



עיריית יבנה

דוח מבקר העירייה

שנת 2024

לשכת מבקר העירייה

טלפון 08-9433393/4 , דוא"ל: Yinonbi@yavne.muni.il



עיריית יבנה
MUNICIPALITY OF YAVNE

לשכת ראש העיר
MAYOR'S OFFICE

ט"ז באלול, תשפ"ה
9 בספטמבר, 2025
סימוכין: 250511

לכבוד

יו"ר ועדת הביקורת
חברי ועדת הביקורת
חברי מועצת העיר
ג.א.ג.,

הנדון: דו"ח מבקר העירייה לשנת 2024

הריני מתכבד להגיש לעיונכם את דו"ח מבקר העירייה, מר ינון ביטון, לשנת 2024, בהתאם לסעיף 170(ג) לפקודת העיריות.

הדו"ח עוסק בחמישה נושאים מהותיים: ניהול מערך הסעות התלמידים, פרויקט בניית מבנה האולפנה (דוח ביניים), בקרת הוצאות חשמל, בקרת הוצאות מים, ומעקב אחר תיקון ליקויים ויישום המלצות.

מדובר בתחומים מרכזיים ומשמעותיים לניהול העיר, ובהם נבחנים תהליכי עבודה, ניצול נכון של משאבים עירוניים, עמידה בהוראות החוק והרגולציה, ויכולתנו לשמור על רמת שירות גבוהה לתושבים. ממצאי הדו"ח וההמלצות שבו מהווים עבורנו כלי חשוב ללמידה, תיקון ושיפור.

אני מבקש להודות למבקר העירייה, מר ינון ביטון, על עבודתו המקצועית, המקיפה והמעמיקה בהכנת הדו"ח. תודתי נתונה גם למנכ"לית העירייה, הגב' יוספה חליבה, לראשי האגפים והמחלקות ולעובדי העירייה כולם, הפועלים במסירות רבה לאורך השנה כולה למען העיר ותושביה.

מנכ"לית העירייה תמשיך ללוות מקרוב את עבודת האגפים והמחלקות לצורך טיפול בליקויים, יישום המלצות ושיפור תהליכים. בימים אלו במיוחד מתחדדת חשיבותה של הביקורת בתהליכי למידה, שיפור וניהול תקין. אנו מחויבים להפיק מהביקורת לקחים שיבטיחו את המשך פיתוחה וניהולה התקין של עירנו.

בכבוד רב,

דועי אבאן
ראש העיר

שד' דואני 46, ת.ד. 3 יבנה 81101
Duan Boulevard 46 P.O.B 3 Yavne 81101

טל': 08-9433300
פקס: 08-9433421

דוא"ל: / Mail:
mayor@yavne.muni.il

כתובתנו באינטרנט:
WWW.YAVNE.MUNI.IL

יבנה-קהילה
מעולה בשפה





עיריית יבנה לשכת מבקר העירייה

בס"ד

לכבוד

מר רועי גבאי

ראש העיר

נכבדי,

הריני מתכבד להגיש לעיונך את דוח מבקר העירייה לשנת 2024, וזאת בהתאם לסעיף 170 ג לפקודת העיריות.

הדוח עוסק בנושאים הבאים:

1. ניהול מערך הסעות התלמידים
2. דוח ביניים - פרויקט בניית מבנה האולפנה
3. בקרת הוצאות חשמל
4. בקרת הוצאות מים
5. מעקב תיקון ליקויים ויישום המלצות

הביקורות מבוצעות לאורך השנה, תוך הבנה ותפיסה שעובדי העירייה ונבחריה הם משרתי הציבור, ויש בתפקידם לשמור על סדרי מנהל תקין, על נכסי העירייה, ועל משאביה ותפקודה היעיל לטובת ציבור התושבים.

לנגד עיני הביקורת, עמדה המטרה לבחינת תהליכי עבודה והתנהלות, ביעילות ומקצועיות, עמידה ברגולציה מחייבת, תוך תרבות ארגונית המבוססת על עקרונות מנהל תקין.

ברצוני להודות לך, ראש העירייה, למנכ"לית, ולמנהלי היחידות המבוקרות ועובדיהן, על שיתוף הפעולה המועיל והפורר לו זוכה הביקורת.

בברכה,

ינון ביטון

מבקר העירייה
וממונה על תלונות הציבור

תוכן עניינים

1. ניהול מערך הסעות התלמידים.....2
2. דוח ביניים – פרויקט בניית מבנה האולפנה38
3. בקרת הוצאות חשמל61
4. בקרת הוצאות מים81
5. מעקב תיקון ליקויים ויישום המלצות95



דוח ביקורת בנושא:

ניהול מערך הסעות התלמידים

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת של מבקר עיריית יבנה, פרסום ללא נטילת רשות מטעם המבקר, אסור על-פי סעיף 170ג (ו) לפקודת העיריות [נוסח חדש].
המפר הוראה זו, דינו – מאסר שנה.

ניהול מערך הסעות תלמידים

1. מבוא

1.1. הסעות תלמידים למוסדות חינוך נועדו ליישם את חוק לימוד חובה (התשי"ט-1949) (להלן: "חוק לימוד חובה"), בעיקר עבור תלמידים שמוסדות החינוך הקרובים לביתם רחוקים או אינם נגישים.

1.2. בנוסף, הן מעניקות מענה ייחודי לתלמידי החינוך המיוחד, תוך התאמה לצורכיהם המיוחדים. האחריות על ניהול ההסעות מוטלת על הרשויות המקומיות, וכוללת איתור תלמידים זכאים, תכנון מסלולי הסעה, התקשרות עם חברות הסעה, מינוי מלווים לפי הצורך, ופיקוח על ביצוע ההסעות.

2. המקורות הנורמטיביים

2.1. זכויותיהם של תלמידי החינוך המיוחד מוסדרות בחוקים כגון חוק חינוך מיוחד (התשמ"ח-1988) וחוק הסעה בטיחותית לילדים נכים (התשנ"ד-1994). חוקים אלו קובעים כי ילדים עם מוגבלות זכאים להסעה מותאמת ולמלווה בעת הצורך, בהתאם לקריטריונים שנקבעו.

2.2. משרד החינוך הוסיף הנחיות מפורטות בנושא בהוראת קבע מס' 153, הכוללות כללים והנחיות להסעות תלמידים רגילים ותלמידי חינוך מיוחד.

2.3. בהתאם להוראות החוק והתקנות, הרשות המקומית מחויבת להסיע תלמידי חינוך מיוחד בגילאי 3 עד 21, על פי החלטות ועדות השמה, תוך התאמה לסוג ההסעה הנדרש והצורך במלווה.

2.4. הפעלת מערך ההסעות דורשת עמידה בהוראות החוק, התאמה מיטבית לצורכי התלמידים, ופיקוח מתמיד על ביצוען.



3. מטרת הביקורת

בחינת נאותות הסעות תלמידים על ידי העירייה בשנים תשפ"ג- תשפ"ד, בשלושה היבטים מרכזיים:

- **תפעול** – בחינת תהליך ההתקשרות וההתחשבנות עם קבלני ההסעות ותהליכי העבודה הקשורים להסעות תלמידים למוסדות החינוך ובכלל זאת בחינת עמידה בדרישות החוק ובהוראות חוזרי המנכ"ל הרלוונטיים וכן, בחינת מנגנוני הפיקוח, הבקרה והדיווח.
- **עלויות** – בחינת ההסעות לעירייה תוך התייעלות בבניית המסלולים וניצול מיטבי של קווי ההסעות, וכן בחינת מיצוי ההכנסות ממשרד החינוך.
- **ליווי** – בחינת נאותות העסקת מלווי הסעות ושיבוצם וכן בחינת נאותות הפיקוח והבקרה אחר עבודתם.

4. מתודולוגיית הבדיקה

4.1. הביקורת בחנה את מערך ההיסעים בעירייה מארבעה היבטים עיקריים:

- א. בדיקת קיומן של ההסעות בפועל – כולל עריכת המסלולים, בדיקת ניצול מיטבי של הרכבים, שילוב מיטבי של תלמידי, וכד'.
- ב. בחינת מכרז לבחירת מסיעים, אופן ההתקשרות וביצוע התשלומים למסיע.
- ג. בחינת התשלומים למסיעים בהתאם להסכמי ההתקשרות ובחינת תהליך בדיווח למשרד החינוך ומיצוי ההכנסות מהשתתפות המשרד העלות ההסעות.
- ד. שילוב המלווים בהסעות ותפקודם.

4.2. במסגרת הביקורת נבחנו בין היתר, נאותות הבקורות, הפרדת תפקידים, עריכת מסלולי הסעות, ניהול מערך המלווים בהסעות, התחשבות כספית עם המסיעים, תשלום חשבוניות, שילוב המלווים בהסעות והתשלום למלווים, ועוד.

4.3. הביקורת נפגשה עם בעלי התפקידים הרלוונטיים:

- א. מנהלת מחלקת הסעות.
 - ב. חשבת אגף חינוך.
- בנוסף, נאספו ונבדקו מסמכים לפי דרישה ובוצע ניתוח של נתונים שהופקו מהמערכות הממוחשבות של העירייה לתקופה שבין ינואר 2023 ועד מאי 2024 לרבות:
- א. כרטסת הנהלת החשבונות של הוצאות העירייה בגין הסעות שבוצעו על ידי חברת ההסעות.
 - ב. הסכמי התקשרות עם המסיע וחשבוניות חיוב חודשיות.
 - ג. קובץ ריכוז תלונות כנגד המסיע.
 - ד. נתוני השכר ודיווחי הנוכחות של המלווים בהסעות.
 - ה. נתוני מערך ההיסעים של העירייה.
- כמו כן, הביקורת ביצעה ביקורות פתע ובדקה את ביצוע ההסעות בפועל.

הביקורת נערכה בין החודשים יוני – נובמבר 2024.

הביקורת התבססה על בדיקות מדגמיות ואין הכרח שתחשוף כל ליקוי אם קיים.

הביקורת מודה על שיתוף הפעולה.

5. תמצית ממצאים עיקריים

סעיף בדוח	ממצאים	המלצות	התייחסויות המבוקר
7. התקשרות עם חברות הסעות			
7.4	ערבות ביצוע מבדיקת הביקורת עולה כי כל המסיעים הציגו ערבות בנקאית לטובת העירייה. עם זאת, בחלק מהמקרים הערבות אינה בתוקף למשך 13 חודשים ממועד החתימה על ההסכם, כנדרש בחוזה.	יש לוודא כי הערבות הבנקאית המוגשת לעירייה עומדת בתנאים שנקבעו בהסכמי ההתקשרות עם המסיעים, כלומר בתוקף למשך 13 חודשים ממועד תחילת ההתקשרות.	יבוצע במכרז הבא
7.5	אישור קיום ביטוחים בהסכמי ההתקשרות עם המסיעים נקבע, בין היתר, כי עליהם להציג אישור על קיום ביטוחים בנוסח המצורף להסכם, כשהוא חתום על ידי חברת הביטוח. מבדיקה שערכה הביקורת בחודש יולי 2024 עלה כי לא הייתה הקפדה על קבלת אישורים בתוקף, ונמצא ספק אחד (ירון בר) עם אישור ביטוחי שאינו בתוקף	<ul style="list-style-type: none"> ✓ יש להקפיד על קבלת אישור על קיום ביטוחים בתוקף בכל תקופת ההתקשרות. ✓ יש לנהל מעקב אחרי סיום תוקף הביטוח של המסיעים ולפנות אליהם לקבלת אישורים תקפים טרם תום תוקף האישור. 	מבוצע בשוטף
8. עריכת מסלולי הסעות			
8.1	מדיניות הסעות תלמידים מבדיקת הביקורת עולה כי מדיניות העירייה היא להסיע גם תלמידים שאינם עומדים בתנאי הזכאות שקבע משרד החינוך, בעיקר במטרה לעודד הורים לשלוח את ילדיהם לבתי ספר פחות מבוקשים או במטרה לחזק בתי ספר אחרים מסיבות שונות. העירייה לא קבעה מסמך מדיניות וממילא לא אישרה את המדיניות כאמור בהנהלת העירייה. מנהלת מחלקת היסעים מסרה, כי המדיניות המיושמת בפועל הינה על דעת ראש העירייה במטרה לייצר ביקוש במוסדות חינוך בהם מספר התלמידים מועט.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ על אגף החינוך לגבש מדיניות הסעות עירונית בהתאם לצרכים המשתנים, להביאה לאישור הנהלת העירייה ולעגן את המדיניות שנקבעה במסמך מדיניות רשמי שאושר על ידי הגורמים המוסמכים לכך בעירייה. ✓ מומלץ לבחון את התוספת התקציבית בגין הסעת התלמידים שאינם זכאים להסעות ולהציג את הנתונים למקבלי החלטות בעירייה בטרם קבלת החלטה בנושא. 	

ניהול מערך הסעות התלמידים

סעיף בדוח	ממצאים	המלצות	התייחסויות המבוקר
	הביקורת מציינת כי ישנה חשיבות לקיומה של מדיניות ברורה המעוגנת במסמך רשמי של העירייה ומאושרת על ידי הנהלת העירייה, המעיד על קיום דיון ובחינת הנושא ותהליך קבלת החלטות סדור בעירייה.		
8.3	העדר שיתופי פעולה עם רשויות סמוכות בבניית מסלולים מהביקורת עולה כי העירייה אינה מקיימת שיתופי פעולות עם רשויות סמוכות בנושא שילוב תלמידים בהסעות.	<p>✓ מומלץ לבחון האם קיימים שילובי קווים בין רשויות בפועל על ידי המסיעים ללא ידיעת העירייה וללא אישורה.</p> <p>✓ מומלץ לבחון בשנית שיתופי פעולה עם רשויות סמוכות בניסיון לשלב מסלולי הסעה בין הרשויות בשיתוף עם חברות ההסעה.</p>	
9. מערכות ממוחשבות			
9	נמצא כי העירייה לא הטמיעה מערכת ממוחשבת לתכנון ובקרה על מסלולי ההסעות. מסלולי ההסעות מתוכננים באופן ידני על ידי עובדי מחלקת ההיסעים על פי ניסיון העברה והיכרותם של העובדים את מסלולי הנסיעה ברחבי העיר.	<p>✓ מומלץ להפעיל את מלוא היכולות של מערכת ממוחשבת לצורכי תכנון בקרה ומעקב יעילים אחר ביצוע ההסעות.</p>	<p>במסגרת מרכז שבוצע לאחרונה נבחרה חברה אשר תיתן מענה לכל נושא ניהול בקרה ותפעול מערך ההסעות העירוני ובתוך זה: ייעול תהליכי עבודה, מערכת ממוחשבת, מוקד שירות ייעודי, בניית מסלולים, ועוד.</p>
10. בקרה על המסיע ותשלום בגין הסעות			
10.2	תהליך אישור החשבונות לתשלום הביקורת מעירה כי הדיווח מועבר לעירייה באופן ידני בטבלה הכוללת מספר רב של פרטים באופן שמקשה לקיים בקרה על הנתונים ומחייב תשומת לב רבה.	<p>לבחון אפשרות להגדיר קובץ דיווח אחיד לכלל המסיעים עליו ידווחו על ביצוע ההסעות בפועל. הקובץ יזן לטבלת ריכוז ייעודית אצל מנהלת מחלקת ההיסעים ויאפשר בקרה ממוחשבת אחר ביצוע ההסעות לבדיקת החיוב החודשי ואיתור חריגים אוטומטי.</p>	<p>במסגרת מרכז שבוצע לאחרונה נבחרה חברה אשר תיתן מענה לכל נושא ניהול בקרה ותפעול מערך ההסעות העירוני ובתוך זה: ייעול תהליכי עבודה, מערכת ממוחשבת, מוקד שירות ייעודי, בניית מסלולים, ועוד.</p>

ניהול מערך הסעות התלמידים

התייחסויות המבוקר	המלצות	ממצאים	סעיף בדוח
<p>החברה שנבחרה לנהל את מערך ההסעות תבצע אחת לחודש ביקורות שטח.</p>	<p>✓ יש לקיים ביקורות תדירות על ביצוע ההסעות ברחבי העיר.</p> <p>✓ יש לשקול להגדיר כי ביקורות שטח יבוצעו גם על ידי קב"ט מוסדות חינוך, שיביא לחיזוק הבקרה על ההסעות. (דבר שנהוג גם ברשויות אחרות).</p> <p>✓ מומלץ לקבוע תוכנית ביקורות תקופתית אשר תכלול את כלל מסלולי ההסעות ולפעול על פי התוכנית בפועל שיטתי בכדי לקיים בקרות בשטח אחר כל ההסעות.</p> <p>✓ תוצאות הביקורות תועברנה למנהלת מחלקת היסעים, אשר תקיים מעקב ובקרה אחר תוצאות הביקורות ותבחן את הצורך בעדכון התוכנית וקיום ביקורות חוזרות במידת הצורך על פי תוצאות הביקורות בפועל.</p>	<p>בקרות שטח על אופן ביצוע ההסעות</p> <p>הביקורת מציינת, כי היקף הביקורת המבוצעות על ידי מנהל מחלקת הרכב הינו נמוך מאד ביחס לכמות ההסעות שמבצעת העירייה ואינו מספיק לקיום בקרה נאותה אחר המסיעים. הנ"ל מקבל משנה תוקף לאור העובדה שבכל אחת מ- 5 הביקורות שבוצעו נמצאו ליקויים חמורים בביצוע ההסעות ברמת בטיחות הרכב.</p>	10.3
<p>במסגרת מרכז שבוצע לאחרונה נבחרה חברה אשר תיתן מענה לכל נושא ניהול בקרה ותפעול מערך ההסעות העירוני ובתוך זה: ייעול תהליכי עבודה, מערכת ממוחשבת, מוקד שירות ייעודי, בניית מסלולים, ועוד.</p>	<p>✓ מומלץ להגדיר סיווג ייעודי במערכת ה CRM הארגונית לפניות ותלונות בנושא הסעות התלמידים.</p> <p>✓ יש לנהל את ההפרות והליקויים באופן מרוכז, במערכת ממוחשבת ייעודית או קובץ אקסל מרכז, באופן שיאפשר לנתח את הליקויים וההפרות בחלוקה לסוגי ההפרות השונים, הפרות על פי מסיעים, הפרות על פי מסלולים, וכד', ובכך לנהל מעקב יעיל אחר סוגי ההפרות והמסיעים המפירים.</p> <p>✓ יש לבחון באופן תקופתי את היקף ההפרות לכל מסיע ביחס להיקף המסלולים שהוא מבצע ולוודא כי לא קיימות תלונות יתר או הפרות יתר למסיע ספציפי.</p>	<p>מעקב ובקרה על ליקויים שנתגלו במערך היסעים</p> <p>נמצא כי לא קיים מוקד תלונות ו/או מספר טלפון ייעודי לפניות ותלונות בנושא הסעות תלמידים.</p> <p>כמו כן, לא הוצג לביקורת קובץ המרכז את כלל התלונות ו/או הליקויים שנמצאו בנושא ביצוע הסעות התלמידים.</p> <p>בהעדר קובץ מרכז לא ניתן לנתח את הליקויים וההפרות, ולכן קיים קושי לנתח את היקף ההפרות והליקויים, במסיעים בעלי ההפרות הרבות ביותר, סוגי ההפרות, וכד', דבר המחליש את יכולת הבקרה והמעקב של מחלקת היסעים על ביצוע ההפרות בפועל ותיקונן.</p>	10.4

ניהול מערך הסעות התלמידים

סעיף בדוח	ממצאים	המלצות	התייחסויות המבוקר
11. מלווים בהסעות			
11.3-11.4	<p>דיווח נוכחות ובקרה על עבודת המלווים</p> <p>מבדיקת הביקורת עלה, כי על אף האפשרות שניתנה להם, המלווים אינם משתמשים באפליקציה לדיווח נוכחות אלא מדווחים נוכחות באמצעות טפסי דיווח בכתב יד.</p> <p>דיווח נוכחות ידני אינו מאפשר לבקר ולפקח על שעות העבודה של העובד ולכן לא ניתן לבחון את שעות העבודה בפועל ומשך זמן ההסעה בפועל.</p>	<p>✓ מומלץ לבחון אפשרות להתקנת אפליקציה ייעודית לדיווח נוכחות בטלפון של המלווים, מבוססת GPS, שתאפשר מעקב ובקרה אחר ביצוע המסלולים ומשך זמן ההסקה של המלווים בהסעות.</p> <p>✓ לחלופין, מומלץ להנחות את העובדים לדווח נוכחות באמצעות מערכת סינריון תוך הפעלת מערכת ה-GPS, שתאפשר מעקב אחר מקום תחילת ההסעה וסיומה, וככל האפשר מעקב אחר מסלול הנסיעה.</p>	<p>החברה שנבחרה להפעיל את הערך ההסעות תפעיל אפליקציה ייעודית שהמלווה תפעיל התחילה ובסיום של כל מסלול הסעות, בהמשך הנתונים יסונכרו גם עם נתוני הנוכחות של המלווים.</p>
12. מיצוי הכנסות ממשד החינוך			
12.2	<p>בחינת שיעור ההשתתפות של משרד החינוך</p> <p>על פי נוהל השתתפות משרד החינוך בתקציב הרשויות המקומיות, המשרד משתתף בעלות ההסעות בעיר יבנה בשיעור שנע בין 40% ל- 50% מעלות ההסעות, בהתאם לסוג ההסעה.</p> <p>מבדיקת הנתונים עולה, כי בפועל העירייה מממנת כ- 72.5% מעלות ההסעות.</p> <p>הסיבה העיקרית לפער נובעת מהעלות הגבוהה בפועל של המסלולים לעומת העלות המאושרת של המסלולים על פי משרד החינוך.</p> <p>מהבדיקה המדגמית שערכה הביקורת עלה, כי בכל 10 המסלולים שנדגמו העירייה משלמת בגין המסלולים מחיר גבוה מהמחיר המאושר על ידי משרד החינוך.</p>	<p>✓ מומלץ לבחון כיצד ניתן להוזיל את עלות המסלולים כך שלא יהיו גבוהים מהעלות המאושרת על ידי משרד החינוך, כולל פנייה לשיתוף פעולה בנושא עם רשויות אחרות.</p>	<p>ייבחן במסגרת המכרז החדש שבוצע לאחרונה.</p>

ניהול מערך הסעות התלמידים

סעיף בדוח	ממצאים	המלצות	התייחסויות המבוקר
12.4	<p>השוואה בין התלמידים המוסעים לתלמידים המאושרים</p> <p>בבדיקה פרטנית של המסלולים המדווחים נמצא כי משרד החינוך לא מעביר השתתפות בגין 5 מסלולי הסעות. (פירוט המסלולים בסעיף 12.4 בגוף הדוח)</p> <p>הביקורת הפנתה את תשומת ליבה של מנהלת מחלקת הסעות, אשר בדקה את המקרים הנ"ל ומצאה כי אכן בגין מסלולים אלה משרד החינוך טרם העביר תשלום השתתפות.</p>	<p>✓ יש לקיים פגישה תקופתית של חשבות אגף החינוך עם מנהלת מחלקת ההסעות, לבצע מעקב שוטף אחר התשלומים המועברים ממשרד החינוך ולוודא כי מועברים כספים בגין כל המסלולים המאושרים.</p> <p>✓ במידה ונמצאו מסלולים בגינם משרד החינוך לא העביר תשלום, יש לבחון את הסיבות לכך ולפעול לקבלת הכספים.</p>	<p>לאחרונה נכנסה לתפקידה חשבת אגף חינוך חדש. החשבת תכנס לעובי הקורה ותבדוק את הנתונים. יבוצע הליך של מיצוי תקציבים כולל בדיקת פערים. כמו כן תתקיים פגישת עדכון ומעקב תקופתית של החשבת עם האחראית על ההיסעים.</p>
13. נהלי עבודה			
13	<p>הביקורת מציינת כי לא נקבעו נהלי עבודה ברורים, בין היתר, בנושאים הבאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • תפעול מערך ההיסעים השוטף – תהליך אישור המסלולים, תהליך שיבוץ התלמידים בהסעות, דיווחים מהמסיעים, קבלת חשבונות חודשיים ואופן אישורם, וכד'. • מערך המלווים – לא נקבעו תהליכי עבודה ברורים לניהול פיקוח על מערך המלווים. • בקורות שטח על ההסעות – בדיקת הרכבים, הנהגים והמלווים, ולבחון את ביצוע ההסעות הלכה למעשה. בהעדר תהליכי עבודה מובנים לביצוע הבקורות וקביעת תדירות ביצוע הביקורת קיים קושי רב לפקח על הבקורות על ההסעות. 	<p>✓ יש לעגן בנהלים כתובים את תהליכי העבודה במחלקת ההיסעים, כולל: אישור מסלולים, שיבוץ תלמידים, מעקב אחר תלונות, וטיפול בחיובי הסעות. הנהלים יעברו בחינה ועדכון תקופתיים, ויופצו לכלל העובדים במחלקה.</p> <p>✓ יש להעביר את נהלי העבודה לעובדים הרלוונטיים ולוודא כי הם מכירים את הנהלים ופועלים על פיהם.</p>	

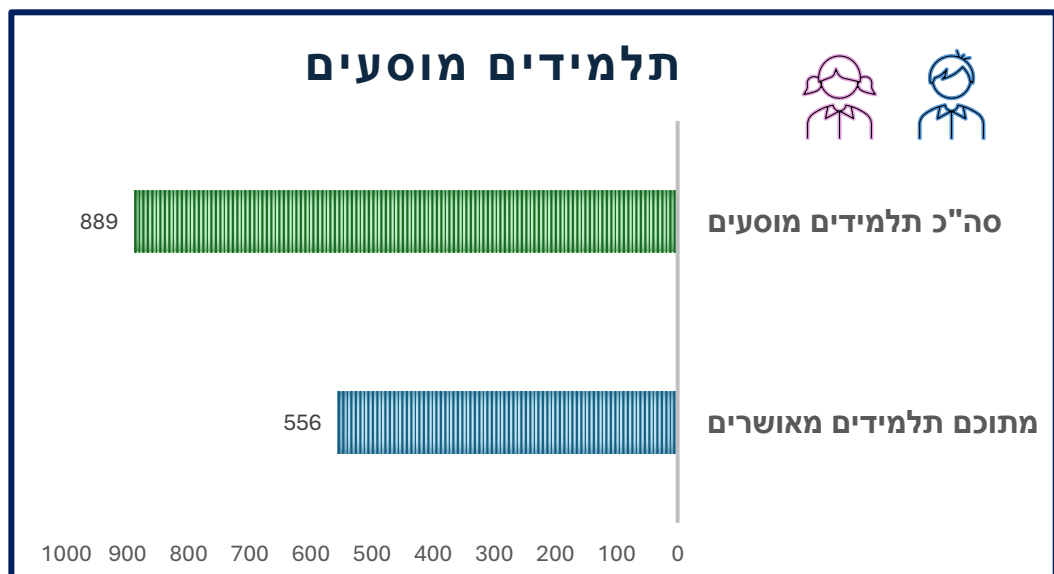
6. פירוט הממצאים

6.1. רקע כללי

- ❖ במשך מספר שנים חברת "הסעות מוני סיטון בע"מ" (להלן: "מוני סיטון") הפעילה את מערך ההיסעים לתלמידי העיר באופן בלעדי. החברה נתנה מענה לצרכי הסעות התלמידים בעיר, הכירה את הצרכים והתמודדה עם הבעיות שהתעוררו.
- ❖ לקראת שנת הלימודים תשפ"א פרסמה העירייה מכרז למתן שירותי הסעות בו זכתה שוב מוני סיטון. במהלך השנים התעוררו קשיים עם חברת מוני סיטון שהתקשו בביצוע ההסעות בתנאים שהתחייבו עליהם במכרז.
- ❖ בשנת 2022, לקראת שנת הלימודים תשפ"ג, יצאה העירייה במכרז נוסף לבחירת מסיעים על פי מסלולים שונים, כאשר כל מסיע נדרש לתת הצעה למסלול. מי שהצעתו המיטבית למסלול הוא הזוכה במסלול.
- ❖ על פי תוצאות המכרז חברת מוני סיטון שוב זכתה במרבית קווי ההסעות במחירים גבוהים יותר מהמחירים שנקבעו בהסכם הקודם, כך שעלות ההסעות גדלה בפועל ואילו חברת מוני סיטון המשיכה לספק את השירות.
- ❖ לאור בעיות שהתעוררו במתן השירות וטענות מצד מוני סיטון כי אינם יכולים לעמוד בהתחייבותם בהסכם, העירייה פרסמה מכרז נוסף לקראת שנת הלימודים תשפ"ד ובמכרז זה נבחרו 4 ספקים באופן שמוני סיטון זכה בעיקר בקווי הסעות מחוץ לעיר ואילו חברת "מטיילים ירון בר בע"מ" זכו במרבית קווי ההסעות בתוך העיר. כמו כן, זכו שתי חברות נוספות בקווים אחרים.
- ❖ כיום, תפעול מערך ההסעות מבוצע על ידי 4 חברות הסעות שונות המספקות את שירותי ההסעות לתלמידי העיר.

