיים, מומלץ כי התאמות התשלום יערכו ברמת התשלום הבודד ולא באמצעות התאמת היתרה היומית הסופית.

417. יש להתאים הכלים הממוחשבים ביחידה כך שיתמכו בביצוע התאמות התשלום :



- א. הפקת שאלות אוטומטיות לביצוע התאמה ברמת התנועה הבודדת.
- ב. ביצוע התאמות שלום בין תשלומים שנתקבלו לזיכוי תשלומים בפועל.
- ג. ביצוע התאמות שלום כנגד המחאות שלום שנתקבלו.
- ד. הפקת דוח חריגים על פי חתך סכום, תאריך, חייב.

ארכיב

418. הארכיב לא מותאם לדרישות ולהיקף החומר שמגיע אליו. המגבלות העיקריות של הארכיב, שמאריכות את תהליכי העבודה בארכיב:
- א. התהליך אינו ממוחשב, החומר אינו סרוק.
 - ב. שיטות עבודה ידניות ומיושנות הדורשות זמן עבודה רב.
 - ג. הארכיב מפוצל עקב מחסור במקום. במשרדי המחלקה נמצא חלק קטן מהארכיב, ורוב החומר הישן יותר נמצא באתרים נוספים.
- לאור הסיבות שפורטו עומס העבודה בארכיב גדול והוא מהווה צוואר בקבוק בתהליך העבודה. דבר המעכב את הטיפול בתיקים
419. מומלץ לרכז את כל אתרי האחסון המשמשים את הארכיב, בבניין המחלקה.
420. הארכיב במחלקה פועל באופן מיושן ומסורבל, אינו עושה שימוש באמצעים הטכנולוגיים הקיימים ואינו ממלא את יעודו ככלי מהימן לשמירה ושליפת חומר, יש לשנות לאלתר את שיטת התיוק של תיקי החייבים במחלקה ולהסדיר תיוק על פי מספור רץ, ולא על פי עובד.
421. מומלץ לרכז החומר המתועד במחלקה בארכיב, על הארכיב לשמש מקום אחסון בלעדי לכל החומר שהצורך בשליפתו עשוי להתעורר בשלב כלשהו, תוך הפעלת שיטת אחסון ותיעוד מסודרת, ברורה וידועה לכל העובדים הרלוונטיים, ותיעוד מוקפד של שליפת החומר ושם השולף.
422. יש לטפל באופן מידי בנושא תיוק תיקי אכיפה. יש לספק פתרון הולם למקום התיקים כך שתיוק האכיפה לא יהיו נגישים לכלל הציבור וחשופים לכל דורש, ביצוע בקרה על החומר המצוי בתיקים ורישום הוצאת חומר מהתיקים והחזרתו.
423. יש להסדיר הטיפול בנושא פניות חוזרות והסבות. יש לבנות נוהל המגדיר תיוק ותיעוד הנתונים בצמוד לפנייה המקורית של האזרח, בנוסף, יש לעדכן נתוני הפנייה החוזרת במערכת הממוחשבת של היחידה, לצורך המשך הטיפול בפנייה.
424. יש לבחון הקמת מערכת מיחשוב יעודית לריכוז ותיוק נתוני תיקי החייבים, המערכת תתממשק למערכת החניה והאכיפה ותכיל:



- א. נתוני החייב.
 - ב. פעולות שבוצעו בתיק החייב.
 - ג. הפקת דרישות תשלום לחייב ותיעוד הדרישות במערכת.
 - ד. עדכון תשלומים וזיכויים.
 - ה. מיקום תיק החייב במדפי הארכיב.
 - ו. עדכון ממוחשב של פנקסי הדוחות המקוריים.
 - ז. קבלת אישורי משלוח מהדואר באופן ממוחשב באמצעות מדיה מגנטית.
- בנוסף, כלל הפניות והמסמכים שיתקבלו יסרקו לתיק החייב.
425. יש לערוך תיעוד עדכני ומדויק של החומר שאבד בשריפה בארכיב "בית מרכזים".

מחשוב

426. מחלקת חניה ואכיפה עומדת בחזית הטיפול באזרח, עוסקת בקבלת קהל ובמתן שירות. לפיכך קיים משנה חשיבות לכך שיינתן לה שירות תמיכה מקצועי ואיכותי, שיאפשר פתרונות מהירים ובזמן אמת לתקלות ולצרכי המיחשוב השונים. מערכות המחשב הקיימות מבוססות שפת DOS ו-MAGIC מיושנות ואינן מתוכננות להפיק דוחות הנדרשים לשם פיקוח ובקרה נאותה על עבודת המחלקה. יש להביא לסיום הפיתוח של מערכות המיחשוב החדשות והטמעתן במחלקה בשנת העבודה הנוכחית, על המערכת:
- א. לתמוך בדרישות המחלקה הקיימות, תוך ביצוע תהליכי עבודה קצרים ויעילים.
 - ב. לספק מענה לצרכי הפעילות השוטפת של המחלקה ולטפל בכלל הנושאים הנדרשים במחלקה.
 - ג. לצמצם הצורך בהתממשקות למערכות משנה. במידה וקיים, יש לבחון יעילות ההתממשקות ברמת המידע המועבר, קצב העברת המידע, ובקרה אחר שלמות הנתונים ומהימנותם.
 - ד. להכיל כלל בסיס המידע הנדרש לצורך פעילות המחלקה.
 - ה. להפיק דוחות חתכים ושאלות הנדרשים לפעילות המחלקה.
 - ו. לעמוד ביעדי גבייה גבוהים אליהם מכוונת הנהלת העירייה ולמתן שירות איכותי לתושבים, תוך הקפדה על סדרי מינהל תקין ויעילות בביצוע.
 - ז. ביצוע התממשקות והעברת נתונים אוטומטית ממערכות האוטומציה למערכות העירייה, תוך פתרון נושא גזירת דוחות החייבים בין המערכות.