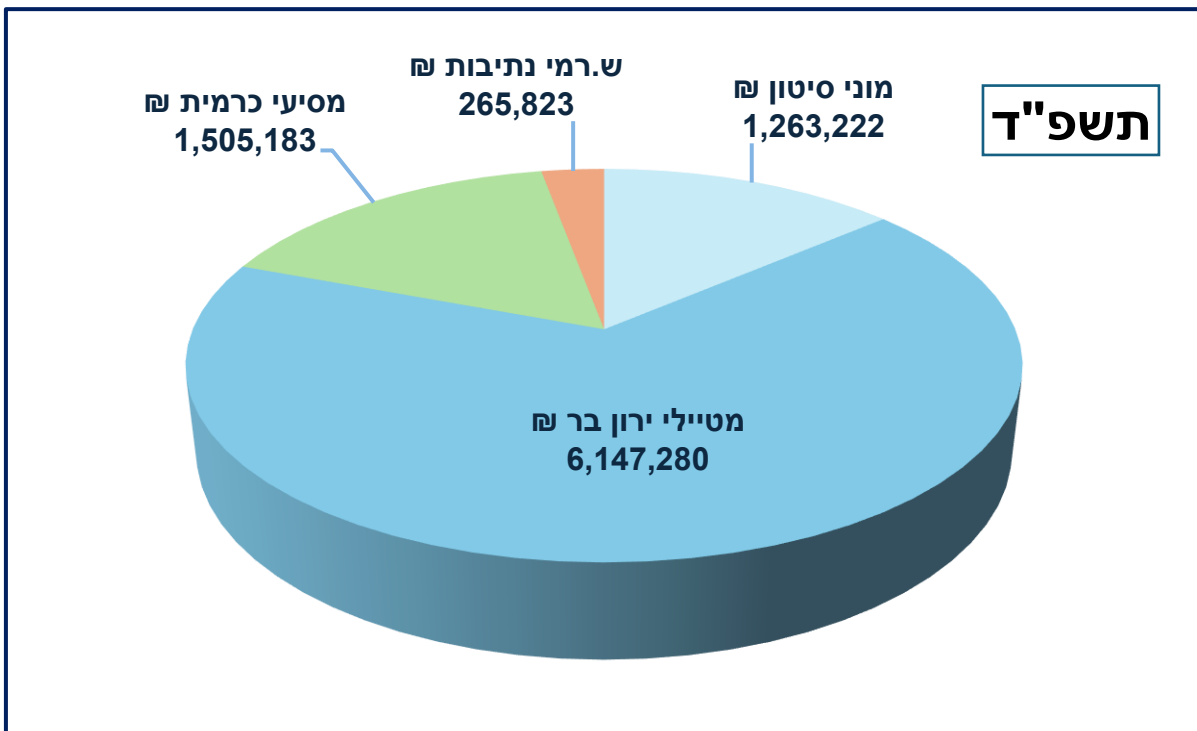
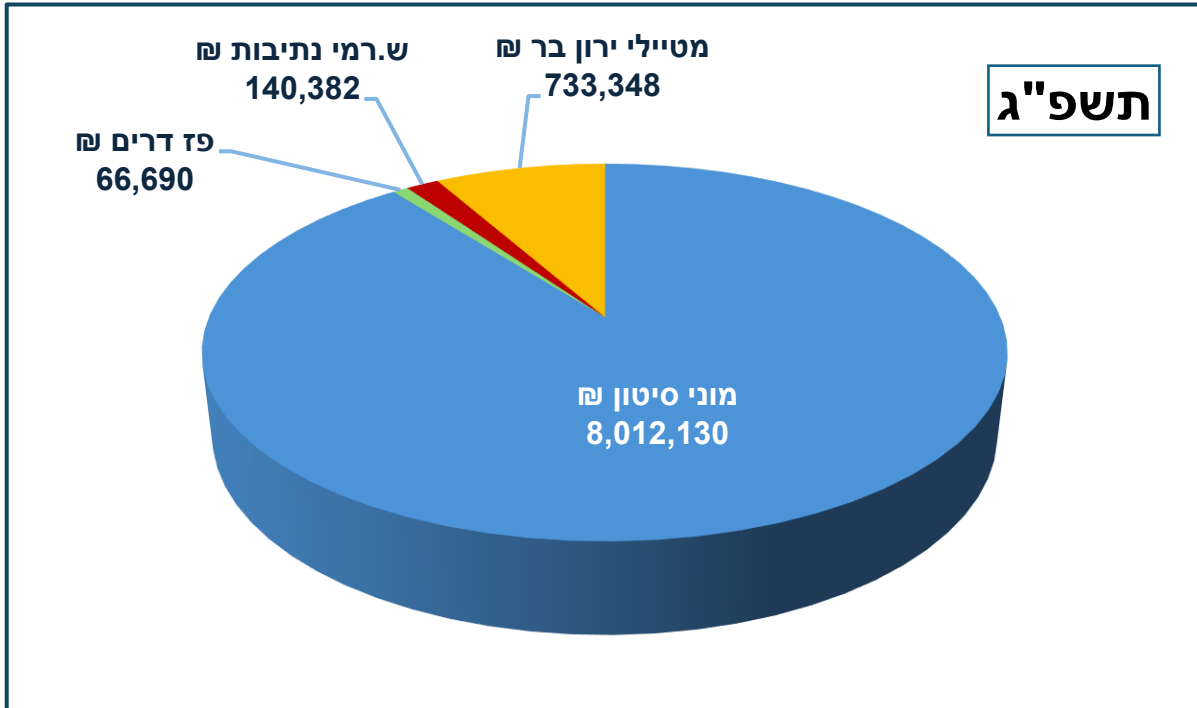
להלן נתונים כלליים בדבר הסעות התלמידים בעיר:

6.2. מספר התלמידים המוסעים



6.3. חברות הסעות

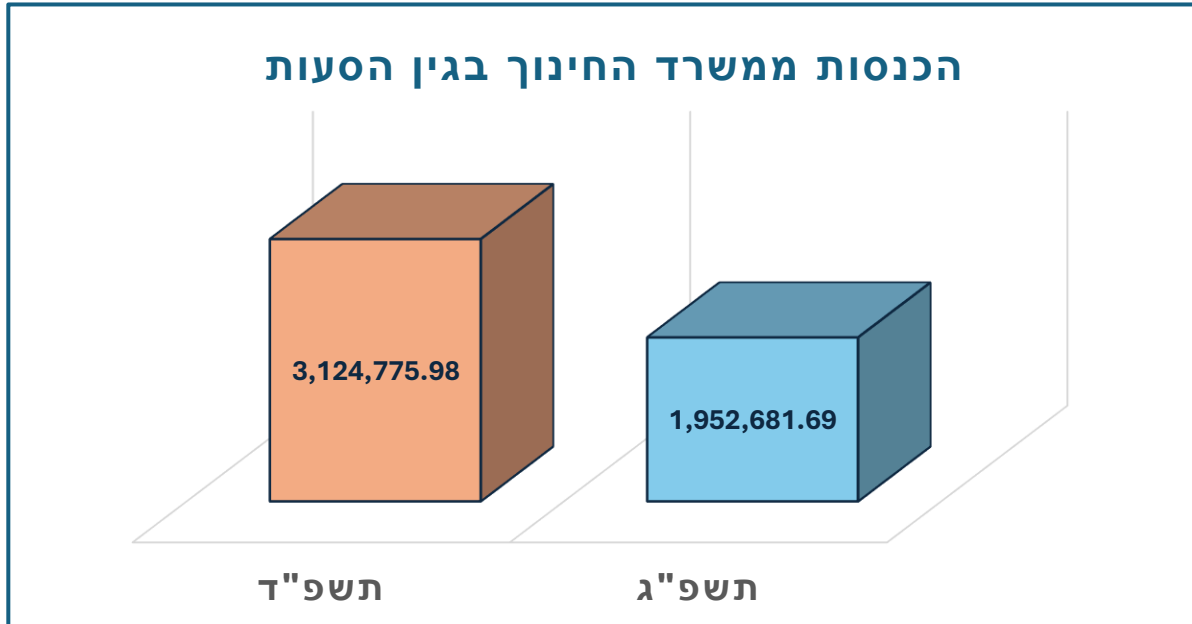
העירייה התקשרה עם 4 חברות הסעות שזכו במכרז שפרסמה העירייה ומבצעים 55 מסלולי הסעות. להלן תרשימים המפרטים את עלויות הסעות התלמידים לפי חברות הסעה בשנות הלימוד תשפ"ג-פ"ד:



6.4. השתתפות משרד חינוך

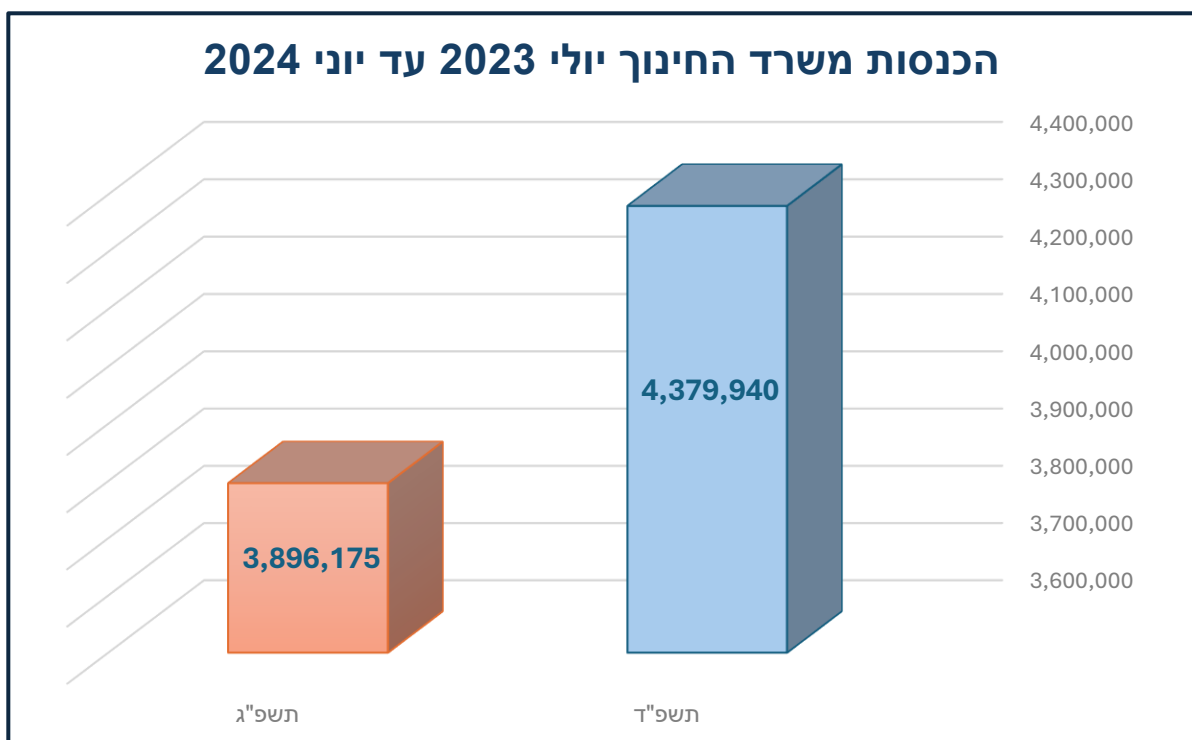
השתתפות בעלות הסעות

משרד החינוך משתתף בעלות הסעות באופן חלקי, בהתאם לקריטריונים שנקבעו. להלן הכנסות העירייה ממשרד החינוך בגין הסעות בשנות הלימוד תשפ"ג-פ"ד:



השתתפות בעלות המלווים

משרד החינוך משתתף בעלות המלווים בהסעות בהתאם לקריטריונים שנקבעו. להלן הכנסות העירייה ממשרד החינוך בגין הסעות בשנות הלימוד תשפ"ג-פ"ד:



6.5. נתוני הסעות לשנת הלימודים תשפ"ד במספרים



7. התקשרות עם חברות ההסעות

7.1. רקע כללי

כאמור, עד לשנת הלימודים תשפ"ב הסעות התלמידים בעיר בוצעו על ידי חברת הסעות בודדת (מוני סיטון), או באמצעות קבלני משנה שלה.

מאמצע שנת הלימודים תשפ"ג ובשנת הלימודים תשפ"ד העירייה התקשרה עם 4 מסיעים שונים שהתחלקו בקווי ההסעות השונים. להלן פירוט המסיעים וכמות המסלולים לכל מסיע לשנת הלימודים תשפ"ד:

שם המסיע	כמות קווים ¹	סה"כ תשלום שנתי בש"ח (*)
הסעות מוני סיטון בע"מ	32	1,263,223
מטיילי ירון בר בע"מ	15	6,147,280
מסיעי כרמית בע"מ	7	1,505,183
מסיעי ש.רמי נתיבות בע"מ	1	265,823
סכום כולל	55	9,181,509

(*) עד לחודש 8/2024

¹ על פי המסלולים המאושרים במערכת מית"ר.

7.2. המכרז לבחירת המסיעים

- ❖ בסעיף 2.9 א. להוראה 153 נקבע, בין היתר, כי:
"1) חובת ארגון ההסעות וביצוען חלה על הרשות המקומית שהתלמידים מתגוררים בתחומה"
- ❖ בהתאם לתקנות העיריות (מכרזים), היקף ההתקשרות עם חברות ההסעה מחייב עריכת מכרז פומבי.
- ❖ במהלך שנת לימודים תשפ"ג פרסמה העירייה מכרז לבחירת ספקי הסעות חדשים באופן שכל מסיע יגיש הסעה לכל מסלול שיבחר ובכל מסלול ייבחר הספק הטוב ביותר.
- ❖ בתאריך 6.11.2022 פנתה העירייה לחברה למשק וכלכלה וביקשה לפרסם באמצעותה מכרז למתן "שירותי הסעות תלמידים ו/או עובדי הוראה למוסדות חינוך רגיל ומיוחד ולהסעות אקראיות ומיוחדות לשנת הלימודים תשפ"ג ואילך"
- ❖ העירייה פרסמה את המכרז באמצעות השירות שמעניקה החברה למשק וכלכלה לרשויות המקומיות - **תקין**.

7.3. אומדן

- ❖ בסעיף 11 (א) לתקנות המכרזים נקבע כי: "לפני תום המועד להגשת הצעות יפקיד יושב-ראש הוועדה או מי שהוא הסמיך בתיבת המכרזים האמורה בתקנה 14(א), אומדן מפורט של ההוצאות או ההכנסות הכרוכות בחוזה המוצע".
- ❖ מבדיקת הביקורת עולה כי העירייה ערכה אומדן למכרז בתאריך 29.6.20, יומיים לפני המועד האחרון להגשת הצעות למכרז.
- ❖ האומדן כולל מחיר הערכת מחיר למסלולים השונים שפורסמו במסגרת המכרז.
- ❖ מסקירת האומדן עולה כי הוא נחתם על ידי יו"ר ועדת המכרזים בכל דף.
- ❖ הביקורת מעירה כי לא נרשם תאריך חתימת יו"ר ועדת המכרזים ו/או חברי הוועדה, לכן לא ניתן לוודא כי חתמו על האומדן במעמד פתיחת המעטפות כנדרש.



המלצת הביקורת:

- ❖ מומלץ לציין את התאריך בסמוך לחתימה יו"ר ועדת המכרזים ו/או חברי הוועדה על גבי האומדן במעמד פתיחת המעטפות, לצורכי מעקב ובקרה.

7.4 ערבות ביצוע

- ❖ בהסכמי ההתקשרות עם ספקי המסיעים נקבע, בין היתר, כי כל מסיע ימציא לעירייה כתב ערבות בנקאית או ערבות מחברת ביטוח בסכום השווה ל- 5% מהיקף ההתקשרות השנתי המוערך, בתוקף ל- 13 חודשים ממועד חתומת ההסכם.
- ❖ מבדיקת הביקורת עולה כי כל המסיעים הציגו ערבות בנקאית לטובת העירייה. במועד הביקורת כל הערביות בתוקף.
- ❖ עם זאת, בחלק מהמקרים הערבות אינה בתוקף למשך 13 חודשים ממועד החתימה על ההסכם. להלן פירוט הערבות שהוגשו ביחס לתאריך החתימה על ההסכם:

התקשרות בשנת הלימודים תשפ"ג

שם המסיע	תאריך החתימה על ההסכם	תום תוקף הערבות	הערות
מסיעי ירון בר	1.9.22	1.10.23	תקין
הסעות מוני סיטון	1.1.23	28.2.24	תקין
פז דרים	1.9.22	חסרה ערבות בתוקף	העירייה שחררה למסיע את הערבות לאור צמצום קווים
מסיעי ש. רמי נסיעות	1.1.23	20.12.23	12 חודשים בלבד

התקשרות בשנת הלימודים תשפ"ד

שם המסיע	תאריך החתימה על ההסכם	תום תוקף הערבות	הערות
מסיעי ירון בר בע"מ	1.9.23	31.8.24	12 חודשים בלבד
הסעות מוני סיטון בע"מ	1.9.23	30.9.24	תקין
מסיעי ש. רמי נסיעות בע"מ	1.9.23	15.8.24	11.5 חודשים בלבד
מסיעי כרמית בע"מ	1.9.23	1.9.24	12 חודשים בלבד

המלצת הביקורת

יש לוודא כי הערבות הבנקאית המוגשת לעירייה עומדת בתנאים שנקבעו בהסכמי ההתקשרות עם המסיעים, כלומר בתוקף למשך 13 חודשים ממועד תחילת ההתקשרות.

7.5 אישור קיום ביטוחים

- ❖ בהסכמי ההתקשרות עם המסיעים נקבע, בין היתר, כי עליהם להציג אישור על קיום ביטוחים בנוסח המצורף להסכם, כשהוא חתום על ידי חברת הביטוח.
- ❖ מבדיקה שערכה הביקורת בחודש יולי 2024 עלה כי לא היתה הקפדה על קבלת אישורים בתוקף. להלן פירוט אישורי קיום ביטוחים שנמצאו ברשות מחלקת ההיסעים:

התקשרות בשנת הלימודים תשפ"ג

שם המסיע	קיום אישור ביטוחים	תום תוקף הביטוח	הערות
מסיעי ירון בר בע"מ	✓	28.2.23	תקין
הסעות מוני סיטון בע"מ	✓	28.2.23	תקין
פז דרים בע"מ	✓	31.12.22	תקין
מסיעי ש. רמי נסיעות בע"מ	✓	לא צוין	תום תוקף הביטוח לא צוין באישור

התקשרות בשנת הלימודים תשפ"ד

שם המסיע	קיום אישור ביטוחים	תום תוקף הביטוח	הערות
מסיעי ירון בר בע"מ	✓	31.1.24	לא נמצא אישור בתוקף
הסעות מוני סיטון בע"מ	✓	29.2.24	תקין
מסיעי ש. רמי נסיעות בע"מ	✓	31.8.24	תקין
מסיעי כרמית בע"מ	✓	31.1.25	תקין

הביקורת מציינת, כי קיימת חשיבות לקיומו של העתק מאישור קיום ביטוחים של הספקים בכדי לוודא כי המסיעים מבוטחים בביטוחים המתאימים למקרה של אירועים שעלולים להתרחש במהלך מתן שירותי ההסעות.



המלצת הביקורת:

- ✓ יש להקפיד על קבלת אישור על קיום ביטוחים בתוקף בכל תקופת ההתקשרות.
- ✓ יש לנהל מעקב אחרי סיום תוקף הביטוח של המסיעים ולפנות אליהם לקבלת אישורים תקפים טרם תום תוקף האישור.

7.6 אישורים נדרשים למסיעים

- ❖ חברות הסעות נדרשות למספר אישורים על פי הוראות חוק ותקנות שונות בכדי לקבל אישור לעסוק בתחום זה, בין היתר: רישיון לניהול עסק, רישיון להפעלת חברת הסעות והעסקת קצין בטיחות בתעבורה.
- ❖ על העירייה לדרוש מהמסיעים להציג אסמכתאות לקיומם של התנאים הנ"ל בכדי לוודא כי העירייה מעסיקה חברות מורשות בלבד.
- ❖ מבדיקת הביקורת עלה כי כל החברות הציגו את האסמכתאות הנדרשות – **תקין**.

8. עריכת מסלולי הסעות

8.1. מדיניות הסעות תלמידים

- ❖ מערך הסעות, בין היתר: מסלולי הסעות, מספר רכבי הסעה ושיבוץ התלמידים למסלולים ולרכבים, נקבעים על בסיס מספר התלמידים הזכאים להסעות ומיקומם הגיאוגרפי של בתי המגורים ומוסדות החינוך. ניהול נכון של רשימת התלמידים הזכאים להסעות מאפשר לתכנן את מסלולי הסעות באופן המיטבי, היעיל והחסכוני ביותר לעירייה.
- ❖ בתום כל שנת לימודים, מרכזים עובדי מחלקת הסעות את רשימת התלמידים הזכאים להסעה לשנה העוקבת, על פי הקריטריונים של משרד החינוך ומדיניות העירייה. רשימת התלמידים נערכת על סמך נתוני הזכאות, בין היתר: החלטות וועדות ההשמה וועדות השיבוץ, מרחק מגורי התלמידים ממוסדות החינוך, מיקום גאוגרפי של שכונות בעיר, וכדומה. בהתאם לנתונים הללו, עורכת מנהלת מחלקת ההיסעים את רשימת התלמידים הזכאים להסעות.
- ❖ רשימת התלמידים הזכאים להסעות על פי מדיניות העירייה מהווה את הבסיס להזמנת שירותי הסעות לתלמידי העירייה.

ממצאים:

- ❖ מבדיקת הביקורת עולה כי מדיניות העירייה היא להסיע גם תלמידים שאינם עומדים בתנאי הזכאות שקבע משרד החינוך, בעיקר במטרה לעודד הורים לשלוח את ילדיהם לבתי ספר פחות מבוקשים או במטרה לחזק בתי ספר אחרים מסיבות שונות.
- ❖ העירייה לא קבעה מסמך מדיניות וממלא לא אישרה את המדיניות כאמור בהנהלת העירייה. מנהלת מחלקת היסעים מסרה, כי המדיניות המיושמת בפועל הינה על דעת ראש העירייה במטרה לייצר ביקוש במוסדות חינוך בהם מספר התלמידים מועט.
- ❖ הביקורת מציינת כי ישנה חשיבות לקיומה של מדיניות ברורה המעוגנת במסמך רשמי של העירייה ומאושרת על ידי הנהלת העירייה, המעיד על קיום דיון ובחינת הנושא ותהליך קבלת החלטות סדור בעירייה.

המלצות הביקורת:

- ✓ יש לבחון את נושא מדיניות הסעות התלמידים בעיר במסגרת פורום הנהלת העירייה ולעגן את המדיניות שנקבעה במסמך מדיניות רשמי שאושר על ידי הגורמים המוסמכים לכך בעירייה.
- ✓ מומלץ לבחון את התוספת התקציבית בגין הסעת התלמידים שאינם זכאים להסעות ולהציג את הנתונים למקבלי החלטות בעירייה בטרם קבלת החלטה בנושא.

8.2 עריכת מסלולי הסעות

- ❖ לקביעת מסלולי ההסעה חשיבות בכל הנוגע להוצאות העירייה בגין שירותי ההיסעים. הביקורת מציינת כי עריכה מיטבית של מסלולי ההסעות מחייבת התחשבות בכלל הפרמטרים הרלוונטיים, בין היתר: עומסי תנועה בכבישים, מסלולי הנסיעה המיטביים, מסלולים חלופיים וכדו'. בכדי לערוך את המסלולים המיטביים רצוי להיעזר בבעל מקצוע מנוסה בתחום ההסעות בעל ניסיון בבחירת מסלולי הסעות שמכיר את כלל הפרמטרים.
- ❖ בסעיף 2.1 לחוזה ההתקשרות עם המסיע נקבע, בין היתר, כי: "הקבלן מתחייב לבצע הסעות תלמידים ו/או עובדי הוראה בהתאם לתנאי חוזה על בסיס המחירים שהוצעו על ידו בנספח א' לחוזה, בימי הלימודים של מוסדות החינוך ועל פי קביעת הרשות בלבד".
- ❖ סעיף 2.9 להוראה 153 מחיל חובה על הרשות המקומית לארגן את ההסעות ולנהלן: "חובת ארגון ההסעות וביצוען חלה על הרשות המקומית שהתלמידים מתגוררים בתחומה".

ממצאים:

- ❖ מנהלת מחלקת היסעים מסרה, כי היא עורכת את מסלולי ההסעות בהתאם לרשימת התלמידים הזכאים, כתובות התלמידים וכתובות מוסדות הלימוד באמצעים ידניים ועל פי היכרותה את העיר וניסיון העבר.
- ❖ יועץ ההסעות שנבחר אינו חלק מתהליך בניית המסלולים ואף שירות זה אינו מוגדר לו במסגרת הסכם ההתקשרות.
- ❖ מנהלת מחלקת היסעים אינה מסתייעת במערכת ממוחשבת לבנייה מיטבית של המסלולים.

המלצת הביקורת:

✓ יש לבחון הסתייעות ביועץ חיצוני ו/או במערכת ממוחשבת לטיוב מסלולי ההסעות.

8.3 העדר שיתופי פעולה עם רשויות סמוכות בבניית המסלולים

- ❖ אחת הדרכים לשפר ולייעל את מערך ההיסעים ולחסוך בעלויות הינה באמצעות שיתוף פעולה בין מספר רשויות מקומיות סמוכות. במידה שברשות מקומית ישנו תלמיד אחד הזכאי להסעה למקום מרוחק, ניתן לבחון שילוב התלמיד בהסעה קיימת של רשות מקומית סמוכה. במידה שההסעה עוברת בסמוך לרשות המקומית והוספת התלמיד אינה מאריכה את זמן הנסיעה באופן משמעותי, או לחילופין שילוב תלמידים נוספים מרשויות

- ❖ אחרות בהסעה היוצאת מהרשות המקומית. באופן זה, עלות ההסעה מתחלקת בין שתי הרשויות, דבר המאפשר חיסכון ויעילות לשתייה גם יחד.
- ❖ בסעיף א. 1. (ה) לנספח ב בהוראה 153 הקבע, בין היתר, כי:
"רשות מקומית תתקשר, אם הדבר מעשי, עם רשויות מקומיות סמוכות, כדי שההסעה והליווי יהיו חסכוניים, ובלבד שהסעה כאמור לא תגרום להארכתו של משך ההסעה באורח בלתי סביר". כלומר, משרד החינוך מעודד, ככל האפשר, שיתוף פעולה בין רשויות סמוכות לשילוב מסלולי הסעות לצורך חיסכון ויעילות.
- ❖ מהביקורת עולה כי העירייה אינה מקיימת שיתופי פעולות עם רשויות סמוכות בנושא שילוב תלמידים בהסעות.
- ❖ מנהלת מחלקת היסעים מסרה, כי היא פנתה למנהלי מחלקות היסעים ברשויות מקומיות סמוכות וניסתה לבחון אפשרות לשיתוף פעולה בין הרשויות לצורך שילוב הסעות ממספר רשויות שונות, אולם הדבר לא עלה בידה.

הערת הביקורת:

- ❖ מהיכרות הביקורת את נושא הסעות התלמידים ברשויות שונות, ידוע כי קיימת תופעה של שילוב בפועל של תלמידים מרשויות שונות במסלול נסיעה אחד **ביוזמת המסיעים**. באופן זה, המסיע משלב שתי הסעות שונות במסלול הסעה אחד בעוד שתי הרשויות משלמות למסיע בגין ההסעה באופן עצמאי, כך שהמסיע הוא זה שנהנה מהתייעלות זו ולא הרשויות המקומיות.
- ❖ הביקורת סבורה כי ניתן לבחון שיתופי פעולה עם רשויות סמוכות לביצוע הסעות, תוך קביעת קריטריונים ברורים שיבטיחו פגיעה מינימאלית בשירות ההסעות לתלמידים.

המלצת הביקורת:

- ❖ מומלץ לבחון האם קיימים שילובי קווים בין רשויות בפועל על ידי המסיעים ללא ידיעת העירייה וללא אישורה.
- ❖ מומלץ לבחון בשנית שיתופי פעולה עם רשויות סמוכות בניסיון לשלב מסלולי הסעה בין הרשויות בשיתוף עם חברות ההסעה.

9. מערכות ממוחשבות

- ❖ מערכת ממוחשבת מהווה כלי עזר יעיל ואפקטיבי לניהול ותפעול התהליכים, ביצוע, מעקבים ובקורת.
- ❖ שימוש מושכל במערכות ממוחשבות עשוי לסייע לעירייה בניהול מערך ההיסעים, בין היתר בטיוב מסלולי ההסעות, בדיקת זכאות תלמידים להסעה, בקרה על תשלומים, טיפול בתקלות

ניהול מערך הסעות התלמידים

- ❖ ועוד, תהליכים העשויים להביא ליעילות וחסכון בהוצאות הפעלת מערך ההסעות מחד ומיצוי מרבי של הכנסות העירייה מכספי השתתפות משרד החינוך מאידך.
- ❖ רשויות שונות מבצעות שימוש במערכת ממוחשבת לניהול ההסעות. המערכת הממוחשבת מאפשרת ניהול יעיל של מערך ההיסעים ובקרה על ביצוע מערך ההיסעים.
- ❖ בין היתר מאפשרת המערכת תכנון מסלולי הסעות, טיוב מסלולים, מעקב אחר זכאות התלמידים, מעקב אחר ביצוע ההסעות בזמן אמת כולל מסלולי הנסיעה, בקרה על נוכחות התלמידים בהסעה, ועוד.

ממצאים

- ❖ נמצא כי העירייה לא הטמיעה מערכת ממוחשבת לבקרה על מסלולי ההסעות.
- ❖ מסלולי ההסעות מתוכננים באופן ידני על ידי עובדי מחלקת ההיסעים על פי ניסיון העברה והיכרותם של העובדים את מסלולי הנסיעה ברחבי העיר.
- ❖ בהעדר מערכת ממוחשבת, המלווים מדווחים נוכחות באופן ידני כמפורט בהמשך (סעיף 11.3)

המלצת הביקורת:

- ❖ מומלץ להפעיל את מלוא היכולות של מערכת ממוחשבת לצורכי תכנון בקרה ומעקב יעילים אחר ביצוע ההסעות.

10. בקרה על המסיע ותשלום בגין הסעות

10.1. כללי

- ❖ בקרה אחר ביצוע ההסעות בפועל מהווה פעולה מחויבת בכדי לוודא קיום נאות של תנאי ההסכם מצד המסיע, אשר תבטיח כי ההסעות מתבצעות על פי דרישות העירייה, מספקות מענה הולם לצרכי התלמידים, מגיעות בזמן למוסדות הלימוד ואינן גורמות לעוגמת נפש בקרב התלמידים וההורים הסומכים ידם על הסעות. התשלום למסיע מותנה בביצוע ההסעות כנדרש.
- ❖ בכדי לקיים בקרה נאותה על ביצוע התשלומים, יש לבחון את ביצוע ההסעות בפועל ולוודא כי מסלולי ההסעות מבוצעים כפי שהוסכם עם המסיע, בימים ובשעות שנקבעו ועל פי הצורך. לצורך כך נהוג להגדיר גורם בקרה מטעם הרשות המקומית שיייר בשעות איסוף התלמידים ויודא בפועל כי ההסעות מתקיימות על פי ההסכם, ובמידה שישנו שינוי במסלול מסוים באופן חד פעמי (כגון תלמידים שלא הגיעו למוסד הלימוד ביום מסוים) העירייה לא תשלם למסיע בגין אותו יום.
- ❖ לחילופין ניתן לקיים בקרה בדרכים חלופיות אשר תוודא קיום המסלולים בפועל באמצעים אלקטרוניים או אחרים.

- ❖ בסעיף 9 להסכם ההתקשרות נקבעו הקנסות שבאפשרותה של העירייה להשית על המסיע במידה ויפר את תנאי ההסכם, בין היתר:
"9.1 הקבלן מצהיר כי ידוע לו סעיפים..... הינם תנאים עיקריים ויסודיים בחוזה והפרתם תחשב כהפרה יסודית המזכה את העירייה בפיצויים מוסכמים וקבועים מראש...
9.4 מבלי לגרוע מהאמור בסעיפים 9.1 ו- 9.2 לעיל ... מוסכם בין הצדדים כי בגין הפרות החוזה המפורטות להלן, תהא הרשות המזמינה זכאית לפיצויים מוסכמים כמפורט בצידם"
- ❖ המסיע זכאי לתשלום בגין ההסעות שביצע בפועל, בהתאם לתנאי ההסכם. הביקורת בדקה את התשלום למסיעים, הן את תהליך אישור התשלום והן את התשלומים אשר שולמו בפועל למסיעים ביחס למחירי ההסכם המאושר.

10.2 תהליך אישור החשבונות לתשלום

- ❖ במהלך השנה חלים שינויים ברשימות תלמידים המוסעים בפועל, כגון: תלמידים שעוזבים את העיר, תלמידים שמצטרפים לעיר וזכאים להסעות, תלמידים שעוברים מוסדות לימוד וכד', וכן שינויים בימי הלימודים, כגון: ימי חופשה, חגים, ימי מחלה של התלמיד וכדומה.
- ❖ בכדי לוודא דיווח נאות של המסיע על ביצוע המסלולים בכל יום בחודש כפי שבוצע בפועל, יש לבדוק את החשבון החודשי שהוגש באופן פרטני ולוודא כי:
 - א. כל המסלולים עליהם דיווח המסיע ודרש בגינם תשלום, אכן בוצעו בפועל.
 - ב. המסלולים הינם מסלולים מאושרים של העירייה.
 - ג. ההסעות התקיימו בכל הימים בהם דווחו בחשבונית.
 - ד. החיוב בגין כל מסלול מתאים לסכום שנקבע בהסכם.
 - ה. המסיע לא דיווח על הסעות בימי חופשה.
- ❖ כלל החיובים מהמסיעים מועברים למחלקת היסעים ומנהלת המחלקה מבצעת בדיקה של נאותות החיובים בהתאם לסעיפים המפורטים לעיל.
- ❖ הביקורת ערכה בדיקה מדגמית של החשבונות המפורטים המועברים לתשלום מכל חברות ההסעות לשנת הלימודים תשפ"ד.
- ❖ מהביקורת עולה כי כל המסיעים מעבירים את החיובים בצירוף דוח מפורט הכולל את רשימת המסלולים ופירוט הימים בחודש בהם בוצע כל מסלול.
- ❖ מסקירת החיובים עלה כי חברות ההסעות מעבירות את פירוט הנסיעות בפורמט שונה, וכי חברת מסיעי כרמית אינה מציינת את סוג הרכב אלא את תיאור המסלול בלבד.

ניהול מערך הסעות התלמידים

- ❖ לא נמצא תיעוד לבדיקה שערכה מנהלת היסעים על גבי החיובים, כך שלא ברור האם אכן בדיקה ומה הבדיקות שבוצעו.
- ❖ הביקורת ערכה בדיקה כי לא בוצעו חיובים בימי שבת ו/או חג וכן לא בוצעו חיובים חריגים. לא נמצאו דיווחים על הסעות בימי מנוחה – **נמצא תקין**.
- ❖ הביקורת ביצעה בדיקה מדגמית של המחירים שחייבו המסיעים את העירייה ב- 12 מסלולים ל- 4 מסיעים שונים ונמצאה התאמה בין הסכום שחויב בחשבון לתשלום לבין המחיר שנקבע בהסכם ההתקשרות בכל המקרים שנבדקו. **נמצא תקין** להלן פירוט הבדיקה:

שם המסיע	מסלול	סוג הרכב	מחיר בחוזה	סכום בחיוב
סה"כ לפני מע"מ לכיוון				
ירון בר	יבנה - אשדוד	14 מקומות	240	240
ירון בר	יבנה - אשדוד	16 מקומות	269.7	269.7
ירון בר	יבנה - ראשלי"צ	מעלון	408.3	408.3
מסיעי כרמית	יבנה – נס ציונה	14 מקומות	250	250
מסיעי כרמית	יבנה – נס ציונה	19 מקומות	330	330
מסיעי כרמית	יבנה – ראשלי"צ	14 מקומות	339	339
מסיעי רמי	יבנה – פתח תקוה	מונית	288	288
מסיעי רמי	יבנה – גן יבנה	מונית	118	118
מסיעי רמי	יבנה – תל אביב	מונית	239	239.1
מוני סיטון	יבנה – רחובות	מונית	185	185
מוני סיטון	יבנה – צפריה	מונית	260	260
מוני סיטון	יבנה – יהוד	מונית	199	199

הערת הביקורת:

- ❖ הביקורת מעירה כי הדיווח מועבר לעירייה באופן ידני בטבלה הכוללת מספר רב של פרטים באופן שמקשה לקיים בקרה על הנתונים ומחייב תשומת לב רבה. להלן דוגמה לדיווח הסעות חודשי ודרישת תשלום:

קוד	תאור	סוג הרכב	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	כמ ות	מחיר לקוח	סה"כ ללקוח	
703	הלוך: יבנה - רחובות גן לימן וחזרה מלווה	מונית																																		185.00	9,620.00
703	חזור: יבנה - רחובות גן לימן וחזרה מלווה	מונית																																		185.00	9,620.00
706	ה: יבנה - רחובות ביה"ס לוטם - יבנה וחזרה מלווה	מונית																																	185.00	4,810.00	
706	ח: יבנה - רחובות ביה"ס לוטם - יבנה וחזרה מלווה	מונית																																	185.00	4,810.00	
709	ה: יבנה - ב"ס צלילים מושב צפריה וחזרה מלווה	מונית																																	260.00	6,500.00	
709	ח: יבנה - ב"ס צלילים מושב צפריה וחזרה מלווה	מונית																																	260.00	6,500.00	
710	ה: יבנה - מקיף יהוד	מונית																																	199.00	3,980.00	
710	ח: מקיף יהוד - יבנה	מונית																																	199.00	3,980.00	
814	ה: יבנה - לוד ביה"ס נטעים וחזרה מלווה	מונית																																	269.00	6,994.00	
814	ח-1: יבנה - לוד ביה"ס נטעים וחזרה מלווה	מונית																																	269.00	6,994.00	
814	ח-2: רמלה ב"ס אמית טכנולוגי- יבנה	מונית																																	199.00	3,781.00	
852	ה: יבנה - חולון ביה"ס שחקים וחזרה מלווה	מונית																																	225.00	900.00	
852	ח: יבנה - בת ים ב"ס רמות+ חולון ביה"ס שחקים וחזרה מלווה	מונית																																	253.00	4,301.00	
852	ה: יבנה - חולון ביה"ס שחקים וחזרה מלווה	מונית																																	225.00	4,950.00	
855	ה: יבנה - די בנימין ב"ס בחיאר וחזרה מלווה	מונית																																	220.00	5,720.00	
855	ח: יבנה - די בנימין ב"ס בחיאר וחזרה מלווה	מונית																																	220.00	5,720.00	
902	ה: יבנה - ראש העין וחזרה מלווה	מונית																																	350.00	7,350.00	
902	ח: יבנה - ראש העין וחזרה מלווה	מונית																																	350.00	7,000.00	

❖ אופן בדיקה זה, המחייב את מנהלת מחלקת היסעים לעבור על המסלולים באופן יומי, לוודא בכל יום כי המסלול התקיים, לבדוק שהמסיע לא דיווח על הסעות בימים שלא התקיימו לימודים באופן פרטני ולהתאים באופן ידני בין החיוב לבין הביצוע בפועל, גוזל זמן עבודה רב מרכזת ההסעות. בהינתן שהמסיעים מעבירים את פירוט הנסיעות באופן שונה כי שמפורט לעיל, קיים קושי בבדיקת החשבונות המוגשים לתשלום.

❖ הביקורת סבורה כי ניתן לבחון אפשרות להגדרת פורמט קובץ אחיד שישלח למסיע. על גביו תזין רכזת ההסעות מסלולי ההסעה בפועל מידי יום. עם קבלת קובץ החיוב מהמסיעים תתבצע בדיקה ממוחשבת להתאמה בין הקבצים ואיתור חריגים לבדיקה באופן אוטומטי.

המלצות הביקורת:

❖ לבחון אפשרות להגדיר קובץ דיווח אחיד לכלל המסיעים עליו דיווחו על ביצוע ההסעות בפועל. הקובץ יוזן לטבלת ריכוז ייעודית אצל מנהלת מחלקת היסעים ויאפשר בקרה ממוחשבת אחר ביצוע ההסעות לבדיקת החיוב החודשי ואיתור חריגים אוטומטי.

10.3 בקרה על ביצוע ההסעות בפועל

❖ בכדי לבחון את ביצוע ההסעות ולוודא כי הן מתבצעות בצורה נאותה, בטוחה, יעילה ושירותית נהוג לבצע ביקורות שטח לבדיקת ביצוע ההסעות ולבדוק, באופן אקראי, כי ההסעה בוצעה בהתאם לתנאי הסכם ההתקשרות, בין היתר: שעת הגעת הרכב ביחס לשעה שנקבעה, גיל הרכב, קיום רישיון רכב, קיום רישיון הסעת תלמידים לנהג, ביטוח בתוקף, קיום חגורות בטיחות, אישור קצין בטיחות וכד'.

❖ מנהלת מחלקת היסעים מסרה, כי מנהל מחלקת הרכב הינו הגורם האמון על ביצוע הביקורות כאמור. מבדיקת הביקורת נמצא, כי בשנים 2023-2024 בוצעו 5 ביקורות בלבד על ידי מנהל מחלקת הרכב.

❖ מסקירת דוחות הבקרה שהוצגו לביקורת עולה כי:

א. דוח אחד נערך על גבי טופס הנושא את הכותרת: "דו"ח ביקורת שטח – צירי הסעת תלמידים".

ב. 3 דוחות נערכו על גבי קובץ WORD עם לוגו של מחלקת רכב ולוגיסטיקה במלל חופשי של מנהל מחלקת הרכב.

ג. דוח אחד נכתב במלל חופשי בגוף המייל – ללא כל מסמך.

❖ הביקורת סקרה את ממצאי הליקויים שעלו במסגרת הביקורות שביצע מנהל מחלקת הרכב ומצאה ליקויים משמעותיים בכל הביקורת, כולל ליקויי בטיחות ברכבים המסכנים את התלמידים המוסעים. להלן עיקרי הממצאים:

1. בביקורת מיום 8.9.23 נמצא כי ברכב מוסע תינוק כאשר הוא יושב במושב הקידמי בעוד כרית האויר אינה מנוטרלת ואף לא ניתן לנטרל אותה. הנ"ל מהווה מפגע בטיחותי המסכן את הילד ברכב.
 2. בביקורת מיום 21.9.23 נמצא כי הרכב המשמש לביצוע ההסעות נפסל בעבר מלשמש כרכב הסעות בשל ליקויים שנמצאו בביקורת קודמת, ובכל זאת המסיע ממשיך להסיע תלמידים ברכב זה.
 3. ב-3 מקרים לא נמצאו במסמכים המחויבים להיות ברכב המעידים על תקינותו ועל אישור לבצע הסעות ילדים ברכב, כגון: תעודת ביטוח, רישיון הפעלה, אישור קצין בטיחות.
- ❖ הביקורת מציינת, כי היקף הביקורת המבוצעות על ידי מנהל מחלקת הרכב הינו נמוך מאד ביחס לכמות ההסעות שמבצעת העירייה ואינו מספיק לקיום בקרה נאותה אחר המסיעים. **הנ"ל מקבל משנה תוקף לאור העובדה שבכל אחת מ-5 הביקורת שבוצעו נמצאו ליקויים חמורים בביצוע ההסעות ברמת בטיחות הרכב.**

המלצות הביקורת:

- ❖ יש לקיים ביקורות תדירות על ביצוע ההסעות ברחבי העיר.
- ❖ יש לשקול להגדיר כי ביקורות שטח יבוצעו גם על ידי קב"ט מוסדות חינוך, שיביא לחיזוק הבקרה על ההסעות. (דבר שנהוג גם ברשויות אחרות).
- ❖ מומלץ לקבוע תוכנית ביקורות תקופתית אשר תכלול את כלל מסלולי ההסעות ולפעול על פי התוכנית בפועל שיטתי בכדי לקיים בקרות בשטח אחר כל ההסעות.
- ❖ תוצאות הביקורות תועברנה למנהלת מחלקת היסעים, אשר תקיים מעקב ובקרה אחר תוצאות הביקורות ותבחן את הצורך בעדכון התוכנית וקיום ביקורות חוזרות במידת הצורך על פי תוצאות הביקורות בפועל.

10.4 מעקב ובקרה על ליקויים שנתגלו במערך ההיסעים

- ❖ במהלך ביצוע ההסעות מתעוררים, לעיתים, ליקויים שלרוב מדווחים למחלקת ההיסעים על ידי הורי התלמידים המוסעים, כגון: איחור בשעת הגעת ההסעה, רכב שהגיע במצב לא תקין, נהג שהתנהג שלא כפי המצופה, וכד'. בהעדר מערך בקרה בשטח על ביצוע ההסעות, הורי התלמידים מדווחים על הליקויים הנ"ל, ככל שהתעוררו, למחלקת ההיסעים.
- ❖ בחלק מהרשויות נהוג להגדיר מוקד תלונות ייעודי או מספר טלפון ייעודי לפנייה בנושא תלונות הורים ו/או תלמידים בנושא הסעות, בכדי לדווח על הפניות, לרכז אותם ולקיים מעקב אחר הפניות.

ניהול מערך הסעות התלמידים

- ❖ כמו כן, נהוג לרכז את הפניות באופן ממוחשב ולדווח על הליקוי באופן מידי לגורמים הרלוונטיים בחברות ההסעות לצורך טיפול מהיר ויעיל.

ממצאים:

- ❖ מבדיקת הביקורת עלה, כי לא קיים מוקד תלונות ו/או מספר טלפון ייעודי לפניות ותלונות בנושא הסעות תלמידים.
- ❖ בהעדר מוקד ייעודי כאמור, ליקויים ותקלות בביצוע ההסעות מדווחים למספר הטלפון של מחלקת ההיסעים, למנהלת המחלקה או למזכירה, אשר מתעדות את הפניות ורושמות את הליקוי שדווח.
- ❖ לביקורת הוצג קובץ סרוק של הודעות דואר אלקטרוני שנשלחו למסיעים, בעיקר למסיע ירון בר, כאשר בכל הודעה נשלחים למסיע הליקויים שנתגלו באותו יום והובאו לידיעת מחלקת ההיסעים.
- ❖ לא הוצג לביקורת קובץ המרכז את כלל התלונות ו/או הליקויים שנמצאו בנושא ביצוע הסעות התלמידים.
- ❖ הביקורת מעירה, כי בהעדר קובץ מרכז לא ניתן לנתח את הליקויים וההפרות, ולכן קיים קושי לנתח את היקף ההפרות והליקויים, במסיעים בעלי ההפרות הרבות ביותר, סוגי ההפרות, וכד', דבר המחליש את יכולת הבקרה והמעקב של מחלקת ההיסעים על ביצוע ההפרות בפועל ותיקונן.
- ❖ להלן מספר דוגמאות להפרות שהתגלו ונשלחו למסיעים:

<u>קרו בר</u>	
מאת:	קרו בר
כשלה:	יום רביעי 27 דצמבר 2023 08:57
אל:	יוני ירון בר
עותק:	סימה אבוקרט; עשהאל שריר
נושא:	פיזור גנים נופר+סתוונת+אבוקרט-מלווה חלי- התנהגות חמורה ומאימת של נהג בקו

בוקר טוב,

אתמול בתאריך 26/12 בפעור הגיע נהג חדש לקו זה.

הנהג הגיע כעוס ושאל כמה ילדים יש בקו. המלווה אמרה שזה משתנה. הגיעו לנן אבוקרט והנהג חסם רכב שהיה בחנייה.

הנהג קילל את בעלת הרכב שחסם, קלילות גסות וקשות וכל זה כאשר ישנם תלמידים ברכב.


המשיך לנסוע בפראות ובמהירות, מתעסק ומסמס בזמן נסיעה. כאשר המלווה ירדה מרכב ההסעה היא התקשרה לנהג של הבוקר שאמר לה שהוא אחראי על הנהגים.

לאחר כמה דקות התקשר אל המלווה הנהג והתחיל לקלל אותה ולאיים עליה.

אבקש כי נהג זה לא יבצע אף קו ביבנה. אם יבצע המלווה קיבלו הנחיה לא לעלות לרכב. !!!

נא לחזור למלווה עם שם הנהג אשר יאסוף אותה היום.

בברכה,
קרו בר, מח' הסעים
עיריית יבנה



קרן בר
יום רביעי 27 דצמבר 2023 10:18
יוני ירון בר
סימה אבוקרט; עשהאל שריר; אילן משכ"ל
תקלות

שלום

להלן תקלות ליום 27/12 בוקר :

מסלול בתי ספר אקולוגי+אומנויות – המלווה נאספה בשעה 7:35. איחור 35 דקות

בברכה,
קרן בר, מח' הסעים
עיריית יבנה



קרן בר
יום שני 25 דצמבר 2023 08:45
יוני ירון בר
סימה אבוקרט; עשהאל שריר; אילן משכ"ל
תקלות

שלום,

להלן התקלות ליום 24/12 – פיזור

בית ספר עתידים – נשלח רכב ללא מדרגה. דבר אשר מסכן את הילדים ולא בטיחותי.

להלן תקלות ליום 25/12 בוקר :

מסלול 701 – אשדוד – המלווה נאספה בשעה 7:20.

גנים סער+טל – מלווה נאספה בשעה 7:15

בתי ספר אקולוגי+אומנויות – מלווה נאספה בשעה 7:15.