427. יש לשדרג החומרה הקיימת במחלקה, כך שתתמוך במערכות המיחשוב ותעמוד בדרישות השוטפות של המחלקה. בנוסף, יש לבחון שינוי שיטת התקשורת מול העירייה, באופן שיאפשר תקשורת שוטפת ויעילה ותספק מענה לבעיות הקיימות.
428. מומלץ לשנות את הגדרתה של מתאמת המיחשוב לרכזת מיחשוב של מחלקת חניה ואכיפה. מומלץ להעניק לה את מלוא ההרשאות הדרושות כדי להבטיח מתן מענה ושירות מהיר לצרכי המיחשוב של המחלקה בזמן אמת וללא עיכובים בתהליכי העבודה במחלקה.
429. מומלץ להגביר את מעורבותו של רכז המיחשוב של מינהל הכספים כמנהל מקצועי של מתאמת המיחשוב של המחלקה, להגדיר פגישות עבודה קבועות ביניהם ויצירת קשר יזום גם כאשר מתאמת המיחשוב אינה זקוקה לסיוע נקודתי.
430. יש לבחון הממשק הקיים בין המחלקה לבין אגף המיחשוב של העירייה. השירות המתקבל בנושא המיחשוב אינו עונה על צרכי המחלקה, יש לשפר השירות הניתן למחלקה בנושאים השונים.
431. יש לקבוע קריטריונים ומועדים קבועים מראש לביצוע גזירת הדוחות במחלקה. גזירת דוחות לטיפול היחידה לאכיפה ממערך האוטומציה, רק לפי סדר תאריכים כרונולוגי, אינה ממצה את מלוא פוטנציאל הגבייה. יש לשקול התייחסות לסכום החוב וסוג החייב, דבר שיאפשר הגדלת אפקטיביות הגבייה במחלקה. בנוסף, יש לעדכן מערכת המיחשוב כך שתאפשר ביצוע גזירת דוחות על פי חייב, גזירת נתונים במקרה ולחייב קיים תיק נוסף במערכת.

ביקורת נתונים ממוחשבת (מערכת ההרשאות ושאלות)

432. יש להקפיד על נוהל עדכון סיסמאות אחת לתקופה ולאכופ ביצועו על ידי רכזת המיחשוב במחלקה.
433. יש לבחון דרוג ההרשאות במערכת המיחשוב לדוגמא:
- א. הגבלת אפשרות הפחתת דוח/הקלדת קוד נפרע ידני לעובדים המורשים לכך בלבד.
- ב. הגבלת עובדי קבלת הקהל בעדכון נתונים כספיים.
- יש לעדכן ההרשאות הנדרשות לכל עובד לצורך ביצוע תפקידו הספציפי באופן פרטני. יש לערוך טופס ממוחשב לריכוז ההרשאות לכל עובד במחלקה ולערוך בקרה אחר שינוי ועדכון הרשאות בתדירות קבועה מראש.
434. יש לשנות שיטות העבודה הקיימות, כך שתהא אפשרות לביצוע מעקב ובקרה אחר שינויים ועדכונים בנתוני המידע הקיימים במערכת. בנוסף, המערכת תפיק דוח שגיאות אוטומטית.



435. יש להגדיר הקריטריונים לפיהם עובדי קבלת הקהל מורשים לבצע שינויים בנתונים הכספיים בתיק החיב, תיקון טעויות הקלדה של טעויות האוטומציה, מומלץ כי מנהלת המחלקה תבצע בקרה אחר השינויים האמורים ותבחן סבירותם.
436. יש לעדכן רישום הנתונים בתיקי החייב, כך שיכילו כלל הנתונים הנדרשים בהם: רישום פרטי החייב במלואם, שם התובע, עילת הביטול/עילת ההפחתה, החלטות התובע.
437. שימוש בכתובת המתקבלת על ידי המסב/ חברת ההשכרה בעת ביצוע הסבה - על המחלקה לבצע שאילתה כוללת של משרד הפנים באופן תקופתי, שימוש בכתובת המתקבלת על ידי המסב/ חברת ההשכרה אינו יעיל, גורם לטעויות במשלוח הדוח לחייב ולעיתים אף לביטולו בשל התיישנות.
438. לאור היקף ונפח הפעילות הכספית במחלקה מומלץ להקים יחידת בקרה בכפיפות למינהל הכספים שתהיה אחראית על כל היבטי הבקרה התפעולית והכספית של המחלקה.