בית ספר עתידים – שוב פעם נשלח רכב ללא מדרגה. בנוסף הנהג משתמש בטלפון בזמן הנסיעה. לא רגוע ולא מרוכז

בברכה,
קרן בר, מח' הסעים
עיריית יבנה



❖ ניתן להיווכח מהדוגמאות המוצגות לעיל, כי בחלק מהמקרים מדובר על ליקויים חוזרים, כך לדוגמה: בהסעה לבי"ס עתידים מתאריך 25.12.23 נרשם, בין היתר, כי: "שוב פעם נשלח רכב ללא מדרגה...". הנ"ל מצביע על כך שלכאורה הערה זו נצפתה בעבר.

- ❖ בהעדר ריכוז של התלונות הביקורת לא הצליחה לאתר את התלונה הראשונה בנושא או את מספר התלונות הכולל לגבי אותו ליקוי.

המלצת הביקורת:

- ❖ מומלץ להגדיר סיווג ייעודי במערכת ה CRM הארגונית לפניות ותלונות בנושא הסעות התלמידים.
- ❖ ריכוז הליקויים במערכת ייעודית או בסיווג ייעודי מותאם במערכת ה CRM הארגונית יסייע למחלקת ההיסעים לנהל מעקב יעיל אחר סוגי הליקויים ו/או התקלות, לבחון את היקף הליקויים לכל מסיע, וכד', ובכך יש באפשרות מחלקת ההיסעים לקבל מידע מיטבי על המסיעים השונים ו/או הנהגים השונים, לבחון את התנהלותם במסגרת ההסעות ולפנות למסיעים המפרים את ההסכמים לתיקון ההפרות בהתאם לסוג ההפרות, תדירות ההפרות, וכד'.
- ❖ יש לנהל את ההפרות והליקויים באופן מרוכז, במערכת ממוחשבת ייעודית או קובץ אקסל מרכז, באופן שיאפשר לנתח את הליקויים וההפרות בחלוקה לסוגי ההפרות השונים, הפרות על פי מסיעים, הפרות על פי מסלולים, וכד', ובכך לנהל מעקב יעיל אחר סוגי ההפרות והמסיעים המפרים.
- ❖ יש לבחון באופן תקופתי את היקף ההפרות לכל מסיע ביחס להיקף המסלולים שהוא מבצע ולוודא כי לא קיימות תלונות יתר או הפרות יתר למסיע ספציפי.

10.5 ממצאי ביקורת שטח שערכה הביקורת

- ❖ כאמור קיימת חשיבות לקיים מערך בקרה אפקטיבי אחר חברת ההסעות. הביקורת סבורה שבקרה על ידי גורמים אלה, אינה מהווה תחליף לביצוע בקרה על ביצוע ההסעות על ידי גורם מטעם העירייה.
- ❖ במסגרת הבדיקה יצא נציג הביקורת ב- 3 מועדים שונים לצפות בביצוע ההסעות בפועל ב- 3 בתי ספר וכן באיסוף תלמידים סמוך למקום מגוריהם בכדי לבחון את ביצוע ההסעות הלכה למעשה.
- ❖ נציג הביקורת בדק, בין היתר, את התנהלות הנהג והמלווה, עמידה בלוחות זמנים, התאמת הרכב לכמות התלמידים, וכד'.

להלן ריכוז ממצאי הבקרות שערכה הביקורת:

שם המוסד/ כתובת איסוף תלמידים	תאריך	הלוך/ חזור	עיקרי ממצאים
בי"ס כנפי אבירים	29.9.24	איסוף מבית הספר	שעת סיום הלימודים היא 13:30 ואילו ההסעה הגיעה בשעה 13:43. 4 בנות המתינו להסעה בתחנת האוטובוס הקרובה עד שהגיע. מבדיקת הביקורת נמצא, כי האוטובוס מגיע מבית הספר "ביאליק" שנמצא בקרת מקום, אוסף תלמידים

ניהול מערך הסעות התלמידים

שם המוסד/ כתובת איסוף תלמידים	תאריך	הלוך/ חזור	עיקרי ממצאים
			שמסיימים באותה שעה, ולכן אחר מגיע לאסוף את התלמידים בבית הספר "כנפי אבירים". הביקורת רואה בחיוב את שילוב קו ההסעה בין שני בתי הספר בשל סמיכותם, אולם מוצאת לנכון לציין כי התלמידים באחריות בית הספר עד שעולים להסעה. העדר השגחה על התלמידים בזמן ההמתנה להסעה מהווה ליקוי. האוטובוס לא נשא שלט "הסעת תלמידים".
בי"ס מעיין	29.9.24	הלוך – הגעה לבית הספר	הרכב הגיע עם 21 תלמידים לבית הספר בשעה 07:52. התלמידים ירדו במפרץ החניה סמוך לבית הספר בהשגחת המלווה. באוטובוס נותרו תלמידים המיועדים לנסוע לבית ספר נוסף, על אף שאין מדובר על מרחק רב שעת ההגעה של ההסעה העמידה בספק את הגעת התלמידים בזמן לבית הספר הנוסף. האוטובוס לא נשא שלט "הסעת תלמידים".
הדוגית 17	29.9.24	איסוף מבית התלמיד	הנהג הגיע בזמן ויצא לסייע בהרמת התלמיד לרכב באמצעות המעלון, בעוד הסייעת נותרה ברכב והשגיחה על יתר התלמידים – תקין .
בי"ס מעיין	24.11.24	חזור	הנהג הגיע כ- 5 דק' לפני מועד האיסוף המתוכנן יחד עם המלווה, עמד במפרץ החניה והמתין לתלמידים – תקין . המלווה הגיעה עם רשימת התלמידים הצפויים לעלות להסעה, וידאה כי כל התלמידים עלו להסעה ורק לאחר מכן אישרה לנהג לנסוע. הביקורת מציינת כי: 1. לאור העובדה שהיה מקום ברכב המלווה העלתה להסעה תלמיד נוסף שאינו רשום בהסעה. 2. הרכב לא נשא שלט "הסעת תלמידים".

❖ הביקורת מציינת, כי במסגרת הצפייה בהסעות התלמידים נמצא כי ההסעות מבוצעות כמצופה, ההסעות הגיעו בזמן והנהג והמלווה סייעו לתלמידים להגיע לרכב ההסעות או לרדת ממנו בבטחה. יחד עם זאת, לביקורת שתי הערות:

- ב- 3 מתוך 4 המקרים שנצפו על ידי הביקורת הרכב לא נשא שלט "הסעת תלמידים".
- ההסעה לבית הספר מעיין ולבית הספר רמות וייצמן הגיעה לבית הספר מעיין כ- 8 דק' לפני השעה 08:00. בהינתן שעל האוטובוס לעצור, להוריד את התלמידים ולהמשיך לבית הספר רמות וייצמן, קיים חשש כי במידה וההסעה מגיעה תמיד בשעה שנצפתה במסגרת הביקורת, ההסעה תאחר מפעם לפעם והתלמידים לא יגיעו בזמן לבית הספר רמות וייצמן.

המלצות הביקורת:

- ❖ יש לוודא כי כל הרכבים נושאים שלט "הסעת תלמידים".
- ❖ מומלץ לבחון את מסלול ההסעה לבתי הספר מעיין לרמות וייצמן ולשקול הקדמת תחילת האיסוף.

11. מלווים בהסעות

11.1. כללי

בהתאם לחוק הסעה בטיחותית לילדים ולפעוטות עם מוגבלות, תשנ"ד-1994 ולנוסח התקנות המתוקן, שפורסם ביום 19.8.98 ע"י שר החינוך, זכאי ילד נכה על פי ההגדרות שפורטו בחוק, להסעה לביה"ס וחזרה ממנו. בסעיף 2 (א1) לחוק נקבע בין היתר, כי: "פעוט עם מוגבלות זכאי להסעה ולליווי בידי אדם מבוגר נוסף על הנהג, ממגוריו או ממקום סמוך לו, למען יום שיקומי וממנו, לפי צרכיו ובהתחשב בסוג המגבלה שלו". החוק אף מטיל את האחריות על מימון הוצאות הליווי על הרשות המקומית.

בחוזר מנכ"ל משרד החינוך עד/1(ב) "הסעות תלמידים ועובדי הוראה למוסדות חינוך רשמיים" מחודש ספטמבר 2013 נקבעו, בין היתר, תפקידי המלווה בהסעה, ביניהם:

" א. המלווה יהיה נוכח בכל מהלך הנסיעה...

ג. המלווה יסייע לתלמידים לעלות לרכב ולרדת ממנו, ויקפיד שיעשו זאת רק בנקודות שנקבעו מראש. אין להעלות ולהוריד תלמידים במקומות מזדמנים ולא מתוכננים.

ד. על המלווה לשבת בעת הנסיעה עם התלמידים ליד פתח היציאה והכניסה של הרכב.

למען הסר ספק, חל איסור מוחלט על המלווה לשבת במושב שליד הנהג ועליו לשבת רק מאחור, ליד התלמידים; לפיכך חל איסור מוחלט על נהג הרכב לשמש מלווה באותה עת...

ו. במהלך הנסיעה יקפיד המלווה כי התלמידים ישבו במקומותיהם חגורים בחגורות הבטיחות, ולא יוציאו את הראש ואת הידיים מהחלונות."

עוד נקבעו בחוזר המנכ"ל הכישורים הנדרשים מהמלווים, בין היתר:

" עליהם לדעת את השפה העברית, ובכלל זה קריאה וכתיבה... עליהם להיות ללא עבר פלילי... עליהם להיות בני 18 למעלה... עליהם להיות בעלי יחס חם לילדים ויכולת ליצור קשר איתם".

בסעיף 3 לנספח ג² "הנחיות בטיחות בהסעות" במסגרת חוזר המנכ"ל נקבע, בין היתר, כי: "למען הסר ספק, מודגש כי על המלווה לשבת עם התלמידים המלווים במושב האחורי של הרכב. בשום מקרה לא ישב המלווה במושב שליד הנהג".

² נספח ג הנחיות ביטחון ובטיחות בהסעות ובמפוצי חנייה

כלומר, תפקידו של המלווה לדאוג לשלומם, בטיחותם ונוחיותם של התלמידים במהלך הנסיעה ועליו לשבת סמוך לילדים במקום שיאפשר לו לבצע את תפקידו בצורה המיטבית.

11.2. העסקת המלווים

- ❖ סעיף 2(א) לתקנות הסעה בטיחותית לילדים נכים (כללים ומבחנים לזכאות להסעה וליווי), התשנ"ה – 1995 (להלן: "תקנות הסעה בטיחותית") קובע, בין היתר, כי "ליווי לפי סעיף 2(ב) לחוק יהיה על-ידי מי שמועסק בתפקיד מלווה בידי רשות מקומית, או מתנדב שאושר לכך בידי ארגון ציבורי."
- ❖ סעיף 2(ב) לתקנות הסעה בטיחותית קובע, בין היתר, כי: "האחריות לביצוע הליווי לילד נכה הזכאי לקבלו חלה על הרשות המקומית שבתחום שיפוטה הוא גר".
- ❖ תפקידם העיקרי של המלווים הינו מתן סיוע לתלמיד, הנדרש לו בשל המוגבלות שהוא שרוי בה.
- ❖ חלים על העירייה כללי גיוס עובדים ברשויות המקומיות, בין היתר הגבלות על העסקת קרובי משפחה של עובדי עירייה ושקיפות ומתן הזדמנות שווה לכולם.
- ❖ מכורח המציאות נעדרים המלווים הקבועים מידי פעם בפעם על אף שההסעה מתקיימת, ובימים אלה על העירייה לדאוג למלווה מחליף.
- ❖ על פי נוהל השתתפות משרד החינוך בתקציב הרשויות המקומיות, משרד החינוך משתתף ב- 75% מהעלות העסקת המלווים.

ממצאים:

- ❖ ככלל, המלווים בהסעות התלמידים הם עובדי עירייה אשר מועסקים על ידי העירייה בהתאם להוראות בתקנות הסעה בטיחותית.
- ❖ יצוין, כי בהסעות של ילדי החינוך המיוחד מחויב שיהיה נוכח מלווה ומנגד ללא נוכחות מלווה לא ניתן לקיים את הנסיעה, לכן על אחראית המלווים לעשות ככל יכולתה לאתר מלווה מחליף בכדי לקיים את ההסעה.
- ❖ להלן נתונים כלליים על המלווים מתוך נתוני השכר והשתתפות משרד החינוך:

תקופת העסקה	כמות המלווים	סה"כ עלות שכר בש"ח	הכנסות משרד החינוך בגין מלווים בש"ח
1-12/2023	47	2,564,290	4,084,594
1-8/2024	39	3,024,945	3,020,932

- ❖ מנתוני הטבלה עולה, כי העירייה מנצלת את שיבוץ המלווים באופן מיטבי כך שבפועל המימון המועבר ממשרד החינוך בגין העסקת מלווים מכסה את מלוא עלות העסקתם ואף נותר עודף.

11.4. בקרה על עבודת המלווים

- ❖ המלווים מבצעים את עבודתם שלא במשרד מקום קבוע אלא במסגרת נסיעה בקו הייעודי לכל מלווה.
- ❖ כיום, ניתן לדווח נוכחות באמצעים דיגיטליים בעלי יכולת איתור מבוססת GPS אשר מאפשרת אינדיקציה על מקום הדיווח של תחילת העבודה וסיום העבודה.
- ❖ האפליקציה מאפשרת בקרה ומעקב אחר המסלול שעובר המלווה, ובכך ניתן לקיים בקרה אחר ביצוע ההסעות בפועל.

ממצאים:

- ❖ כאמור, המלווים מדווחים נוכחות באמצעות טפסים ידניים.
- ❖ דיווח נוכחות ידני אינו מאפשר לבקר ולפקח על שעות העבודה של העובד ולכן לא ניתן לבחון את שעות העבודה בפועל ומשך זמן ההסעה בפועל.
- ❖ הביקורת מעירה, כי המלווה הינו הגורם העיקרי מטעם העירייה אשר מבצע פיקוח ובקרה על ביצוע ההסעות בפועל. מעבר לבקרה על דיווחי הנוכחות של המלווים ישנה חשיבות רבה למעקב אחר שעות העבודה ומיקום ההסעות בכל עת. הנ"ל יאפשר למחלקת ההיסעים לוודא את ביצוע מסלולי ההסעות על פי המתוכנן, מועד הגעת הרכבים בתחילת המסלול ואיתור איחורים, חריגות מהמסלול שנקבע, ובכך לייעל את מסלולי ההסעות ואת הפיקוח על המסיעים.

המלצת הביקורת:

- ❖ מומלץ לבחון אפשרות להתקנת אפליקציה ייעודית לדיווח נוכחות בטלפון של המלווים, מבוססת GPS, שתאפשר מעקב ובקרה אחר ביצוע המסלולים ומשך זמן ההעסקה של המלווים בהסעות.
- ❖ לחילופין, מומלץ להנחות את העובדים לדווח נוכחות באמצעות מערכת סינריון תוך הפעלת מערכת ה-GPS, שתאפשר מעקב אחר מקום תחילת ההסעה וסיומה, וככל האפשר מעקב אחר מסלול הנסיעה.

12. מיצוי הכנסות ממשרד החינוך

12.1. סקירת כללית

- ❖ השתתפות משרד החינוך בהוצאות הסעות תלמידים מבוססת על שתי שיטות תקצוב, "עלות מסלול" ו"פר תלמיד" כמפורט להלן.
- "עלות מסלול" - הרשות מקבלת את השתתפות המשרד בעלות המסלול המאושרת.

"עלות תלמיד" - השתתפות המשרד מבוססת על "תעריף לתלמיד ליום הסעה". התעריף אחיד לכלל התלמידים בחינוך הרגיל המוסעים ע"י אותה רשות. ההסעות המתקצבות בשיטה זו הינן מרבית הסעות החינוך הרגיל.

- ❖ השתתפות המשרד בתעריף פר תלמיד הינה קבועה לכל תלמידי הרשות ותלויה באחוז ההשתתפות שנקבע לרשות. אחוז ההשתתפות של עיריית רמת הינו בין 40%-50%³.
- ❖ בכדי לזכות בכספי ההשתתפות על העירייה לדווח על המסלולים והתלמידים הזכאים באמצעות מערכות ייעודיות של מדרש החינוך, כמפורט להלן:

"מערכת הסעות נט" - מערכת אשר באמצעותה מדווחות הרשויות על הסעת תלמידים בתעריף פר תלמיד ומדווחות על תלמידי החינוך המיוחד המלווים.
 "מערכת מסלולים" - מערכת אשר באמצעותה מדווחות הרשויות על הסעת תלמידים במסלולי נסיעה מאורגנים.

12.2. בחינת שיעור ההשתתפות של משרד החינוך

- ❖ על פי חוק הסעות תלמידים הרשויות המקומיות אחראיות לקיים הסעות למוסדות החינוך לתלמידים עם מוגבלות.
- ❖ על פי נוהל השתתפות משרד החינוך בתקציב הרשויות המקומיות, המשרד משתתף בעלות ההסעות בעיר יבנה בשיעור שנע בין 40% ל- 50% מעלות ההסעות, בהתאם לסוג ההסעה.
- ❖ להלן פירוט ההוצאות בגין הסעות תלמידים וההכנסות ממשרד החינוך בגין ההסעות בשנות הלימוד תשפ"ג ותשפ"ד:

שנת לימוד ⁴	הכנסות ממשרד החינוך ₪	הוצאות הסעות ₪	אחוז ההשתתפות משרד החינוך מהעלות בפועל ₪
תשפ"ג	1,952,681.69	8,989,990.24	21.72%
תשפ"ד	2,499,259.62	9,212,936.08	27.13%
סה"כ	4,451,941.31	16,186,119.20	27.50%

- ❖ מהטבלה עולה, כי בפועל העירייה מממנת כ- 72.5% מעלות ההסעות.
- ❖ מבדיקת הביקורת עולה, כי עיקר הסיבות לפער נובעות מהעלות הגבוה בפועל של המסלולים לעומת העלות המאושרת של המסלולים על פי משרד החינוך.
- ❖ כך לדוגמה, במסלול מספר 718 לבית הספר "צעד קדימה" בעיר ראש"צ עלות המסלול המאושרת לכל כיוון היא 230 ₪ ליום בתוספת מע"מ כחוק. בפועל העירייה משלמת למסיע

³ תלוי מסלול על פי תעריף משרד החינוך לרשויות מקומיות נטולות מענק איזון.

⁴ הנתונים המובאים להלן הם על פי רישומי ספרי הנהלת החשבונות של העירייה מחודש 9/22 עד 8/23 ומחודש 9/23 עד 8/24.

ניהול מערך הסעות התלמידים

408.3 ₪ בתוספת מע"מ. כלומר, פער של 178.3 ₪ לכיוון לכל יום. בהתאם, עלות מסלול ההסעה לעירייה לחודש בו ישנם 25 ימי הסעות היא 11,943 ₪ בעוד משרד החינוך מעביר לעירייה 40% מעלות ההסעה המאושרת בסך 3,364 ₪.

❖ המשמעות: העירייה מממנת כ- 72% מעלות המסלול במקום 50% ובכך נוצר לעיריית תשלום יתר בסך 5,215 ₪. להלן פירוט התחשיב:

11,942.78	עלות מסלול בפועל
5,971.39	50% השתתפות מצופה ממשרד החינוך מהעלות בפועל
6,727.50	עלות מסלול מאושרת משרד החינוך
3,363.75	שיעור השתתפות 50%
28.17%	שיעור השתתפות משרד החינוך בפועל
5,215.28	עלות יתר

12.3. השוואה בין עלות המסלול המאושר לעלות בפועל

❖ הביקורת ערכה השוואה בין עלות המסלולים בפועל לבין עלות המסלולים המאושרת על ידי משרד החינוך ומהווה את הבסיס להשתתפות משרד החינוך בעלות ההסעות.

❖ מבדיקת הביקורת עולה כי ישנם מספר מסלולים בהם העלות בפועל שמשלמת העירייה למסיעים גבוהה מהעלות המאושרת על ידי משרד החינוך. להלן מספר דוגמאות:

שם מוסד החינוך	שם המסיע	מחיר מאושר ע"י משרד החינוך	מחיר בפועל שמשלמת העירייה	פער פער באחוזים
₪ ליום לפני מע"מ				
צעד קדימה ראשל"צ	ירון בר	230	408.3	78%
החצב	ירון בר	230	408.3	78%
עידוד	ירון בר	240	408	70%
בית אקשטיין	ירון בר	170	366	115%
גן הלב	ירון בר	251	411	64%
נטעים	מוני סיטון	200	269	35%
נעמי שמר	מסיעי רמי	100	118	18%
ניצנים	מסיעי רמי	150	195	30%
תיכון דה שליט	מסיעי כרמית	180	260	44%
בי"ס בית עובד	מסיעי כרמית	240	250	4%

❖ מהבדיקה המדגמית שערכה הביקורת עלה, כי בכל 10 המסלולים שנדגמו העירייה משלמת בגין המסלולים מחיר גבוה מהמחיר המאושר על ידי משרד החינוך.

❖ הביקורת מציינת, כי ברשויות אחרות נמצאו מקרים בהם המחירים שמשלמת העירייה למסיעים נמוכים מהמחירים שאושרו על ידי משרד החינוך.

המלצת הביקורת: מומלץ לבחון כיצד ניתן להוזיל את עלות המסלולים כך שלא יהיו גבוהים מהעלות המאושרת על ידי משרד החינוך, כולל פנייה לשיתוף פעולה בנושא עם רשויות אחרות.

12.4. השוואה בין התלמידים המוסעים לתלמידים המאושרים

❖ הסעות נט היא מערכת ממוחשבת לניהול ודיווח על הסעות תלמידים, שנועדה לייעל את התהליך עבור הרשויות המקומיות ומוסדות החינוך. המערכת מאפשרת להגיש למשרד החינוך בקשות למימון הסעות בהתאם לקריטריונים מוגדרים, ומספקת כלים למעקב אחר הנסיעות והתלמידים הזכאים להסעה.

❖ הדיווח למשרד החינוך באמצעות הסעות נט מאפשר לרשות המקומית להוכיח אילו תלמידים זכאים להסעה, על פי קריטריונים כמו מרחק מבית הספר, צרכים מיוחדים, והסעה למוסדות חינוך ייחודיים.

❖ דיווח נכון ומדויק הוא הכרחי כדי שמשרד החינוך יוכל להקצות את התקציבים הדרושים למימון ההסעות.

מצאים

❖ על פי דוח רשימת תלמידים מומלצים להסעה בחינוך המיוחד במערכת הסעות נט, ישנם 906 תלמידים הזכאים להסעה בשנת הלימודים תשפ"ד. בפועל מוסעים 556 תלמידים בחינוך המיוחד בהסעות שמארגנת העירייה.

❖ על פי פירוט המסלולים שהועברו מהעירייה בפועל ישנם 56 מסלולים המבוצעים בפועל.

❖ על פי פירוט התשלומים ממשרד החינוך העירייה מקבלת השתתפות בעלות ההסעות בגין 57 מסלולי הסעות.

❖ בבדיקה פרטנית של המסלולים עלה כי בגין המסלולים הבאים משרד החינוך אינו מעביר השתתפות:

עלות הקו לשנה	עלות נסיעה לכיוון	מספר מסלול	שם ישוב התלמיד	שם ישוב המוסד	סמל מוסד שיבוץ
84,774	199 ₪	710000	יבנה	יהוד-מונוסון	440289
61,217	138.5 ₪	755000	יבנה	יבנה	444927
110,500	250 ₪	737000	יבנה	נס ציונה	411256
114,920	260 ₪	909000	יבנה	רחובות	484246
97,240	220 ₪	855000	יבנה	יד בנימין	413583

- ❖ הביקורת הפנתה את תשומת ליבה של מנהלת מחלקת הסעות, אשר בדקה את המקרים הנ"ל ומצאה כי אכן בגין מסלולים אלה משרד החינוך טרם העביר תשלום השתתפות.
- ❖ מנגד נמצא, כי משרד החינוך השתתף בעלות מסלולי ההסעות הבאים שאינם מופיעים ברשימת המסלולים שהתקבלה מהעירייה. מבדיקת הביקורת עלה, כי המסלולים הנ"ל דווחו באופן ידני ובהתאם תוקצבו על ידי משרד החינוך.

המלצת הביקורת:

- ✓ יש לקיים פגישה תקופתית של חשב'ת אגף החינוך עם מנהלת מחלקת ההסעות, לבצע מעקב שוטף אחר התשלומים המועברים ממשרד החינוך ולוודא כי מועברים כספים בגין כל המסלולים המאושרים
- ✓ במידה ונמצאו מסלולים בגינם משרד החינוך לא העביר תשלום, יש לבחון את הסיבות לכך ולפעול לקבלת הכספים.

13. נהלי עבודה

- ❖ נהלי הארגון הם הכלי שנועד להבטיח תפעול שוטף של העירייה באופן קבוע וידוע מראש, על פי חוק ועל פי הכללים המוסכמים ועקרונות המדיניות של העירייה, רשויות ממשלתיות ובכפוף לכל דין ואמורים גם להבטיח המשכיות אחידה של התפעול הרלוונטי גם כאשר מתחלפים בעלי התפקידים. הנהלים מאפשרים הגדרה ברורה של בעלי התפקידים, תפקידם ותחומי אחריותם, תוך שמירה על המתאם הנדרש בין אחריות לסמכות ובין גורם מבצע לגורם מבקר.
- ❖ בהתאם למתודולוגיות ניהול מקובלות, יש חשיבות לעיגון נהלי עבודה כתובים ומחייבים לכלל פעילויות העירייה. נהלים כאמור, מקבלים משנה חשיבות בתחום האמון על שירות לתושבים, בטיחות הילדים והוצאות העירייה בהיקפים של מיליוני ₪ בשנה.

ממצאים

- ❖ לא נקבעו נהלי עבודה בנושא ניהול מערך ההיסעים. עובדי המחלקה פועלים לניהול ותפעול מערך ההיסעים בהתאם להיכרותם את התהליכים ובהתאם לנוהגי העבודה שהשתרשו במשך השנים.
- ❖ הביקורת מציינת כי לא נקבעו נהלי עבודה ברורים, בין היתר, בנושאים הבאים:
תפעול מערך ההיסעים השוטף – לא נקבעו תהליכי עבודה ברורים בכל הקשור לניהול השוטף של מערך ההיסעים, בין היתר: תהליך אישור המסלולים, תהליך שיבוץ התלמידים בהסעות, דיווחים מהמסיעים, קבלת חשבונות חודשיים ואופן אישורם, וכד'.
מערך המלווים – לא נקבעו תהליכי עבודה ברורים לניהול פיקוח על מערך המלווים. תפקיד המלווים הינו בעל חשיבות גדולה מאד לאור העובדה שמדובר על ילדים בעלי מוגבלויות

ניהול מערך הסעות התלמידים

ונדרשת רגישות מיוחדת במסגרת הליווי. מאידך, קיימת תחלופה גדולה במלווים, הן כאלה שעוזבים את התפקיד והן כאלה שנעדרים מהעבודה באופן חד פעמי. לכן ישנה חשיבות רבה למעקב ודיווח של המלווים במסגרת ברורה ואחידה.

בקורות שטח על ההסעות – מנהל מחלקת רכב הינו הגורם האמון על ביצוע בקורות על ההסעות בפועל. במסגרת זו מצופה ממנו להגיע להסעות בפועל, לבדוק את הרכבים, הנהגים והמלווים, ולבחון את ביצוע ההסעות הלכה למעשה. בהעדר תהליכי עבודה מובנים לביצוע הבקורות וקביעת תדירות ביצוע הביקורת קיים קושי רב לפקח על הבקורות על ההסעות וקיים סיכון לחוסר יעילות וביצוע חסר של הבקורות, כפי שעלה במהלך הביקורת לעיל בפרק "בקרה על ביצוע ההסעות בפועל".

המלצות הביקורת:

- ✓ יש לעגן בנהלים כתובים את תהליכי העבודה במחלקת ההיסעים, כולל: אישור מסלולים, שיבוץ תלמידים, מעקב אחר תלונות, וטיפול בחיובי הסעות. הנהלים יעברו בחינה ועדכון תקופתיים, ויופצו לכלל העובדים במחלקה.
- ✓ יש להעביר את נהלי העבודה לעובדים הרלוונטיים ולודא כי הם מכירים את הנהלים ופועלים על פיהם.



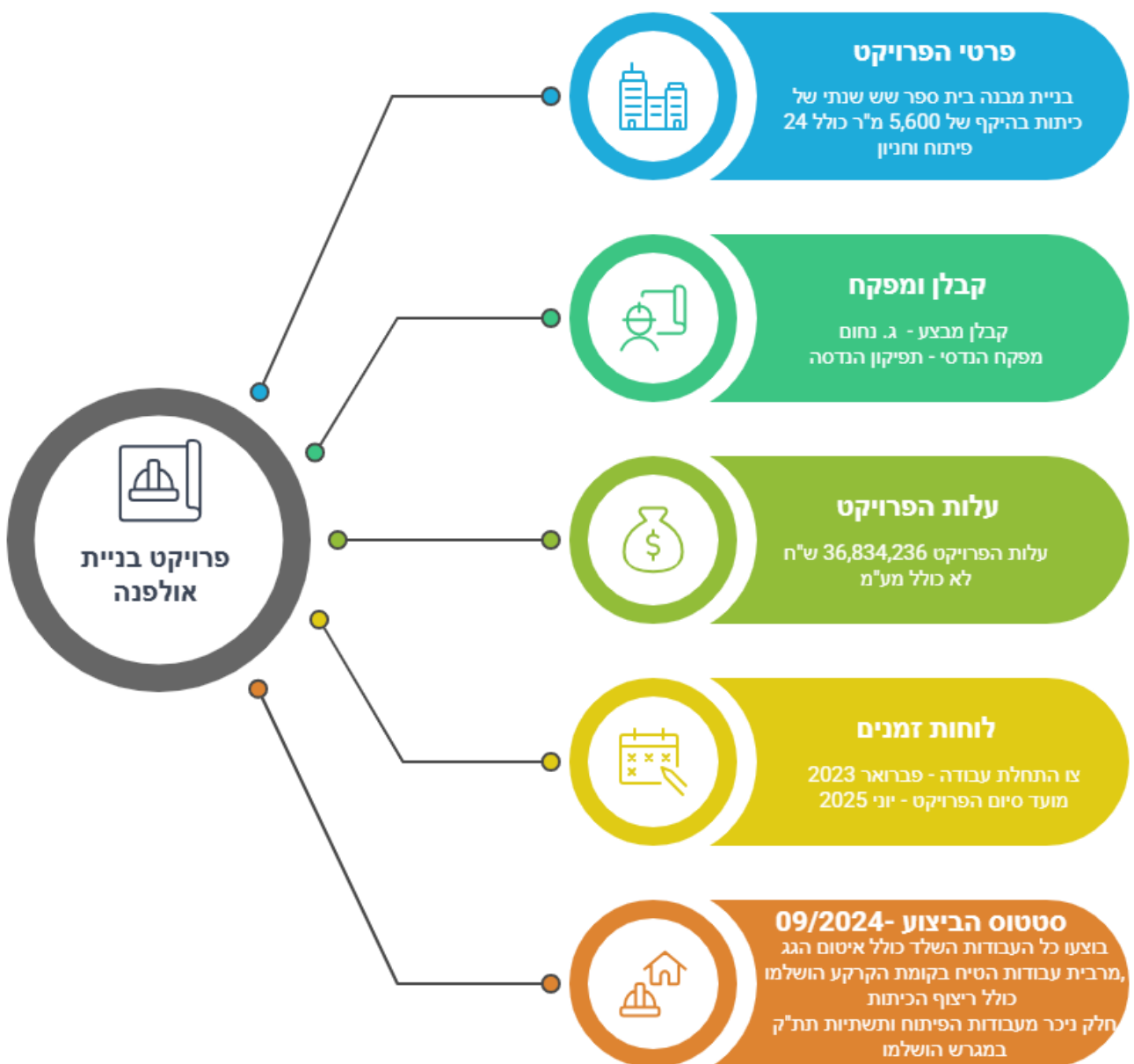
דוח ביקורת בנושא: פרויקט בניית מבנה אולפנה דוח ביניים

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת של מבקר עיריית יבנה, פרסום ללא נטילת רשות מטעם המבקר, אסור על-פי סעיף 170ג (ו) לפקודת העיריות [נוסח חדש].
המפר הוראה זו, דינו – מאסר שנה.

פרויקט הקמת אולפנה ברחוב חטיבת גבעתי

1. רקע כללי

- ↔ עיריית יבנה פרסמה בשנת 2022 מכרז להקמת מבנה אולפנה לבנות בעיר.
- ↔ הפרויקט כולל ביצוע עבודות בניית מבנה בית ספר שש שנתי בהיקף של כ-5600 מ"ר, כולל עבודות פיתוח ברח' גבעתי.



2. מטרת הביקורת

- ↔ בחינת אופן ביצוע הפרויקט, כולל בדיקת החשבונות שהוגשו עד כה בפרויקט.
- ↔ בחינת תקינות שלבי הכנת והגשת החשבונות, תהליכי בקרה ואישורי החשבונות, אישורי תמחור וביצוע עבודות נוספות אשר לא נכללו בחוזה הקבלן המקורי.

3. היקף ומתודולוגיית הביקורת

- ↔ הביקורת נערכה על פי תקנים מקצועיים מקובלים, הכוללים בדיקות לנהלים ותהליכי עבודה, חישובים כספיים, וזאת על מנת לעמוד על אפקטיביות הנהלים ועל ביצועם למעשה, תוך מתן דגש לאיתור הפרצות העיקריות במערך הבקרה הפנימית.

↔ הביקורת בוצעה באמצעות:

- ✓ קיום פגישות ותכתובות עם נציגי העירייה מאגף ההנדסה והמפקח החיצוני של הפרויקט.
- ✓ בדיקות מדגמיות של אסמכתאות חשבונות קבלן הפרויקט שאושרו לתשלום.
- ✓ סקירת מסמכים.
- ✓ סיור באתר הפרויקט.
- ✓ תקופת הביקורת: ספטמבר - דצמבר 2024

4. תמצית ממצאים עיקריים

סעיף בדוח	ממצאים	המלצות	התייחסות המבוקר
5.2	<p>תשלומים על בסיס הערכה</p> <ul style="list-style-type: none"> • הביקורת מעירה כי כ-45% מחשבון הקבלן שאושר לתשלום בסכום של כ-18 מיליון ₪, שולמו "על חשבון" על בסיס הערכה, ללא בדיקת חישובי כמויות עבור העבודות שבוצעו. מצב זה עלול להיטיב עם הקבלן, שכן ייתכן ששולמו לו סכומים עבור כמויות מעבר לנדרש • עבודות נוספות (עבודות לא מתוכננות) אושרו לתשלום ללא שהוגשו עבורן ניתוחי מחיר, חישובי כמויות, סקיצות/שרטוטים מסומנים, יומנים, אישורי מזמין וכו' הנדרשים לאישור תשלום של עבודות אלה 	<p>↔ יש לחדד את נהלי בקרת החשבונות בפרויקטים, כך שהקבלן יקבל תשלום אך ורק עבור כמויות שבוצעו בפועל, בכפוף לאישור מנהל הפרויקט ולהגשת אסמכתאות מלאות. האסמכתאות יכללו חישובי כמויות מפורטים, סקיצות ואישורים מתאימים המאמתים את היקף העבודה שבוצע.</p> <p>↔ יש לעכב תשלומים לקבלן עד למסירת האסמכתאות הנדרשות, וזאת כדי להבטיח שקיפות, דיוק, ומניעת תשלומים עודפים.</p> <p>↔ בחשבונות חלקיים, ניתן באופן סביר לאשר עד כ-10-15% מהיקף האומדן כתשלום בהערכה ועל חשבון.</p>	<p><u>תגובת מנהל הפרויקט:</u></p> <p>1. בעת עריכת הביקורת לא היו בידי המבקר החיצוני חישובי הכמויות לעבודות הפיתוח המסתכמים בכ-6,500,000 ש"ח + מע"מ. מרביתם ככולם בדוקים.</p> <p>2. קלסר הכמויות יועבר אל הביקורת מהקבלן בימים הקרובים לבדיקה.</p> <p>3. הנ"ל מצמצם את התשלומים שנקבעו בדוח הבקרה מכ-8 מיליון ש"ח לכ-1.5 מלש"ח, תשלומים "על חשבון" בשיעור סביר של כ-7% מהחשבון המאושר.</p> <p><u>התייחסות הביקורת</u></p> <p>חישובי הכמויות של עבודות הפיתוח הועברו לביקורת רק לאחר הגשת טיוטת דוח הביקורת, אין שינוי בהמלצות הביקורת.</p>

התייחסות המבוקר	המלצות	ממצאים	סעיף בדוח
<p><u>תגובת מנהל הפרויקט:</u> בעניין כמות הפלדה בשלב המבנה: א. "הערכת מתכנן השלד, בכתב הכמויות של החוזה, מסתכמת ב 460 טון פלדת זיון לבטונים הקבלן טרם הגיש חישוב כמויות לפלדה. מכיוון שעבודות השלד נסתיימו, אושרו לקבלן "על חשבון" כ 90% מכמות החוזה שהם 420 טון. המבקר חישב את כמות הפלדה למ"ק בטון מדוד ומאושר בחשבון ומצא כי הכמות גבוהה מדי, אינה תואמת המקובל בפרויקטים דומים ואת הכמות בבדיקות המדגמיות שביצע למספר אלמנטי בטון בפרויקט זה.</p> <p>ב. "הפיקוח וגם הקבלן מקבלים את הערת המבקר. הכמות המצטברת תוקנה ל 300 טון (לפי 90 ק"ג/מ"ק) "על חשבון", עד קבלת ובדיקת חישוב כמויות מפורט שיגיש הקבלן."</p> <p>בעניין כמות הפלדה בעבודות הפיתוח: "הקבלן הגיש חישובי פלדה לעבודות הפיתוח, החישובים נבדקו ואושרו ע"י הפיקוח. בחשבון הנבדק ע"י הבקר נרשמה ע"י הקבלן ואושרה כמות של 70 טון פלדה. הכמות אינה תואמת את החישוב הבדוק. טעות הקלדה שתוקנה בחשבון המצטבר הנוכחי." הכמות תוקנה ל 29.85 טון .</p> <p><u>התייחסות הביקורת:</u> לא הועברו עדיין חישובים לתמיכה בכמות המעודכנת המאושרת על ידי המפקח.</p>	<p>↔ הביקורת מעירה כי אופן חישוב של כמות ברזל זיון ממוצע למטר קוב בטון אינו מקובל.</p> <p>↔ מקובל שמשקל ברזל הזיון בפרויקט מחושב בהתאם לביצוע בפועל על ידי רשימות ברזל מלוות בשרטוטים מסומנים.</p> <p>↔ רשימות הברזל - כוללות רשימות של אורך כל ברזל בתוכניות הביצוע וחישוב בו האורך המוכפל במשקל למטר של המוטות לפי קוטר.</p> <p>↔ רשימות אלה מועברות לבדיקת המפקח.</p>	<p>תשלום יתר בגין סעיף הפלדה בפרויקט סעיפים בחשבון הקבלן: 02.001.0430, 40.002.0180</p> <p>↔ הביקורת מעירה על תשלום ביתר של בין 950 אלף ל-1.2 מיליון ₪ לקבלן, בשל העדר התאמה של הכמויות בחשבון לביצוע בפועל, בהתאם לתוכניות הביצוע של הפרויקט:</p> <p>א. בבדיקה מדגמית עבור פלדת הזיון בשלב הבניין, מצאנו כי משקל ברזל הזיון הממוצע למטר מעוקב בטון בין 70 ל 80 קילו לקוב בטון, במקום 122 קילו ממוצע אשר חויבו בחשבון הקבלן. פער של כ-35% עד 45% וערכו בין 800 אלף ל-1 מיליון ₪.</p> <p>ב. עבור סעיף מוטות הפלדה בפיתוח חייב הקבלן בחשבון כ-145 קילו למ"ק בממוצע. בהתאם להערכת הביקורת עבור פלדת הזיון בעבודות הבטון בפיתוח השטח (מחוץ למבנה), משקל הפלדה בפיתוח צריך להיות כ-70-80 קילו לקוב בטון. בהתאם לכך פער של כ-45% עד 55% וערכו בין 168 ל-205 אלף ₪</p>	<p>6.2</p>

סעיף בדוח	ממצאים	המלצות	התייחסות המבוקר
7.1.1	<p>סעיף תקרות בטון – תשלום ביתר של כ-39,000 ₪ (מס' סעיף 02.001.0330)</p> <p>בחישוב הכמויות של הקבלן לסעיף תקרות בטון בעובי 30 ס"מ, נמצא כי עקב טעות חישוב של הקבלן, שולמו ביתר כ-100 מ"ר, שערכם עומד על כ-38,500 ₪.</p>	יש לתקן את הכמויות הנכונות בחשבון הקבלן, ולקזז את הסכומים בהתאם.	<p><u>תגובת מנהל הפרויקט:</u></p> <p>"נמצאו מספר שגיאות סיכום והכפלה של הנתונים בחישוב הכמויות. אין בדוח הערות לגבי נתוני הבסיס לחישוב. שגיאות החישוב נמסרו לקבלן לתיקון, יבדק ע"י הפיקוח ויועבר מתוקן לביקורת חוזרת."</p>
7.1.2	<p>סעיף קירות מבלוקי בטון חלולים בעובי 20 ס"מ – תשלום ביתר של כ-21,000 ₪ (מס' סעיף 04.001.0040)</p> <p>בחישוב הכמויות של הקבלן לסעיף הקירות, נמצא כי עקב טעות חשבונית של המפקח, שולמו ביתר כ-111 מ"ר, שערכם עומד על כ-21,478 ₪ (לאחר הנחה).</p> <p>א. נמצאה טעות חשבונית בסיכום דף החישוב- חושבה כמות סופית של כ-734.67 מ"ק במקום 628.34 מ"ק – תוספת של כ-106 מ"ק ללא הסבר.</p> <p>ב. בסיכום הכמות הסופית נוספו כ-110.57 מ"ק ללא הסבר- מתוכם כ-106 מ"ק נובעים מן הטעות בסעיף א' מעלה + 4 מ"ק נוספו ללא הסבר.</p>		
7.1.3	<p>סעיף עמודי קומה בחתכים שונים - תשלום ביתר של כ-14 אלף ₪ (מס' סעיף 02.001.0150)</p> <p>בחישוב הכמויות של הקבלן לעמודי הבטון, נמצאו טעויות בהעברת כמויות בין דפי חישוב ובהעברת הכמות הסופית אל החשבון. סה"כ שולמו ביתר כ-14,076 ₪:</p> <p>א. <u>טעות בהעברת כמות בין דפי כמויות:</u> במקום העברת כמות של כ-35.68 מ"ק מדף לדף, הועברה כמות של כ-38.68 מ"ק. פער כל כ-3 מ"ק X 1,564 ₪ = 4,692 ₪</p> <p>ב. <u>טעות בהעברת כמות סופית אל החשבון:</u> הכמות המחויבת בחשבון היא 119.57 מ"ק. כמות זו הועברה בטעות כ-119.57 מ"ק במקום 113.57 מ"ק. פער של כ-6 מ"ק X 1,564 ₪ = 9,384 ₪</p>		

התייחסות המבוקר	המלצות	ממצאים	סעיף בדוח
		<p>סעיף קיר בטון בעובי 20 ס"מ -תשלום ביתר של כ-9 אלף ₪ (מס' סעיף 02.001.0180)</p> <p>בחישוב הכמויות של הקבלן נמצאו מספר טעויות חישוב אשר ערכן הכספי כ-9 אלף ₪:</p> <p>א. הועברה כמות שגויה מדף חישוב 1 לדף חישוב 2 – במקום העברת כמות של 130.99 מ"ק מדף חישוב מס' 1, העביר המפקח 134.47 מ"ק – 3.48 מ"ק ביתר</p> <p>ב. טעות חשבונית בסיכום הכמויות בדף מספר 2 – סוכמה כמות סופית של כ-195.42 מ"ק במקום 191.92 מ"ק בהתאם לכמויות בדף החישוב – 3.5 מ"ק ביתר</p> <p>סה"כ: 7 מ"ק X 1,319 ₪ = 9,233</p>	7.1.4
	<p>הביקורת ממליצה לבחון גיבוש תהליכים ונהלים לאכיפה ופיקוח על שפיכת פסולת על ידי קבלנים הפועלים בשטחה. הנהלים עשויים לכלול חובת דיווח של הקבלנים על אתרי שפיכת הפסולת המורשים, אמצעי תיעוד ופיקוח דוגמת מצלמות ושימוש ברחפני תיעוד, וכן קיום ביקורות תקופתיות על ידי גורמי פיקוח מוסמכים.</p>	<p>פינוי פסולת של קבלנים אחרים בהיקף של כ-5,950 מ"ק טרם תחילת הבניה</p> <p>באתר, לפני תחילת הבניה, הייתה קיימת פסולת בהיקף של 5,950 מ"ק שעבור הפינוי שלה נדרשה העירייה לשלם לקבלן סכום של כ-570 אלף ₪. בשיחה עם מנהל הפרויקט נמסר כי בתחילת עבודות החפירה לבניין, התגלתה קרקע מעורבת בכמות משמעותית של פסולת בניין.</p> <p>ממצא זה מעיד כי השטח שימש בעבר כאתר להשלכת פסולת בניין על ידי קבלנים שפעלו באזור בעת הקמת השכונות הסמוכות.</p>	8
	<p>מומלץ לוודא אישור הקונסטרוקטור לתיקונים הנדרשים כתוצאה מהתקרה שבוצעה באופן כפוף.</p>	<p>תקרה כפופה באזור הכניסה למבנה</p> <p>במהלך סיור בשטח נמצא כי תקרת הבטון באזור הכניסה למבנה כפופה ("בטן"), כתוצאה מהזזת התמיכות בשלב מוקדם מדי. על אף שהנושא ידוע, לא הועברו לביקורת מסמכים לאישור השלד במצבו החדש</p>	9

פירוט הפערים שנמצאו:

הערות	סטטוס	הפער בש"ח (לא כולל מע"מ ולפני הנחת קבלן)	מחיר ליחידה	הפער	הכמות הנכונה לחיוב	הכמות שחויבה בחשבון	יחידה	תיאור הסעיף	מס' סעיף בחשבון הקבלן	מס' סעיף בדוח הביקורת
עדיין לא התקבלו חישובים מדויקים	בוצע קיזוז של 120 טון מהחשבון החלקי של הקבלן, עד לקבלת חישובים מדויקים של כמויות הפלדה	800,000- 1,000,000 ₪	5,626 ₪	145-180	240-275	420	טון	מוטות פלדה מצולעים לזיין הבטון - שלד המבנה	02.001.0430	5.2
עדיין לא התקבלו חישובים מדויקים	בוצע תיקון חלקי של הכמות בחשבון חלקי של הקבלן	225,884 ₪	5,626 ₪	40.15	29.85	70	טון	מוטות פלדה מצולעים לזיין הבטון - עבודות הפיתוח	40.002.0180	6.2
	לא בוצע תיקון	40,600 ₪	406 ₪	100	4,931	5,031	מ"ר	תקרת בטון בעובי 30 ס"מ	02.001.0330	7.1.1
	לא בוצע תיקון	22,644 ₪	204 ₪	111	1,292	1,403	מ"ר	קירות מבלוקי בטון חלולים בעובי 20 ס"מ	04.001.0040	7.1.2
	לא בוצע תיקון	14,841 ₪	1,649 ₪	9	110.57	119.57	מ"ק	עמודי קומה בחתכים שונים	02.001.0150	7.1.3
	לא בוצע תיקון	9,233 ₪	1,319 ₪	7	188.44	195.42	מ"ק	קיר בטון בעובי 20 ס"מ	02.001.0180	7.1.4

5. תשלומים על בסיס הערכה

5.1. רקע

- ↔ במסגרת הביקורת נבדק חשבון חלקי של מבנה האולפנה, על סך כ- 18 מיליון ₪.
- ↔ החשבון אושר לתשלום בתאריך 07/11/24.
- ↔ מניתוח החשבונות עולה כי המפקח אישר "על חשבון", על בסיס הערכה בלבד, ולא על בסיס בדיקת חישובי כמויות כ-8.3 מיליון ₪, מתוך ה-18 מיליון ₪.

פרקים וסעיפים שהוגשו ללא אסמכתאות:

- ↔ סכום של כ-7.9 מיליון ₪ בסעיפי חוזה (לאחר הנחה), הוגש ללא אסמכתאות כלל (ללא חישובי כמויות וללא סקיצות):
- כ-5.8 מיליון ₪ בפרקי הפיתוח (פרקים 40/41/51/57) – פיתוח נופי, גינון, כבישים, ביוב ותיעול.

כ-706 אלף ₪ בפרק עבודות החשמל (פרק 8)

כ-578 אלף ₪ בסעיף מערכת ספרינקלרים (34.003.0206)

כ-356 אלף ₪ בפרק (פרק 19 – סעיף 19.001.0001)

כ-189 אלף ₪ בעבודות מיזוג אויר – (פרק 15 תת פרק 15.001 ע"ס)

כ-191 אלף ₪ בסעיפי עבודות נגרות ומסגרות (תת פרק 06.004)

כ-28 אלף ₪ בסעיף מיכל הדחה סמוי, בפרק התברואה (פרק 7 סעיף 07.041.0210)

- ↔ סכום של כ-440 אלף ₪ בעבודות נוספות (שלא תוכננו מראש) אושרו לתשלום ללא שהוגשו עבורן אסמכתאות כלל (ניתוחי מחיר, חישובי כמויות, סקיצות/שרטוטים, יומנים, אישורי מזמין וכו').

- ↔ מנהל הפרויקט מסר בשלב הביקורת: "חלק מהנושאים והסעיפים שולמו על חשבון בהערכה וחלקם עפ"י כמויות שהוגשו ונמצאות בשלבי בדיקה. אין בידנו, בשלב זה, כמויות לכל הביצוע".

5.2. ממצאים:

- ↔ הביקורת מעירה כי כ-45% מחשבון הקבלן שאושר לתשלום בסכום של כ-18 מיליון ₪, שולמו "על חשבון" על בסיס הערכה, ללא בדיקת חישובי כמויות עבור העבודות שבוצעו.
- מצב זה עלול להיטיב עם הקבלן, שכן ייתכן ששולמו לו סכומים עבור כמויות מעבר לנדרש.
- בחשבון חלקי (בניגוד לחשבון סופי) מקובל בתחום לאשר באופן זה (על בסיס הערכה) חלק קטן של כ-10-15% מהיקף החשבון. מצב בו מאושר חשבון חלקי, כש-45% מהחשבון מאושרים על בסיס הערכה – מהווה סיכון תזרימי עבור המזמין.

- ↔ עבודות נוספות (עבודות לא מתוכננות) אושרו לתשלום ללא שהוגשו עבורן ניתוחי מחיר, חישובי כמויות, סקיצות/שרטוטים מסומנים, יומנים, אישורי מזמין וכו' הנדרשים לאישור תשלום של עבודות אלה.

5.3. המלצת הביקורת

- ✓ יש לחדד את נהלי בקרת החשבונות בפרויקטים, כך שהקבלן יקבל תשלום אך ורק עבור כמויות שבוצעו בפועל, בכפוף לאישור מנהל הפרויקט ולהגשת אסמכתאות מלאות. האסמכתאות יכללו חישובי כמויות מפורטים, סקיצות ואישורים מתאימים המאמתים את היקף העבודה שבוצע.
- ✓ יש לעכב תשלומים לקבלן עד למסירת האסמכתאות הנדרשות, וזאת כדי להבטיח שקיפות, דיוק, ומניעת תשלומים עודפים.
- ✓ בחשבונות חלקיים, ניתן באופן סביר לאשר עד כ- 10-15% מהיקף האומדן כתשלום בהערכה ועל חשבון.

תגובת מנהל הפרויקט:

- ❖ בעת עריכת הביקורת לא היו בידי המבקר החיצוני חישובי הכמויות לעבודות הפיתוח המסתכמים בכ 6,500,000 ש"ח + מע"מ. מרביתם ככולם בדוקים.
- ❖ קלסר הכמויות יועבר אל הביקורת מהקבלן בימים הקרובים לבדיקה.
- ❖ הנ"ל מצמצם את התשלומים שנקבעו בדוח הבקרה מכ 8 מיליון ש"ח לכ 1.5 מלש"ח, תשלומים "על חשבון" בשיעור סביר של כ 7% מהחשבון המאושר.

התייחסות הביקורת לתגובת מנהל הפרויקט:

חישובי הכמויות של עבודות הפיתוח הועברו לביקורת רק לאחר הגשת טיוטת דוח הביקורת, אין שינוי בהמלצות הביקורת.

6. תשלום יתר בגין סעיף הפלדה בפרויקט

6.1. רקע

↪ מעיון בכתב הכמויות ובחשבון הקבלן שאושר לתשלום עולה כי בוצע חיוב של כ-2.6 מיליון ₪ עבור פלדת זיון בפרקי הבטון והפיתוח.

עבודות השלד: סעיף 02.001.0430 – מוטות פלדה מצולעים לזיון הבטון ע"ס כ-2.36 מיליון* ₪

מספר סעיף	תאור סעיף	יחידה	כמות חוזה	אחוז ביצוע מאושר קודם	אחוז ביצוע מאושר	כמות בחשבון מצטברת בחשבון נכחי	כמות בחשבון מצטברת	מחיר	סה"כ
02.001.0430	מוטות פלדה מצולעים בכל הקטרים והאורכים לזיון הבטון.	טון	460.00	100.00%	100.00%	420.00	0.00	5,626.00	2,362,920.00

עבודות הפיתוח: סעיף 40.002.0180 – מוטות פלדה מצולעים לזיון הבטון ע"ס 0.39 מיליון* ₪

מספר סעיף	תאור סעיף	יחידה	כמות חוזה	אחוז ביצוע מאושר קודם	אחוז ביצוע מאושר	כמות בחשבון מצטברת בחשבון נכחי	כמות בחשבון מצטברת	מחיר	סה"כ
40.002.0180	מוטות פלדה מצולעים רתיכים בכל הקטרים והאורכים לזיון הבטון.	טון	42.00	100.00%	100.00%	70.00	0.00	5,626.00	393,820.00

*הסכומים לעיל ללא מע"מ ולפני הנחת קבלן של 5.15%.

- ↪ בשיחה עם מנהל הפרויקט נמסר כי משקל הפלדה חושב על בסיס הערכה ובאופן ממוצע בחשבון בכמות של 100 ק"ג פלדת זיון לקוב בטון.
- ↪ מעיון באסמכתאות החשבון עולה כי כמות הפלדה אושרה על בסיס אומדן גבוה יותר – של כ-122 קילו לקוב עבור פלדת הזיון לשלד הבניין, וכ 145 קילו לקוב עבור פלדת הזיון בפיתוח השטח מחוץ למבנה.
- ↪ סה"כ הגיש הקבלן כ-420 טון פלדה ל-3,434 מ"ק בטון בשלד הבניין, וכ-70 טון פלדה ל-483 מ"ק בעבודות הפיתוח.
- ↪ בדיקות מדגמיות של הביקורת העלו שהאומדן הממוצע הנכון הינו בין 70-80 קילו מ"ק – כלומר כ 40% פחות מהמשקל שחויב בחשבון. ראה נספח א' לתיאור בדיקות מדגמיות של הביקורת, דבר המצביע על תשלום ביתר של בין 950 אלף ₪ ל-1.2 מיליון ₪ (ראה פירוט בנספח א').

6.2. ממצאים

- ↪ הביקורת מעירה על תשלום ביתר של בין 950 אלף ל-1.2 מיליון ₪ לקבלן, בשל העדר התאמה של הכמויות בחשבון לביצוע בפועל, בהתאם לתוכניות הביצוע של הפרויקט:
- א. בבדיקה מדגמית עבור פלדת הזיון בבניין, מצאנו כי משקל ברזל הזיון הממוצע למטר מעוקב בטון בין 70 ל 80 קילו לקוב בטון, במקום 122 קילו ממוצע אשר חויבו בחשבון הקבלן (ראה פירוט מטה). פער של כ-35% עד 45% וערכו בין 800 אלף ל-1 מיליון ₪.

$$2,362,920 \text{ ₪} * 0.9485 * 35\text{-}45\% = \text{כ-} 800 \text{ אלף עד } 1 \text{ מיליון ₪}$$

ב. עבור סעיף מוטות הפלדה בפיתוח חייב הקבלן בחשבון כ-145 קילו למ"ק במוצע. בהתאם להערכת הביקורת עבור פלדת הזיון בעבודות הבטון בפיתוח השטח (מחוץ למבנה), משקל הפלדה בפיתוח צריך להיות כ-80-70 קילו לקוב בטון. בהתאם לכך פער של כ-45% עד 55% וערכו בין 168 ל-205 אלף ₪:

$$393,820 \text{ ₪} * 0.9485\% * 45-55\% = \text{כ-168 עד 205 אלף ₪}$$

6.3. המלצות

↪ הביקורת מעירה כי אופן חישוב של כמות ברזל זיון ממוצע למטר קוב בטון אינו מקובל. מקובל שמשקל ברזל הזיון בפרויקט מחושב בהתאם לביצוע בפועל על ידי רשימות ברזל מלוות בשרטוטים מסומנים. רשימות הברזל - כוללות רשימות של אורך כל ברזל בתוכניות הביצוע וחישוב בו האורך המוכפל במשקל למטר של המוטות לפי קוטר. רשימות אלה מועברות לבדיקת המפקח.

תגובת מנהל הפרויקט:

בעניין כמות הפלדה בשלד המבנה:

א. "הערכת מתכנן השלד, בכתב הכמויות של החוזה, מסתכמת ב 460 טון פלדת זיון לבטונים. הקבלן טרם הגיש חישוב כמויות לפלדה. מכיוון שעבודות השלד נסתיימו, אושרו לקבלן "על חשבון" כ 90% מכמות החוזה שהם 420 טון. המבקר חישב את כמות הפלדה למ"ק בטון מדוד ומאושר בחשבון ומצא כי הכמות גבוהה מדי, אינה תואמת המקובל בפרויקטים דומים ואת הכמות בבדיקות המדגמיות שביצע למספר אלמנטי בטון בפרויקט זה."

ב. "הפיקוח וגם הקבלן מקבלים את הערת המבקר. הכמות המצטברת תוקנה ל 300 טון (לפי 90 ק"ג/מ"ק) "על חשבון", עד קבלת ובדיקת חישוב כמויות מפורט שיגיש הקבלן."

בעניין כמות הפלדה בעבודות הפיתוח:

"הקבלן הגיש חישובי פלדה לעבודות הפיתוח, החישובים נבדקו ואושרו ע"י הפיקוח. בחשבון הנבדק ע"י הבקר נרשמה ע"י הקבלן ואושרה כמות של 70 טון פלדה. הכמות אינה תואמת את החישוב הבדוק. טעות הקלדה שתוקנה בחשבון המצטבר הנוכחי."

הכמות תוקנה ל 29.95 טון .

התייחסות הביקורת לתגובת מנהל הפרויקט:

בתגובת מנהל הפרויקט צוין כי הכמות תתוקן. יחד עם זאת לא הועברו עדיין חישובים לתמיכה בכמות המעודכנת המאושרת על ידו.

7. טעויות חישוב בהליך אישור חשבונות הקבלן- תשלום יתר

7.1 ממצאים

7.1.1 סעיף תקרות בטון – תשלום ביתר של כ-39,000 ₪ (מס' סעיף 02.001.0330)

בחישוב הכמויות של הקבלן לסעיף תקרות בטון בעובי 30 ס"מ, נמצא כי עקב טעות חישוב של הקבלן, שולמו ביתר כ-100 מ"ר, שערכם עומד על כ-38,500 ₪. הכמות המופיעה בחשבון לחיוב- 5,030 מ"ק במחיר יחידה כ-385 ₪ (406*לפני הנחה 5.15%). עם זאת, מדף חישוב הכמויות של הקבלן, עולה כי הכמות אינה מסתכמת ל-5,031 מ"ר כפי שצוין, אלא ל-4,931 מ"ר בלבד. הפער עומד על 100 מ"ר, אשר עלותם מסתכמת לכ-38,509 ₪ :

$$100 \text{ מ"ר} \times 406 \text{ ₪} = 40,600 \text{ ₪} \text{ (לאחר } 5.15\% \text{ הנחה)}$$

דף חישוב הכמויות של הקבלן	חישוב מתוקן – 4,931 = 1603 + 3,328 מ"ר (במקום 5,031 מ"ר בחישוב הקבלן)
---------------------------	---

פיתוח בע"מ יבנה	כמות להעברה מדף קודם
3307.92	3327.92
3579.07	438.84
מחברת +12,1	-30
20-23-24/25-33-82-96-91	207.77
20,7 16,5-8,5+5+7,7	266.05
21,2 20,9+0,3	73.98
438,84	417.11
הורדות	0.46
5	-4.18
6	-12.72
-30	-2.03
32-99-100-96	249.29
26,3 2,4+11,85+0,3+11,75	-1.75
7,9 0,3+7,3+0,3	1602.82
207,77	4930.74
4-10-18-28	
31,3	
8,5	
266,05	
פרודור 33-28	
27,4 24,7+0,3+2,2+0,2	
2,7 2,4+0,3	
73,98	
40-4 -42-48-105-99	
27,9 2,2+1,35+0,2+2,45+21,7	
14,95 0,25+6,55+0,2+6,75+1+0,2	
417,11	
0,19 159-0,3+1,1	
2,4	
0,46	
הורדות	
3,8 0,85+2,95	
1,1	
-4,18	
5,3	
2,4	
-12,72	
1,45	
1,4	
-2,03	
01-105-133-126	
20,35	
12,25 0,95+4,2+0,2+6,65+0,25	
249,29	
2,5	
הורדות	
0,7	
1,75	
5181,89	
5030.8	
סה"כ תקרה 30	
4,930.74	

7.1.2. סעיף קירות מבלוקי בטון חלולים בעובי 20 ס"מ – תשלום ביתר של כ-21,000 ₪ (מס' סעיף 04.001.0040)

בחישוב הכמויות של הקבלן לסעיף הקירות, נמצא כי עקב טעות חשבונית של המפקח, שולמו ביתר כ-111 מ"ר, שערכם עומד על כ-21,478 ₪ (לאחר הנחה).

- א. נמצאה טעות חשבונית בסיכום דף החישוב - חושבה כמות סופית של כ-734.67 מ"ק במקום 628.34 מ"ק - תוספת של כ-106 מ"ק ללא הסבר.
- ב. בסיכום הכמות הסופית נוספו כ-110.57 מ"ק ללא הסבר - מתוכם כ-106 מ"ק נובעים מן הטעות בסעיף א' מעלה + 4 מ"ק נוספו ללא הסבר.

ערך הפער 111 מ"ר X 204 ₪ = 22,644 ₪ (21,478 לאחר הנחה 5.15%)

דף חישוב הכמויות של הקבלן: 628.34=458.78+169.56 במקום 734.67 מ"ק	חישוב מתוקן
---	-------------

קבלן לעבודות בנין ופיח
אלפנה בנות יבנה

		קירות בלוקי בטון בעובי 20ס"מ
	458,78	מהעברה
		קומה "א"
		3-7-8
5,85		8,05-0,6*2-1
3,28		8,13-0,85-4
	19,19	
		כניסה לכיתות103,104
5,4		1+1,5+0,2+1,5+1,2
3,93		8,13-0,2-4
	21,22	
		הורדות
	-4,62	1,1*2,1*2
		5-9-23
7,25		8,05-0,8
3,28		8,13-0,85-4
	23,78	
		9/23-10/24
4,4		3,9+0,5
3,93		8,13-0,2-4
	17,29	
0,9		
1,83		8,13-0,2-4-2,1
	1,65	
1,1		הורדות
2,1		
	-2,31	
		24-25-26-27-28
25,55		2+4,3+0,2+0,2+4,4+2+5,55+8,05-1,15
3,28		8,13-0,85-4
	83,8	
5,3		1+1,5+0,3+1,5+1
3,83		8,13-0,3-4
	20,3	
		הורדות
1,1		
4/ 2,1		
	-9,24	
2		
2/ 3,2		
	-12,8	
		40-41/70
2,95		
3,83		8,13--0,3-4
	11,3	
	628,34	להעברה

כמות להעברה	מדף קודם
458.78	
19.19	
21.22	
-4.62	
23.78	
17.29	
1.65	
-2.31	
83.8	
20.3	
-9.24	
-12.8	
11.3	
169.56	כמות תוספו
628.34	סה"כ

628.34

כ-110.57 מ"ק מחושבים ביתר בסיכום הסופי

בדף החישוב מטה, סוכמו ע"י המפקח 1,388.42 מ"ק במקום 1,277.85 מ"ק לפי חישוב הקבלן, תוספת של כ-110.57 מ"ק, ללא הסבר בחישובי הכמויות. תוספת נגררת מטעות החישוב בסעיף א' (ראה תיאור מטה).

2,4		2,1	
			-2,1
1403	סה"כ ק"מ 20 ל"ס	10,55	62-63-81-95
		3,67	1,8+1,9+6,85
			12,1-0,3-8,13
			38,72
			כניסה לכיתות 201,202
		5,5	1,3+3,2+1
		3,67	12,1-8,13-0,3
			20,19
			הורדות
		2,1	
	2/	1,1	
			-4,62
		365,86	1,277.85
			סה"כ קומה "ב"
			סה"כ קירות בלוקים 20 ס"מ
			1,277.85
			1388.42
			1388.42
			סה"כ ק"מ

7.1.3. סעיף עמודי קומה בחתכים שונים - טעות חישוב - תשלום ביתר של כ-14 אלף ₪

(מס' סעיף 02.001.0150)

בחישוב הכמויות של הקבלן לעמודי הבטון, נמצאו טעויות בהעברת כמויות בין דפי חישוב ובהעברת הכמות הסופית אל החשבון. סה"כ שולמו ביתר כ-14,076 ₪:

↔ טעות בהעברת כמות בין דפי כמויות: במקום העברת כמות של כ-35.68 מ"ק מדף לדף,

הועברה כמות של כ-38.68 מ"ק. פער כל כ-3 מ"ק X 1,564 = 4,692 ₪

↔ טעות בהעברת כמות סופית אל החשבון: הכמות המחויבת בחשבון היא 119.57 מ"ק.

כמות זו הועברה בטעות כ-119.57 מ"ק במקום 113.57 מ"ק.

פער של כ-6 מ"ק X 1,564 = 9,384 ₪

↔ **סה"כ שולמו ביתר בגין טעויות בסעיפים א + ב כ-14,076 ₪**

טעות בהעברת כמות בין דפי כמויות

דף חישוב הכמויות של הקבלן – הועברו 35.68 במקום 38.68				חישוב מתוקן
<p>נחום עמוס קבלן לעבודות בנין ופיתוח בע"מ אולפנה בנת יבנה עמודי בטון</p>				<p>כמות להעברה מדף קודם 35.68</p>
38.68	מהעברה	24,39	מהעברה	8.64
	115,126,127,128,129,130,131		83	2.7
	132,133,122	1,6		0.83
	1,3+0,8*3+0,45*2+0,5*5+	0,3		0.76
9,05	0,7*2+0,55	2,73	3,81-1,2+0,12	0.67
0,25			1,31	1.31
3,82	4-0,3+0,12		84,85,98	1.26
	8,64	2,8	0,8+2	0.95
47,32	סה"כ קומת קרקע	0,3		0.65
	קומת "א"	3,22	4-0,9+0,12	
	1,2,3,4,5	2,7		
2,9	0,675+0,75+0,6+0,6+0,275	0,95		כמות תוספת 17.77
0,25		3,27	4-0,85+0,12	
3,73	8,13-0,3-4,1	0,3		סה"כ 53.45
	2,7		0,93	
	6		135	
1,05	0,25+0,8	0,55		
0,25	8,13-0,85-4,1	0,3		
3,18		3,27	3,81-0,66+0,12	
	0,83		0,54	
	7,8		112,113	
1,2	0,6+0,6	2		
0,2		0,3		
3,18	8,13-0,85-4,1	3,27	4-0,82+0,12	
	0,76		1,96	
	5,9		124,125	
1,05	0,25+0,8	0,8		
0,2		0,3		
3,18	8,13-0,85-4,1	3,46	4-0,66+0,12	
	0,67		0,83	
0,3	24,38,27	1,2		
2	0,7+1,3	0,2		
2,18	8,13-1,95-4	2,02		
	1,31		0,48	
0,3	26		138	
1,1		0,8		
3,83	8,13-0,3-4	0,3		
	1,26	1,73	3,81-1,2+0,12	
0,2	28		0,66	
1,45			139	
3,28	8,13-0,85-4	2,3		
	0,95	0,3		
0,85	40	2,73	3,81-1,2+0,12	
0,2			1,88	
3,83	8,13-0,3-4			
	0,65			
56,45	להעברה		35,68	
	להעברה			

טעות בהעברת כמות סופית אל החשבון:

בדף סיכום הכמויות לסעיף עמודי הבטון, ישנה טעות סופר. הוכנס לחשבון בטעות 119.57 מ"ק במקום 113.57 מ"ק. הספרה 3 והספרה 9 בדף החישוב דומות, ומכאן מקור הטעות (ראה מטה).

דף החישוב של הקבלן – ראה סה"כ 111.62 + תוספת 1.3 + 0.65 = 113.57 מ"ק

נחום עמוס
קבלן לעבודות בנין ופיתוח בע"מ
אולפנה בנות יבנה

עמודי בטון 96.6
95.03

מהעברה	
90,91,92,93,94,95	
0,8+1,55+0,5+1,6+0,4+0,95	5,8
0,4	0,25
12,1-0,3-8,13	3,57
חתך 1-1	
8,32,18	
68	
	0,8
	0,4
12,1-0,3-8,13	3,67
חתך 7-7	
	1,17
99	
1,35+0,8	2,15
	0,3
12,1-0,85-8,13	3,12
	2,01
101,115,126,127,128,129,130	
131,132,133,122	
1,15+1,3+0,8+0,2+0,5*5+0,7*2	9,7
0,55+0,45+0,55+0,8	0,25
0,4	0,25
12,1-0,3-8,13	3,57
8,32,18	
סה"כ קומה "ב"	30,21
סה"כ	112,43 מ"ק
	111,62
ק"מ חריץ גומא	0,8
4-0,85+0,12	0,25
(24) (23)	3,27
0,7+1,3	0,65
4-1,85=0,12	2
	0,3
	2,17
	1,3
	119,57

111.62
 +0.65
 +1.3
 =113.57

7.1.4. סעיף קיר בטון בעובי 20 ס"מ - טעות חישוב - תשלום ביתר של כ-9 אלף ₪
(מס' סעיף 02.001.0180)

בחישוב הכמויות של הקבלן נמצאו מספר טעויות חישוב אשר ערכן הכספי כ-9 אלף ₪:

↪ הועברה כמות שגויה מדף חישוב 1 לדף חישוב 2 – במקום העברת כמות של 130.99

מ"ק מדף חישוב מס' 1, העביר המפקח 134.47 מ"ק - **3.48 מ"ק ביתר**

↪ טעות חשבונית בסיכום הכמויות בדף מספר 2 – סוכמה כמות סופית של כ-195.42 מ"ק

במקום 191.92 מ"ק בהתאם לכמויות בדף החישוב – **3.5 מ"ק ביתר**

↪ סה"כ חושבו $3.48 + 3.5 = 7$ מ"ק אשר ערכם 8,757 ₪:

7 מ"ק X 1,319 = 9,233 = 8,757 לאחר הנחה 5.15%

דף חישוב לסעיף א – אושרו לאחר תיקון 130.99 מ"ק (תוקנו ע"י המפקח 3.48

מ"ק).

0,2			2,5		1,2+1,3
	-0,1		2,17		4-1,95+0,12
		מדרגות 31-32-62-61	0,2		
17		6,4+6,4-2,4+3,3*2		-1,09	
14,195	175,18	14,975-0,3*3+0,12			80-81
0,2	44,78		4,7		2,75+0,2+1,75
	48,26	-3.48	3,92		4-0,2+0,12
		קומת קרקע	0,2		
1,45		0,7+0,55+0,1*2		3,68	
3,82		4-0,3+0,12			101-102
0,2			2,66		
	1,11		3,82		4-0,3+0,12
1,6		הודדות	0,25		
4/	2,2			2,54	
0,2					114-116-117
	-2,82		6,75		0,25+6,5
		מדרגות 11-42-71-70	3,82		
14,5		3,7*2+7,1	0,2		
11,32		2,1-0,3*3+0,12		5,16	
0,2					
	32,83				
			31,31		להעברה
	134,47	להעברה			
	12,96				

דף חישוב לסעיף ב - לחשבון הוכנסה כמות של כ-195.42 מ"ק במקום 191.92 - עקב טעות חישוב.

195.42 במקום 191.92 = 31.37 + 160.55				חישוב כמויות מתוקן
<p>נחום עמוס</p> <p>קבלן לעבודות בנין ופיתוח בע"מ</p> <p>אולפנה בנות יבנה</p> <p>המשך קירות בעובי 20 ס"מ</p>				<p>כמות להעברה</p> <p>מדף קודם 160.55</p>
160.51	מהעברה		134.47	3.08
	80-81		1.7	3.88
4.7	2,75+1,95	4/	2,3	1.96
3,87	3,13 - 0,85 - 4		0,2	4.14
0,2				-3.13
3,64	3,06			-0.57
	קומה "ב"			2.93
	20-21		6,225	7.74
6,225	0,55+0,2+5,475		3,97	7.43
3,77	12,1-0,2-8,13-0,85		0,2	0.78
0,2				
4,69	3,88		3,15	
	22-23		3,97	
3,15			0,2	
3,77	3,12			
0,2				
2,38	1,86		9,55	
	53-67-82		3,87	
9,55	5+1,3+1,3+1,95		0,2	
3,67	12,1-0,3-8,13-1,8			
0,2				
7,01	4,14		2,5	
	הוחת		2,18	
1,3			0,2	
2,18				
0,2				
-0,57			2,66	
	80-81		3,87	
4,7	2,75+1,95		0,25	
3,67	12,1-0,3-8,13-0,85			
0,2				
3,45	2,93		12,2	
	114-117-104		3,87	
10,55	0,25+6,1+0,6+0,6+2,9		0,2	
3,67				
0,2				
7,74	6,58		10,85	
	71-72,74-75-76		3,87	
11,9	0,6+0,8+0,3+5,05+0,2+4,95		0,2	
0,2				
3,67	3,12			
0,85	8,73		0,85	
0,85			0,25	
0,25			3,87	
3,67				
0,78				
166,31	סה"כ		166,31	
191.92	סה"כ		191.92	
195.42	סה"כ		195.42	

תגובת מנהל הפרויקט:

"נמצאו מספר שגיאות סיכום והכפלה של הנתונים בחישוב הכמויות. אין בדוח הערות לגבי נתוני הבסיס לחישוב. שגיאות החישוב נמסרו לקבלן לתיקון, יבדק ע"י הפיקוח ויועבר מתוקן לביקורת חוזרת."

התייחסות הביקורת לתגובת מנהל הפרויקט:

בהתאם להתייחסות מנהל הפרויקט השגיאות המצוינות בדו"ח יתוקנו, ויעשה מעקב על כך.

8. פינוי פסולת של קבלנים אחרים בהיקף של כ-5,950 מ"ק טרם תחילת הבניה

באתר, לפני תחילת הבניה, הייתה קיימת פסולת בהיקף של 5,950 מ"ק שעבור הפינוי שלה נדרשה העירייה לשלם לקבלן סכום של כ-570 אלף ₪. בשיחה עם מנהל הפרויקט נמסר כי בתחילת עבודות החפירה לבניין, התגלתה קרקע מעורבת בכמות משמעותית של פסולת בניין. ממצא זה מעיד כי השטח שימש בעבר כאתר להשלכת פסולת בניין על ידי קבלנים שפעלו באזור בעת הקמת השכונות הסמוכות.

פירוט הסעיפים:

סעיף 51.041.0650 - כ-384 אלף ₪ אושרו בסעיף סילוק פסולת (כ-404,600 ₪ לפני הנחה (5.15%

סעיף 40.001.0011 - כ-186,238 ₪ עבור סילוק הפסולת אושרו כתוספת במסגרת סעיף החפירה

העירייה נדרשה לשאת בעלות חריגה של כ-570 אלף ₪ בשל היעדר מנגנוני בקרה על שפיכת פסולת של קבלנים אחרים בשטחה. מצב זה הוביל לכך שבעת פיתוח הקרקע נאלצה העירייה לשלם לקבלן על פינוי פסולת שאינה באחריותה, הוצאה כספית גבוהה שניתן היה למנוע באמצעות פיקוח מוקדם.

המלצה:

הביקורת ממליצה לבחון גיבוש תהליכים ונהלים לאכיפה ופיקוח על שפיכת פסולת על ידי קבלנים הפועלים בשטחה. הנהלים עשויים לכלול חובת דיווח של הקבלנים על אתרי שפיכת הפסולת המורשים, אמצעי תיעוד ופיקוח דוגמת מצלמות ושימוש ברחפני תיעוד, וכן קיום ביקורות תקופתיות על ידי גורמי פיקוח מוסמכים.

9. "בטן" בתקרת הבטון באזור הכניסה למבנה – נדרש אישור קונסטרוקטור

תקרת הבטון של הקומה השנייה באזור הכניסה לבניין בוצעה באופן לקוי - כפופה (קיבלה בטן - ראה סימון בצבע אדום בתמונה מטה). מנהל הפרויקט הבהיר כי הקבלן הזיז את התמיכות בשלב מוקדם מדי, וכתוצאה מכך נוצר כיפוף בתקרה. בשיחה עם חשב הכמויות של הקבלן נמסר כי הקונסטרוקטור הוסיף ברזל בכמות גדולה מהנדרש לצורך פתרון הבעיה. אף על פי כן, לא הועברו לידי הביקורת מסמכים לאישור שלד הבניין.



צילום אזור הכניסה – ראה סימון באדום לכיפוף בתקרת הבטון.

המלצה:

מומלץ לוודא אישור הקונסטרוקטור לתיקונים הנדרשים כתוצאה מהתקרה שבוצעה באופן כפוף.

נספח א' – חישוב כמות ברזל למ"ק בטון

טבלת ריכוז ברזל זיון לקוב בטון

משקל הברזל בקוב בטון במבנה ממוצע: כ-70 עד 80 קילו לקוב בטון:

ממוצע משוקלל	משקל יחסי בממוצע	יחס ברזל לבטון (ק"ג למ"ק)	ריכוז יחס ברזל זיון למ"ק בטון
618.77	9.00	68.75	רצפת בטון בקומת קרקע
487.72	9.00	54.19	קורה היקפית - חתך 15
821.97	9.00	91.33	קיר קומה א - עמודים 11-25
86.33	1.00	86.33	תקרת ממד -קומת קרקע
119.71	1.00	119.71	קירות ממ"ד - קומת קרקע
		70-80	ממוצע משוקלל

בטבלה מעלה ניתן לראות כי יחס הפלדה לבטון במרכיבי שלד הבניין נע בין 54 ל 91 קילו.

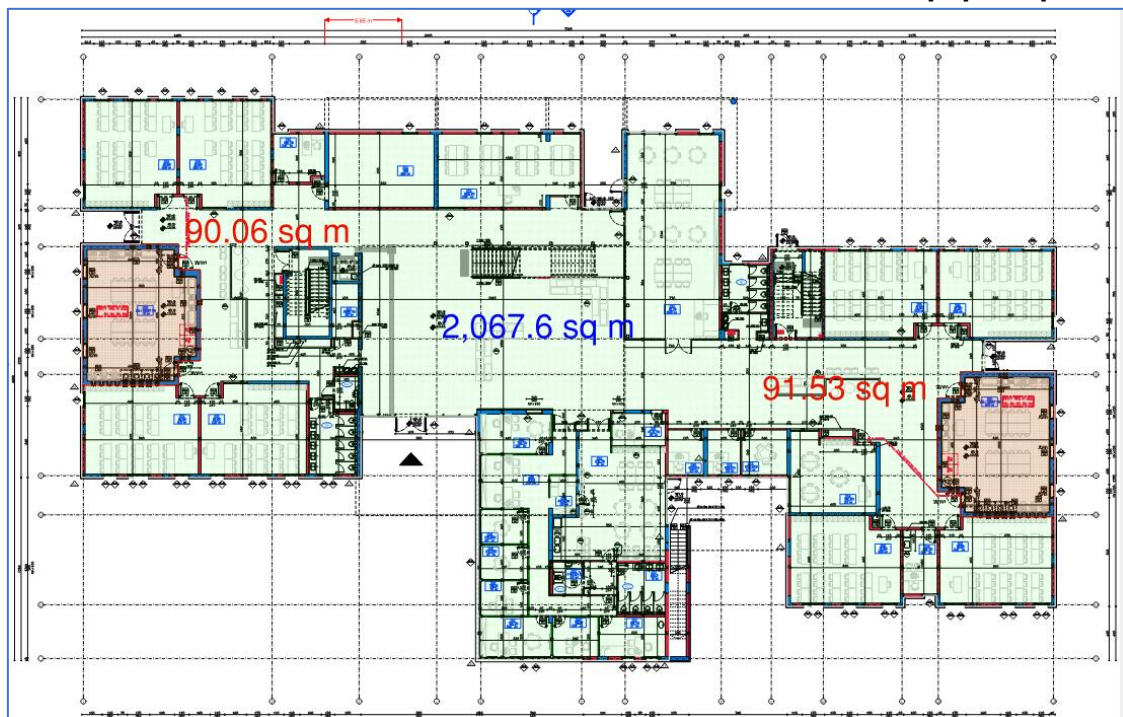
עבור תקרות וקירות המרחב המוגן, צפיפות הפלדה גבוהה יותר ונעה בין 86 ל 120 קילו לקוב מקסימום.

מאחר וכמות הבטון במרחבים המוגנים נמוכה ביחס לכלל המבנה (מהווה כ-10%) המשקל של רצפות וקירות הממ"ק לממוצע המשוקלל קטנה, וערכו של הממוצע המשוקלל עומד על כ-70 עד 80 ק"ג לקוב בטון.

יחס המרחב המוגן לשטח המבנה

במידה ממוחשבת עולה כי שטח הממד כ-182 מ"ר לעומת שטח בניין של כ-2,068 מ"ר. יחס השטחים עומד על כ-10% (182/2068). כלומר, משקל הברזל בקירות ורצפות הממד כ-10% ממשקל הקירות ורצפות המבנה ולכן משקלו היחסי (10%) בממוצע המשוקלל.

תוכנית קומת קרקע לביצוע A-100 – בצבע כחול שטח המבנה ובאדום שטח הממד



יחס ברזל לקוב בטון בחשבון הקבלן

כמויות הברזל בהערכת הקבלן בסעיפי שלד המבנה: 122 קילו למ"ק בטון מריכוז סעיפי הבטון עולה כי סה"כ כמות הבטון בפרק עבודות הבטון (פרק 2), הינה כ-3,434 מ"ק (1,223 מ"ק + 2,211 מ"ק).

עבור כמות זו, חישוב הקבלן יחס של כ-122 ק"ג פלדת זיון לקוב בטון, לפי החישוב הבא: 3,434 מ"ק / (420 טון * 1,000) = 122 ק"ג למ"ק.

ריכוז סעיפי הבטון בפרק 02 בחשבון- סה"כ 3,434 מ"ק

מספר סעיף	תאור סעיף	יחידה	כמות חוזה	כמות מצטברת	הערות	כמות במ"ק
02.001.0010	ראשי כלונס במידות שונות.	מ"ק	10	12.67		12.67
02.001.0030	קורות יסוד ברוחב 25 ס"מ.	מ"ק	49	45.62		45.62
02.001.0050	קורות יסוד ברוחב 30 ס"מ.	מ"ק	26	25.39		25.39
02.001.0060	קורות יסוד ברוחב 40 ס"מ.	מ"ק	5	16.97		16.97
02.001.0080	קורות יסוד ברוחב 50 ס"מ.	מ"ק	3	2.85		2.85
02.001.0090	קורות קשר ישרות ו/או מעוגלות ברוחב 25 ס"מ.	מ"ק	2	4.15		4.15
02.001.0100	רצפת בטון בעובי 30 ס"מ. (רצפת פיר מעלית)	מ"ר	6	5.9	המרה למ"ק * 0.3	1.77
02.001.0101	קירות מסד מבטון בעובי 20-25 ס"מ. (בפיר מעלית)	מ"ק	3	2.57		2.57
02.001.0130	רצפת בטון בעובי 20 ס"מ.	מ"ר	540	529.92	המרה למ"ק * 0.2	105.984
02.001.0140	רצפת בטון בעובי 30 ס"מ.	מ"ר	1,700.00	1,526.99	המרה למ"ק * 0.3	458.097
02.001.0150	עמודי קומה בחתכים שונים.	מ"ק	185	119.57		119.57
02.001.0160	עמודי קומה עגולים בקוטר 40 ס"מ.	מ"ק	0.5	0.81		0.81
02.001.0180	קיר בטון בעובי 20 ס"מ.	מ"ק	192	195.42		195.42
02.001.0190	קיר בטון בעובי 30 ס"מ.	מ"ק	290	283.83		283.83
02.001.0200	קיר בטון בעובי 40 ס"מ.	מ"ק	130	159		159
02.001.0210	קורות בטון תחתונות ברוחב 20 ס"מ.	מ"ק	40	59.04		59.04
02.001.0220	קורות בטון תחתונות ברוחב 25 ס"מ.	מ"ק	5	6.38		6.38
02.001.0230	קורות בטון תחתונות ברוחב 30 ס"מ.	מ"ק	77	82.76		82.76
02.001.0240	קורות בטון תחתונות ברוחב 45 ס"מ.	מ"ק	17	17.02		17.02
02.001.0250	קורות בטון עליונות ברוחב 25-30 ס"מ.	מ"ק	76	52.54		52.54
02.001.0260	קורות בטון עליונות ומעקות בגג, ברוחב 20 ס"מ לבנות בליטות ומגרעות.	מ"ק	1.5	4.45		4.45
02.001.0270	קורות בטון עליונות ומעקות בגג וסביב פירים, ברוחב 23-26 ס"מ לבנות בליטות ומגרעות.	מ"ק	92	91.72		91.72
02.001.0290	קורות בטון עליונות ומעקות בגג, ברוחב 33-36 ס"מ לבנות בליטות ומגרעות.	מ"ק	35	33.9		33.9
02.001.0300	קורות בטון עליונות ומעקות בגג, ברוחב 43 ס"מ לבנות בליטות ומגרעות.	מ"ק	1	1.01		1.01
02.001.0310	תקרת בטון בעובי 15 ס"מ מעל פירים.	מ"ר	12	20.87	המרה למ"ק * 0.15	3.1305
02.001.0320	תקרת בטון בעובי 20 ס"מ.	מ"ר	490	469.73	המרה למ"ק * 0.2	93.946
02.001.0330	תקרת בטון בעובי 30 ס"מ.	מ"ר	5,050.00	5,030.90	המרה למ"ק * 0.3	1509.27
02.001.0340	משטחי ביניים (פודסטים) בעובי 30 ס"מ.	מ"ר	60	67.72	המרה למ"ק * 0.3	20.316
02.001.0350	משטחי בטון משופעים למדרגות בעובי 25 ס"מ.	מ"ר	80	72.42	המרה למ"ק * 0.3	18.105
02.001.0360	שיני מדרגות מבטון בחתכים משולשים.	מ"ק	6	5.54		5.54
Total				8947.66		3433.83



דוח ביקורת

בנושא:

בקרת

הוצאות חשמל

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת של מבקר עיריית יבנה, פרסום ללא נטילת רשות מטעם המבקר, אסור על-פי סעיף 170ג (ו) לפקודת העיריות [נוסח חדש]. המפר הוראה זו, דינו – מאסר שנה.

1. רקע

במסגרת תכנית העבודה השנתית נערך דוח ביקורת מקיף בנושא ניהול, צריכה וחיוב חשמל במוסדות העירייה השונים.

עריית יבנה על מוסדותיה השונים והמתקנים הציבוריים אותם היא מתחזקת, הינה צרכנית משמעותית המשלמת מיליוני שקלים מידי שנה בגין צריכות החשמל. נוכח היקפי הצריכה והמשמעות הכספית העומדת על כ-4.5 מיליון ש"ח בשנה, נודעת חשיבות רבה לקיום מערך מוסדר של בקרה, פיקוח ואכיפה, לצורך חיסכון בעלויות, שיפור היעילות וקידום צריכה אופטימלית במשק החשמל בעירייה.

זאת, תוך הקפדה מלאה על קיום הוראות החוק וסדרי המנהל התקין המסדירים את פעולותיה של העירייה לעניין תקצובם של גופים עירוניים ואחרים, ומתוך שאיפה מתמדת להתנהלות אחראית וחסכנית בניהול משאבי האנרגיה העירוניים.

מטרת הביקורת הינה לבחון את אופן התנהלות הרשות בכל הקשור למשק החשמל העירוני, תוך התמקדות במספר היבטים מרכזיים: אמינות מערכות המדידה, דיוק החיובים, יעילות תהליכי הבקרה והגבייה, טיפול בחריגות צריכה, וניהול תקין של משאבי האנרגיה העירוניים.

הוצאות החשמל בעירייה

משק החשמל העירוני כולל מגוון רחב של מתקנים וצרכנים, החל במוסדות חינוך (גני ילדים, בתי ספר), דרך מבני ציבור (מרכזים קהילתיים, מתנ"סים, מבני עירייה), וכלה במתקנים ציבוריים נרחבים כגון תאורת רחובות, רמזורים, מגרשי ספורט, מזרקות ומערכות השקיה אוטומטיות המפוזרים ברחבי תחום השיפוט העירוני.

ניהול תחום החשמל הינו באחריות מחלקת חשמל באגף שפ"ע בעירייה, כאשר העירייה מקבלת שירותים מחברת החשמל לישראל. הביקורת התמקדה בחיובי החשמל ובקורות העירייה אחר חשבונות החשמל - כמקבלת שירותים מחברת החשמל.

להלן פירוט הצריכה וההוצאות עבור השנים שנבדקו:

סוג חיוב/שנה	2022	2023	2024	סיכום
צריכה (קוט"ש)	2,221,286	1,500,428	1,634,034	5,355,748
חיוב (ש)	4,271,051	4,498,739	4,731,702	13,501,49

2. מטרת הביקורת

- ⌄ בחינת הפיקוח על צריכות החשמל והאם התעריפים המשולמים תואמים את הוראות החוק והרגולציה.
- ⌄ בחינת ניהול צריכת החשמל העירונית תחת פיקוח ובקרה, תוך יישום מדיניות התייעלות אנרגטית.
- ⌄ בחינת קיום אמצעים טכנולוגיים לחיסכון בחשמל והאם העירייה פועלת ליישום פתרונות לאנרגיה מתחדשת.

3. אופן ביצוע הביקורת

- ⌄ קבלת קבצי מידע ממוחשבים של חיובי החשמל ברשות בשנים 2022 - 2024
- ⌄ בחינת חוקים ותקנות רלוונטיים לתעריפי החיוב ולתקנות המחייבות
- ⌄ שיחות עם בעלי התפקידים הרלוונטיים לתהליכי העבודה השוטפים

מתודולוגיה

הביקורת התבססה על ניתוח דוחות צריכת חשמל במוסדות העירייה ובמתקני התאורה ברחבי העיר לשנים 2022-2024 [להלן – היקף הביקורת].

מתודולוגיית הבדיקה כללה:

- בחינת קיומם והלימותם של אמצעי הבקרה והפיקוח
- ⌄ הפקת נתונים ממערכות המידע הרלוונטיות
- ⌄ בדיקת תקינות החיובים למול התעריפון המתפרסם ע"י חברת החשמל
- ⌄ בחינת הבקורות הקיימות בהליך תשלומי הוצאות החשמל, התקנת מונים חדשים, הסרת/ניתוק מונים לא פעילים וכדו'
- ⌄ ביצוע בדיקות מבססות ומדגמיות
- ⌄ בחינת יישום פרויקטים להתייעלות אנרגטית והפחתת עלויות

4. ריכוז ממצאים והמלצות

התייחסות המבוקר	המלצות ונקודות לשיפור	ממצאים	סעיף בדוח
<p><u>התייחסות מנהל אגף שפ"ע:</u> בימים אלו אנו ניגשים לקול קורא בסך 500 אלף ₪ שימשו בין השאר גם להטמעת מערכת שליטה ובקרה בנושא צריכות החשמל.</p>	<p>⇐ יש לוודא כי הגורמים האמונים על הטיפול בתחום החשמל, הן מההיבטים המקצועיים והן מההיבטים החשבונאיים יבצעו שימוש באתר "טרקלין" לצורכי בקרה וניטור.</p> <p>⇐ לחלופין ניתן לבחון שכירת שירותי חברת בקרה, חברה חיצונית המתמחה בתחום, שתבצע את הבקרה השוטפת על העלויות השוטפות של אספקה ושימוש בחשמל.</p>	<p>העדר בקרה אפקטיבית נמצא כי לא מבוצעת בדיקה או בקרה אחר נכונות חשבונות החשמל (מספרי המונים, סבירות החיובים וכו') טרם תשלומם. השימוש המבוצע כיום במערכת הטרקלין הינו בעיקר לצורך רישום הוצאות החשמל בכרטסות הנהלת החשבונות של העירייה</p>	5.2.1
	<p>⇐ מומלץ לבצע סקר מונים על מנת לשייך כל מונה למספר חוזה חח"י ולמבנה בו הוא מותקן. נתונים אלה צריכים להיות מעודכנים במחלקת החשמל, אצל מנהל נכסי העירייה ואצל אחראי המקלטים הציבוריים, זאת על מנת ליצור מערכת מידע כוללת שתהא דומה בכל המחלקות ותעודכן מעת לעת. במסגרת זו יש לבצע טיוב נתוני המונים, כלומר תיעוד מיקומו המדויק של כל מונה, זהות המשתמש, סיווג סוג הצריכה וכדומה.</p> <p>⇐ מומלץ להקים שכבת נתונים במפה העירונית (GIS) שם יצוינו במפה כל המיקומים המדויקים של מוני החשמל.</p> <p>⇐ יש לעדכן את מערכות חברת החשמל בממצאי הסקר באופן שכתובות האתרים ושיוכם העירוני יעודכנו במערכות של חברת החשמל</p>	<p>העדר מיפוי ולא סקר עדכני של מוני החשמל נמצא כי העירייה לא ביצעה סקר מוני חשמל מקיף לצורך מיפוי וניהול המונים עליהם היא מחויבת. היעדר סקר זה מהווה חולשה משמעותית במערך הבקרה והפיקוח על צריכת החשמל העירונית, ועלול להוביל לתשלומי יתר, חוסר יעילות אנרגטית וקושי באיתור חריגות. בחוזי חשמל רבים לא מעודכנת הכתובת העדכנית, או שחסר תיעוד מתאים בתיאור מקום האספקה.</p>	5.2.2

התייחסות המבוקר	המלצות ונקודות לשיפור	ממצאים	סעיף בדוח
<p><u>התייחסות מנהל אגף שפ"ע:</u> מקבל את ההמלצה, התהליך צריך להגדיר גורם יחיד שרק הוא מאשר הוספה של מונה חדש.</p>	<p>← מיסוד תהליך ייעודי שישימש להוספת ו/או הסרתו של מונה, במסגרתו יאשרו הגורמים הרלוונטיים שייקבעו את הוספת/הסרת המונה להוראת הקבע.</p>	<p>העדר תהליך מובנה ומוסדר של הוספה ו/או הסרה של מונה חשמל למתקני העירייה ומוסדותיה הוספת מונה חשמל אינה טעונה אישור של גורמים בעירייה האמונים על אישור תהליך רכש, כגון גורמים בגזברות, כפי שנדרש בעת אישור התקשרויות דומות בתחומים אחרים. הוספת מונה משמעותו הינה הקמת הרשאה לחברת החשמל לחיוב חשבונות הבנק של העירייה בסכומים משתנים ולאורך תקופות ממושכות.</p>	5.2.3
<p><u>התייחסות מנהל אגף שפ"ע:</u> מקבל את ההמלצה, יש לשקול שימוש בחברה מקצועית חיצונית למעקב ובקרה.</p>	<p>← יש לוודא כי חיובים מסוג ריבית פיגורים, בגין הודעת ניתוק, ובעד מגביל זמן אינם מחויבים. ולוודא כי סוגים אלו מנוהלים באמצעות מעקב וניטור חשבונות החשמל. ← יש לוודא העברת הבעלות על החוזים לגורמים המשלמים באופן שגורמים אלו יחויבו במקרה של איחור בתשלומים. לחילופין, לוודא כי הוראות התשלום הינם באמצעות הוראות קבע.</p>	<p>חיובים בגין ריבית פיגורים והודעות ניתוק נמצאו 33 מקרים של חשבונות שחויבו בריבית פיגורים בסכום כולל של כ- 7,500 ₪ ו 93 בגין הודעת ניתוק בסכום כולל של כ 1,500 ₪ נוספים לתקופה. ריבית הפיגורים נובעת מאי ביצוע תשלום חשבון החשמל במועדו היות ואינו נכלל בחיובי הוראת הקבע של העירייה. לדוגמא: קיימים מונים חדשים שלא צורפו להוראת הקבע של העירייה, וכתוצאה מכך לא משולמים.</p>	6.2.1
<p><u>התייחסות מנהל אגף שפ"ע:</u> מדובר ברוב המקרים במערכות מיושנות אשר נדרשת השקעה כספית משמעותית כדי לשדרג אותה ולא משתלם לבצע את השדרוג. תבוצע סקירה של כל המונים בעלי "מקדם הספק נמוך" ותבחן עלות השדרוג עבור כל מקרה.</p>	<p>← לבחון חיובים בגין "מקדם הספק נמוך" ובחינה של תחליפים כגון התקנת קבל לצמצום או מניעה כוללת של חיובים אלו.</p>	<p>חיובים בגין מקדם הספק נמוך חברת החשמל גובה תשלום עודף (קנס) בגין סטייה ממקדם ההספק התקני ולכן על העירייה לנקוט את האמצעים המתאימים על מנת למנוע תשלום עודף זה. במהלך תקופת הביקורת נמצא כי חיוב העירייה בגין מקדם הספק נמוך עמד על כ 38,000 ₪ עבור 167 אירועי חיוב</p>	6.2.2

התייחסות המבוקר	המלצות ונקודות לשיפור	ממצאים	סעיף בדוח
<p><u>התייחסות מנהל אגף שפ"ע:</u> בימים אלו אנו ניגשים לקול קורא בסך 500 אלף ₪ שימשו בין השאר גם להטמעת מערכת שליטה ובקרה בנושא צריכות החשמל</p>	<p>⇐ בהמשך להמלצתנו לבצע בדיקות חיובים חודשית, יש לכלול תהליך זיהוי חריגי חיוב ולבחון את הסיבות לגידול בצריכת החשמל באתרים בהם חל גידול חד בהשוואה לחודשים המקבילים על מנת לוודא שימוש וחיוב נאות בגין צריכה וחיוב על ידי חברת החשמל</p> <p>⇐ לחלופין ניתן לבחון שכירת שירותי חברת בקרה, חברה חיצונית המתמחה בתחום, שתבצע את הבקרה השוטפת על העלויות השוטפות של אספקה ושימוש בחשמל</p>	<p>העדר ביצוע ניתוח לחריגות בצריכת החשמל נמצא כי לא מבוצעת סקירה פרטנית בגין חיובים חריגים שהתקבלו. מביצוע ניתוח אנליטי של השימוש בין השנים שנבדקו (2022-2024) עולה כי קיימות חריגות שימוש, צריכה ו/או חיוב מהותיים לגביהם לא בוצע ניתוח ו/או ניתן הסבר בגין שונות זו ביחס לתקופת השימוש</p>	7.2.1
<p><u>התייחסות מנהל אגף שפ"ע:</u> ההמלצה מקובלת</p>	<p>⇐ נדרשת בחינה מקיפה של כלל המשתמשים במבני העירייה הפועלים ללא הסדרי הקצאה פורמליים.</p> <p>⇐ להעביר לאחריות מנהלי בתי הספר את התשלום והמעקב אחר חשבונות החשמל, כפי שנהוג בכלל בתי הספר בעיר</p> <p>⇐ בחשבונות של גופי סמך עירוניים כגון: היכל תרבות, מתנ"ס, קונסרבטוריון וכדו', להעביר את האחריות על התשלום והבקרה של חשבונות החשמל למנהלים של גופים אלו</p> <p>⇐ בחשבונות של גני ילדים - להעביר לבקרת אגף החינוך</p> <p>⇐ במקלטים עירוניים – להעביר לאחראי על המקלטים באגף הבטחון.</p> <p>⇐ בחשבונות של מקלטים דו שימושיים- ישנם מס' מקלטים שנעשה בהם שימוש ע"י עמותה פרטית כגון: בתי כנסת ושאר עמותות אחרות. יש להעביר את חיוב מונה החשמל במקלטים אלו על שם העמותה שמפעילה את המקום</p>	<p>תשלום צריכות החשמל עבור גופי סמך עירוניים מהנתונים עולה כי העירייה משלמת עבור צריכות החשמל של גופים סמך עירוניים או במתקנים שהקצתה לגופים חיצוניים, זאת מבלי להסדיר את העברת חיובי החשמל למחזיקים בהם. הביקורת זיהתה חשבונות חוזי חשמל רבים המיוחסים למוסדות סמך עירוניים (מפורט בטבלאות מטה) :</p> <p>⇐ חלק ממוסדות המתנ"ס ומתקני אגף הספורט</p> <p>⇐ קונסרבטוריון</p> <p>⇐ אמפיתיאטרון</p> <p>⇐ היכל התרבות</p> <p>⇐ כ-10 בתי ספר (רוב בתי הספר בעיר מנהלים את חשבון החשמל באופן עצמאי)</p> <p>⇐ גני ילדים (לא קיים גורם באגף החינוך המבצע בקרה על חשבונות החשמל)</p> <p>⇐ מועדוני בני עקיבא/צופים</p>	8.2.1

התייחסות המבוקר	המלצות ונקודות לשיפור	ממצאים	סעיף בדוח
	<p>יש לוודא סקירה של חשבונות חיוב בגין צריכת חשמל של העירייה על מנת לוודא חיוב בתעריף מותאם ונאות.</p> <p>במסגרת זו יש לוודא כי תעריפי תעו"ז מוגדרים בהתאמה לאופי השימוש בנכס מתאים, על מנת להביא לחיסכון בעלויות צריכות החשמל.</p>	<p>התאמת תעריף החשמל לאופי השימוש</p> <p>נמצא כי חלק מגני הילדים אינם מחויבים בתעריף תעו"ז אלא תחת תעריף כללי, למרות שלפי הבדיקה שביצענו, לו היו מוגדרים בתעריף תעו"ז החיוב בגין צריכת החשמל היה נמוך יותר.</p> <p>הביקורת ביצעה בחינה של תעריפי קבוצת "גן-ילדים" וזיהתה הפרש בין חיובים בתעריף/חישוב נוכחי אל מול החיוב אם היה בתעריף תעו"ז בסכום כולל של כ 3,300 ש"ח לתקופה פברואר-דצמבר 2024</p>	9.3.1
	<p>מומלץ למסד את תהליכי העבודה באמצעות נהלים מובנים,</p> <p>נוהל בקרה שוטפת על צריכה וחיובי חשמל</p> <p>קביעת מתווה מפורט לפיקוח על חשבונות החשמל המתקבלים במערכת "טרקלין החשמל", לרבות זיהוי אנומליות בצריכה, ניטור קריאות מוערכות מתמשכות, בחינת קנסות בגין מקדם הספק נמוך, וחריגות בתעריפים. הנוהל יגדיר את דרג בעלי התפקידים האחראים לביצוע הבקרה, תדירות הבדיקות, אופן תיעוד הממצאים, ומנגנון הטיפול בחריגות.</p> <p>נוהל ניהול מערך מוני החשמל</p> <p>התווית מסגרת מסודרת לניהול מחזור החיים של מוני החשמל בעירייה, החל משלב תכנון והקמת מונה חדש, דרך תהליכי אישור רב-שלביים הכוללים גורמים מקצועיים וחשבונאיים, הקמת הוראות קבע לתשלום, ועד לניתוק והסרת מונים שאינם נדרשים עוד. הנוהל יפרט את תהליכי העבודה מול חברת החשמל, הגורמים המוסמכים לאשר הקמת מונים חדשים או הסרתם, והתיעוד הנדרש לכל פעולה.</p>	<p>העדר מערכת נהלים לנושא בקרה וניהול אופן וצורת וצריכת החשמל על ידי מוסדות העיריה ומתקניה, ותשלומים בגינם</p> <p>נמצא כי לא נקבעו נהלים המסדירים את טיפול העירייה בתחום צריכת החשמל אשר קובעים את אופן הטיפול בחשבונות החשמל ובקרתם, כמפורט לעיל. הטמעת נהלים אלו דורשת השקעה ראשונית בתשתיות, מערכות בקרה והכשרת עובדים, אך התועלת הכלכלית והסביבתית לטווח הארוך מצדיקה השקעה זו.</p> <p>ניסיון מרשויות מקומיות אחרות בישראל מראה כי יישום נכון של נהלי צריכת חשמל מביא לחיסכון משמעותי ולשיפור במדדי איכות הסביבה.</p>	10.2.1

5. הבקרה על הוצאות החשמל בעירייה

5.1.1 רקע

חברת החשמל מעמידה לרשות לקוחותיה העסקיים פלטפורמה דיגיטלית מתקדמת - "טרקלין ללקוח העסקי (להלן: "טרקלין")". פלטפורמה זו מהווה מערכת ניהול מידע מרכזית המספקת למשתמשים מורשים גישה מקיפה לנתוני צריכת החשמל בכל הנכסים המשויכים לחשבונם. המערכת מאפשרת:

- צפייה מרוכזת בנתוני צריכה היסטוריים ובזמן אמת לכלל המונים
- הפקת דוחות היסטוריים של תשלומים ודפוסי צריכה תקופתיים
- גישה לחשבונות דיגיטליות במבנה מפורט לכל צרכן
- ייצוא נתונים מובנים בפורמטים סטנדרטיים (אקסל/לניתוח מתקדם)
- התראות אוטומטיות על חריגות בצריכה ושינויים משמעותיים בדפוסי שימוש

5.1.1.1 בקרת חשבונות חשמל

כיום, קיימות בשוק מערכות לניהול צריכות החשמל של צרכנים גדולים, המאפשרות למשתמשים מוגדרים להפיק באופן עצמאי דוחות מובנים שונים על צריכות החשמל במונים שבארגון.

מערכות אלה מנגישות לבעלי התפקידים ברשות, נתונים בחתכים שונים, הכוללים דוחות מנהלים, המפרטים את הצריכה הכוללת במונחים חודשיים ותקופתיים, נתונים על קנסות שניתנו בגין מקדמי הספק נמוכים, המשקפים את יעילות השימוש והצריכה וכלים ניהוליים נוספים אודות צריכות ותעריפים.

מדובר בכלים ניהוליים המאפשרים למנהלים בארגון לקבל תמונה כוללת על נתוני הצריכה ובהתאם לכך לקבל החלטות במטרה להקטין את צריכת החשמל ואת סך ההוצאות בגין הצריכה.

כך למשל, המידע מאפשר לקבל החלטות לעניין ניהול עומס בצד הביקוש, הכולל פעולות המכוונות לחיסכון ומניעת בזבז בצריכת החשמל, הסטת עומסים משעות הפסגה לשעות השפל, הגבלת הביקוש המרבי בשעות הפסגה ובשעות הדחק במערכת אספקת החשמל הארצית והגדלת המודעות בקרב העובדים והמנהלים בארגון.

רשויות מקומיות רבות מתקשרות עם חברות מתמחות המספקות שירותי פיקוח ובקרה שיטתיים על חשבונות החשמל ודיוק החיובים (להלן: "חברות בקרה"). תפקידן המרכזי של חברות אלו הוא לבצע ניתוח מעמיק של נתוני צריכת החשמל והחיובים הכספיים המתקבלים באמצעות ממשק דיגיטלי ישירות מחברת החשמל. הניתוח מקיף את כלל המתקנים, האתרים והמונים השייכים לרשות המקומית.

בהתבסס על ניתוח זה, מפיקות חברות הבקרה דוחות תקופתיים מקיפים המאגדים ומציגים את המידע באופן מסודר ושיטתי, ומאפשרים לרשות לקבל תמונה מלאה על דפוסי צריכת החשמל והוצאות האנרגיה שלה.

5.1.2. סקר למיפוי מוני החשמל

ביצוע סקר מוני חשמל מקיף מהווה נדבך יסודי בניהול תקין של משק החשמל העירוני. סקר זה איננו פעולה טכנית גרידא, אלא כלי אסטרטגי המאפשר יצירת תשתית מידע מדויקת ואמינה לקבלת החלטות. הסקר כולל מספר רבדים משלימים:

- ← **מיפוי והצלבת נתונים:** זיהוי מדויק של כלל מוני החשמל בנכסי העירייה, אימות מספרי מונים ומספרי צרכן מול רישומי חברת החשמל, ושיוכם לנכסים הפיזיים הרלוונטיים
- ← **רישום אחיד ומסונכרן:** יצירת בסיס נתונים מרכזי המשותף לכלל הגורמים הרלוונטיים בעירייה, ובכללם גזברות העירייה, מחלקת החשמל, אגף שפ"ע, אגף הנדסה, ואחראי מתקנים ייעודיים (מקלטים, מוסדות חינוך וכדומה)
- ← **בקרת חיובים:** בחינה מעמיקה של התאמה בין קריאות המונים בפועל לבין החיובים המתקבלים מחברת החשמל, לצורך איתור שגיאות חיוב, קריאות שגויות או מוערכות לאורך זמן
- ← **איתור חריגות והתחברויות בלתי מורשות:** זיהוי מוקדי צריכה חריגה, חיבורים פיראטיים, או צרכנים חיצוניים המתחברים באופן בלתי חוקי לרשת החשמל העירונית וצרכים חשמל על חשבון הקופה הציבורית
- ← **אופטימיזציה תעריפית:** ניתוח דפוסי הצריכה בכל מונה לצורך בחינת התאמת גודל החיבור וסוג התעריף לצרכי הצריכה בפועל.

5.1.3. ניהול הליך הוספת/גרעת מוני החשמל

הוספת מונה משמעותה הוספת חיובים שוטפים לחברת החשמל. ומכאן הצורך באישורם של הגורמים המקצועיים והחשבונאיים הרלוונטיים בעירייה, בטרם הקמת מונה חדש. בעת קליטת מבנה חדש, מתבצעת בדיקה ונדרש אישור מנהל מחלקת החשמל כי אכן מדובר במונה השייך לעירייה.

5.2. ממצאים

5.2.1. העדר בקרה אפקטיבית על היקף השימוש ותעריפי החשמל

נמצא כי לא מבוצעת בדיקה או בקרה אחר נכונות חשבונות החשמל (מספרי המונים, סבירות החיובים וכו') טרם תשלומם. השימוש המבוצע כיום במערכת הטרקלין הינו בעיקר לצורך רישום הוצאות החשמל בכרטיסות הנהלת החשבונות של העירייה.

5.2.2. העדר מיפוי ולא סקר עדכני של מוני החשמל

נמצא כי העירייה לא ביצעה סקר מוני חשמל מקיף לצורך מיפוי וניהול המונים עליהם היא מחויבת. היעדר סקר זה מהווה חולשה משמעותית במערך הבקרה והפיקוח על צריכת החשמל העירונית, ועלול להוביל לתשלומי יתר, חוסר יעילות אנרגטית וקושי באיתור חריגות. בחוזי חשמל רבים לא מעודכנת הכתובת העדכנית, או שחסר תיעוד מתאים בתיאור מקום האספקה.

5.2.3. העדר תהליך מובנה ומוסדר של הוספה ו/או הסרה של מונה חשמל למתקני העירייה ומוסדותיה
הוספת מונה משמעותו הינה הקמת הרשאה לחברת החשמל לחיוב חשבונות הבנק של העירייה בסכומים משתנים ולאורך תקופות ממושכות, הוספת מונה חשמל אינה טעונה אישור של גורמים בעירייה האמונים על אישור תהליך רכש, כגון גורמים בגזברות, כפי שנדרש בעת אישור התקשרויות דומות בתחומים אחרים. יחד עם זאת אנו סבורים שיש מקום למסד את הליך הקמת מונה חדש במסגרת טופס ייעודי שיחייב החתמת הגורמים הרלוונטיים על בקשה להקמת מונה חדש.

5.3 המלצות

5.3.1 ביצוע בקרה שוטפת על חשבונות החשמל

← יש לוודא כי הגורמים האמונים על הטיפול בתחום החשמל, הן מההיבטים המקצועיים והן מההיבטים החשבונאיים יבצעו שימוש באתר "טרקלין" לצרכי בקרה וניטור.
← לחלופין ניתן לבחון שכירת שירותי חברת בקרה, חברה חיצונית המתמחה בתחום, שתבצע את הבקרה השוטפת על העלויות השוטפות של אספקה ושימוש בחשמל.

5.3.2 ביצוע סקר ומיפוי עדכני לחוזים ומוני החשמל בעירייה

← מומלץ לבצע סקר מונים על מנת לשייך כל מונה למספר חוזה חח"י ולמבנה בו הוא מותקן.
נתונים אלה צריכים להיות מעודכנים במחלקת החשמל, אצל מנהל נכסי העירייה ואצל אחראי המקלטים הציבוריים, זאת על מנת ליצור מערכת מידע כוללת שתהא דומה בכל המחלקות ותעודכן מעת לעת. במסגרת זו יש לבצע טיוב נתוני המונים, כלומר תיעוד מיקומו המדויק של כל מונה, זהות המשתמש, סיווג סוג הצריכה וכדומה.
← מומלץ להקים שכבת נתונים במפה העירונית (GIS) שם יצוינו במפה כל המיקומים המדויקים של מוני החשמל.
← יש לעדכן את מערכות חברת החשמל בממצאי הסקר באופן שכתובות האתרים ושיוכם העירוני יעודכנו במערכות של חברת החשמל

5.3.3 יצירת הליך מובנה ומבוקר להוספת ולא הסרת מונה חשמל

← מיסוד תהליך ייעודי שישמש להוספת ו/או הסרתו של מונה, במסגרתו יאשרו הגורמים הרלוונטיים שייקבעו את הוספת/הסרת המונה להוראת הקבע, ותגביר את הבקרה התקופתית השוטפת על עלויות צריכת החשמל

6. חיובים שאינם בגין צריכת חשמל

6.1. רקע

במסגרת ניתוח קובץ חיובי צריכת החשמל, הביקורת זיהתה כי קיימים סוגי חיוב "שאינם בגין צריכה". הביקורת ניתחה את סוגי התיאור תחת חיובים "שאינם בגין צריכה". הביקורת ביצעה ניתוח ביחס לסוגי תיאור אלו ולנאותות הרישום/ חיוב הרלוונטי.

חיובים ללא צריכה מצביעים על כשל אפשרי בניהול חיובי החשמל של עיריית יבנה בשל יכולת העירייה למנוע חיובים אלו.

6.2. ממצאים

6.2.1. חיובים בגין ריבית פיגורים והודעות ניתוק

סקירת חשבונות החשמל לשנים 2022 - 2024 זיהתה 33 מקרים של חשבונות שחיובו בריבית פיגורים בסכום כולל של כ- 7,500 ₪ ו 93 בגין הודעת ניתוק בסכום כולל של כ 1,500 ₪ נוספים לתקופה. ריבית הפיגורים נובעת מאי ביצוע תשלום חשבון החשמל במועדו היות ואינו נכלל בחיובי הוראת הקבע של העירייה.

לדוגמא: קיימים מונים חדשים שלא צורפו להוראת הקבע של העירייה, וכתוצאה מכך לא משולמים. מונים אלו כנראה הוקמו במבנים חדשים על ידי אגף ההנדסה אך לא צורפו להוראת הקבע, ונוצר מצב שבמשך חודשים ארוכים לא משולמים, ועקב כך צוברים חיובים על התראות, ריבית פיגורים וכדומה.

6.2.2. חיובים בגין מקדם הספק נמוך

חברת החשמל גובה תשלום עודף (קנס) בגין סטייה ממקדם ההספק התקני ולכן על העירייה לנקוט את האמצעים המתאימים על מנת למנוע תשלום עודף זה. במהלך תקופת הביקורת נמצא כי חיוב העירייה בגין מקדם הספק נמוך עמד על כ 38,000 ₪ עבור 167 אירועי חיוב שונים. על מנת להתאים את מקדם ההספק למקדם ההספק התקני ניתן להתקין "קבל", מערכת או התקן לשיפור מקדם ההספק או לחילופין, לבצע בחינה האם יש צורך בהתקנת "קבל" משיקולי עלות – תועלת.

להלן פירוט החיובים ש"אינם בגין צריכה" לתקופת הביקורת:

קוד	מספר חיובים	סוג תיאור	סך לתקופה בש"ח
603	33	ריבית פיגורים	7,556.17
120	167	מקדם הספק נמוך	38,262.57
595	93	טיפול בהודעת ניתוק	1,570.38
604	44	חיוב בעד מגביל זמן	1,096.37

6.3. המלצות

6.3.1. מעקב וניתור חשבונות החשמל

יש לוודא כי חיובים מסוג ריבית פיגורים, בגין הודעת ניתוק, ובעד מגביל זמן אינם מחויבים ולוודא כי סוגים אלו מנוהלים באמצעות מעקב וניתור חשבונות החשמל.

6.3.2. העברת חוזי החשמל לתשלום בהוראת הקבע

יש לוודא העברת הבעלות על החוזים לגורמים המשלמים באופן שגורמים אלו יחויבו במקרה של איחור בתשלומים. לחילופין, לוודא כי הוראות התשלום הינם באמצעות הוראות קבע.

6.3.3. בחינת החיובים בגין "מקדם הספק נמוך"

לבחון חיובים בגין "מקדם בהספק נמוך" ובחינה של תחליפים כגון התקנת קבל לצמצום או מניעה כוללת של חיובים אלו.

7. בקרה על חריגות בצריכת החשמל

7.1. רקע

הביקורת ביצעה ניתוח חריגות ביחס לשימוש וחיוב בגין צריכה שבתקופת הביקורת. ניתוח זה נועד לזהות חריגים מהותיים שיכולים להצביע על אופן וסוג שימוש לא נאותים.

7.2. ממצאים

7.2.1. העדר ביצוע ניתוח לחריגות בצריכת החשמל

נמצא כי לא מבוצעת סקירה פרטנית בגין חיובים חריגים שהתקבלו. מביצוע ניתוח אנליטי של השימוש בין השנים שנבדקו (2022-2024) עולה כי קיימות חריגות שימוש, צריכה ו/או חיוב **מהותיים** לגביהם לא בוצע ניתוח ו/או ניתן הסבר בגין שונות זו ביחס לתקופת השימוש כלהלן:

ניתוח חריגות שימוש בין השנים 2022-2023 הכוללים הפרשים של מעל ל 100%

חשבון חוזה	כתובת אספקה	תיאור מקום אספקה	קוט"ש 2022	קוט"ש 2023	קוט"ש 2024	הפרש 22-23	הפרש 23-24	הפרש 24-22
341748991	יבנה	מקלט 44	159	637	1,200	299%	89%	652%
341792854	נצנית 9	מקלט מס 36	15	43	19	188%	57%	24%
341821484	צורית 5	מקלט 32	559	1,297	2,332	132%	80%	317%
341825628	יבנה	מקלט מס. 36	106	435	971	307%	123%	809%
341871751	יבנה	מקלט מס 34	46	184	416	297%	125%	795%
342118453	הצבעוני 23א	מקלט 21	311	771	1,150	147%	49%	269%
346036817	שד זבוטינסקי 12	בית ספר אופקים	12,945	27,365	17,630	111%	36%	36%
347376288	הדוגית		33,335	117,095	112,500	251%	4%	237%
347535094	יהודה הלוי 8		10,440	23,970	24,585	130%	3%	135%
347535095	שדרות הרצל 21		20,460	74,740	87,395	265%	17%	327%
347539895	חבלבל 6		2,448	6,748	6,790	176%	1%	177%
347544281	עוזי חיטמן 7		26,105	54,990	57,210	111%	4%	119%
347558660	הגלבוט 40	גני הר המוריה	3,301	14,866	20,138	350%	35%	510%
347559378	יבנה		9,280	32,690	1,525	252%	95%	84%

ניתוח חריגות שימוש בין השנים 2023-2024 הכוללים הפרשים של מעל ל 100%

חשבון חוזה	כתובת אספקה	תיאור מקום אספקה	קוט"ש 2022	קוט"ש 2023	קוט"ש 2024	הפרש 22-23	הפרש 23-24	הפרש 24-22
341825628	יערה 28	מקלט מס.36	106.84	435	971	307%	123%	809%
341871751	יערה 48	מקלט מס 34	46.44	184	416	297%	125%	795%
341900774	הצבעוני 27ב	מקלט 22	437.31	264	894	40%	239%	104%
342185526	התבור 1	מקלט מס 5	220.53	273	3,382	24%	1138%	1433%
342202430	הגלבוע 22	מקלט מס 4	506.46	885	2,157	75%	144%	326%
342207175	מקלט ציבורי	מקלט 23	460.8	549	1,157	19%	111%	151%
342239110	הצבעוני 45	מקלט 24	650.33	711	1,476	9%	108%	127%
342644545	החידקל 2		1637.72	30	79	98%	161%	95%

ניתוח חריגות שימוש בין השנים 2022-2024 – חריגות מעל 165%

חשבון חוזה	כתובת אספקה	תיאור מקום אספקה	קוט"ש 2022	קוט"ש 2023	קוט"ש 2024	הפרש 22-23	הפרש 23-24	הפרש 24-22
341748991	סיגל 5	מקלט 44	160	637	1,200	299%	89%	652%
341821484	צורית 5	מקלט 32	559.67	1,297	2,332	132%	80%	317%
341825628	יערה 28	מקלט מס.36	107	435	971	307%	123%	809%
341871751	יערה 48	מקלט מס 34	46	184	416	297%	125%	795%
342118453	הצבעוני 23א	מקלט 21	311.54	771	1,150	147%	49%	269%
342185526	התבור 1	מקלט מס 5	220.53	273	3,382	24%	1138%	1433%
342202430	הגלבוע 22	מקלט מס 4	506.46	885	2,157	75%	144%	326%
347376288	הדוגית		33335	117,095	112,500	251%	4%	237%
347535095	שדרות הרצל 21		20460	74,740	87,395	265%	17%	327%
347539895	חבלבל 6		2448.97	6,748	6,790	176%	1%	177%
347558660	הגלבוע 40	גני הר המוריה	3301	14,866	20,138	350%	35%	510%

7.3 המלצות

7.3.1 יצירת הליך זיהוי חריגות בחיובי החשמל

← בהמשך להמלצתנו לבצע בדיקות חיובים חודשית, יש לכלול תהליך זיהוי חריגי חיוב ולבחון את הסיבות לגידול בצריכת החשמל באתרים בהם חל גידול חד בהשוואה לחודשים המקבילים על מנת לוודא שימוש וחיוב נאות בגין צריכה וחיוב על ידי חברת החשמל.

← לחלופין ניתן לבחון שכירת שירותי חברת בקרה, חברה חיצונית המתמחה בתחום, שתבצע את הבקרה השוטפת על העלויות השוטפות של אספקה ושימוש בחשמל.

8. חיובי צריכת החשמל במוסדות סמך עירוניים

8.1. רקע

מוסדות סמך עירוניים הינם מבנים ציבוריים, בין שהם מבני עירייה המוחזקים ע"י העירייה עצמה ובין שהם מבנים המוחזקים ע"י גופים המתוקצבים על ידה. מוסדות אלו כוללים מוסדות חינוך (בתי ספר, גני ילדים), מקלטים (משמשים במקרים רבים גם לפעילויות חברתיות על ידי ארגונים שונים עמותות, מלכ"רים וכדומה) מרכזי ומגרשי ספורט, ומוסדות תרבות.

8.2. ממצאים

8.2.1. תשלום צריכות החשמל עבור גופי סמך עירוניים

מהנתונים עולה כי העירייה משלמת עבור צריכות החשמל של גופים סמך עירוניים או במתקנים שהקצתה לגופים חיצוניים, זאת מבלי להסדיר את העברת חיובי החשמל למחזיקים בהם. הביקורת זיהתה חשבונות חוזי חשמל רבים המיוחסים למוסדות סמך עירוניים (מפורט בטבלאות מטה) :

← חלק ממוסדות המתנ"ס ומתקני אגף הספורט

← קונסרבטוריון

← אמפיתיאטרון

← היכל התרבות

← כ-10 בתי ספר (רוב בתי הספר בעיר מנהלים את חשבון החשמל באופן עצמאי)

← גני ילדים (לא קיים גורם באגף החינוך המבצע בקרה על חשבונות החשמל)

← מועדוני בני עקיבא/צופים

בתי ספר

סך הכול	2024	2023	2022	כתובת אספקה	תיאור מקום אספקה
17,486	5,508	6,153	5,824	חרמון 13	ביהס בנות לאה
58,151	21,381	15,921	20,848	שדרות הציונות 12 ב	ביהס מרחבים
137,147	44,618	40,910	51,618	סנפיר 6	ביס אומניות לאה גולדברג
152,320	59,716	47,125	45,479	שדרות הציונות 12 א	ביס דמוקרטי - הרצת מערכות
83,623	34,033	24,148	25,443	הדוגית 24	בית-ספר
208,020	89,447	65,762	52,811	הדייגים 4	בית ספר
8,686	8,686			חטיבת גבעתי	בית ספר
29,685	11,152	12,687	5,846	שד זבוטינסקי 12	בית ספר אופקים
201,673	70,687	61,445	69,541	הנחשול 2	בית ספר אקולוגי
43,794	17,561	14,074	12,159	הלילך 6	בית ספר ביאליק
940,587	362,789	288,228	289,569		

מוסדות נוספים

קבוצה	תיאור מקום אספקה	כתובת אספקה	2022	2023	2024	סכום כולל
בית תמחוי	בית תמחוי	האורן 16	14,943	16,853	16,636	48,432
בני עקיבא	מועדון פיס בני עקיבא	הלילך 832	12,123	12,896	12,904	37,924
היכל תרבות	היכל התרבות	עולש /ז'בוטינסקי היכל התרבות	140,297	164,270	195,711	500,277
מרכז הספורט	מתנ"ס	האלון 27	152,054	144,134	63,510	359,699
עולי אתיופיה	מועדון העדה האתיופית	הדרור 24	7,325	7,036	7,888	22,249
	מועדון לאישה הדתית	נופר 31	12,822	18,349	22,226	53,396
	מועדון פיס לנוער נווה איל	הנגב 1	4,208	3,308	3,734	11,251
	מתנ"ס	גוש-5960 חלקה-A203. השייטים מתחם	36,704	41,329	47,086	125,118
	צופים	הגלבוע 38	6,590	6,940	6,741	20,272
	קונסרבטוריון	סנפיר 8	33,876	33,558	38,319	105,753
	אמפיתאטרון	העצמאות רח' העצמאות	9,836	5,386	9,783	25,004
סכום כולל			539,512	564,997	532,221	1,636,730

8.3. המלצות

8.3.1. הסדרת השימוש במבני עירייה וחיובי צריכת החשמל בהם

- ← נדרשת בחינה מקיפה של כלל המשתמשים במבני העירייה הפועלים ללא הסדרי הקצאה פורמליים. במקרים בהם העירייה מעוניינת לאפשר המשך שימוש במבנים אלה, יש לפעול להסדרת הנושא באמצעות תהליך הקצאת מקרקעין בהתאם להוראות החוק
- ← העברת כל החוזים של בתי הספר לניהול ותשלום של מנהלי בתי הספר- להעביר לאחריות מנהלי בתי הספר את התשלום והמעקב אחר חשבונות החשמל, כפי שנהוג בכלל בתי הספר בעיר
- ← בחשבונות של גופי סמך עירוניים כגון: היכל תרבות, מתנ"ס, קונסרבטוריון וכדו', להעביר את האחריות על התשלום והבקרה של חשבונות החשמל למנהלים של גופים אלו
- ← בחשבונות של גני ילדים - להעביר לבקרה של אגף החינוך
- ← במקלטים עירוניים – להעביר לאחראי המקלטים באגף הבטחון.
- ← חשבונות של מקלטים דו שימושיים- ישנם מס' מקלטים שנעשה בהם שימוש ע"י עמותה פרטית כגון: בתי כנסת, ושאר עמותות אחרות. יש להעביר את חיוב מונה החשמל במקלטים אלו על שם העמותה שמפעילה את המקום
- ← בנוגע לגופים חיצוניים (חוץ-רשותיים) שהעירייה מבקשת לסייע להם במימון הוצאות החשמל, יש לוודא כי התמיכה מבוצעת בהתאם לנוהל התמיכות המחייב ובמסגרת ההליכים הקבועים בו. כמו כן, יש לערוך בדיקה מעמיקה של חיובי החשמל שהושטו על העירייה עבור גופים חוץ-רשותיים אלה.

9. תעריפי צריכת החשמל

9.1. רקע

חברת החשמל בישראל מציעה סוגי תעריפים לחיוב, תעריף אחיד ותעריף לפי עומס וזמן (תעו"ז). כאשר התעריפים נקבעים על פי מספר פרמטרים. אלו כוללים את גודל הצרכן, אופי הצריכה, שעות הצריכה, ועוד. בעוד שצרכנים גדולים, מעל 40 אלף קוט"ש בשנה, מחויבים בתעריפי תעו"ז, צרכנים הקטנים יותר יכולים לבחור את אופן החיוב. בתעריף האחיד, תעריף צריכת החשמל נקבע בהתאם לסוג השימוש בנכס. חברת החשמל מבחינה בין סוגים שונים של תעריפים כלהלן:

- מאור רחובות - חיבור חשמל המשמש לתאורת רחובות ציבוריים.
- ביתי - בתים המשמשים למגורים, בתי תפילה, מבנים לצורכי חקלאות.
- כללי - מבנים המשמשים למלאכה לתעשייה או למסחר, מוסדות חינוך ותרבות, מבנים המשמשים עמותות ומלכ"רים, מבנים המחברים בחיבור זמני.
- בתעריף לפי עומס וזמן (תעו"ז) - תעריף זה משתנה לפי סוג המתח (גבוה/ נמוך), שעות היממה, עונות השנה, וימי השבוע. מחולק ל:
 - שעות פסגה - התעריף הגבוה ביותר
 - שעות שפל - התעריף הנמוך ביותר

לישות עירונית קיימות אפשרויות להתייעלות וחיסכון בבחירה של אחד או יותר מהחלופות הקיימות:

← **מעבר לתעריף תעו"ז** - למוסדות שיכולים לנהל את צריכת החשמל שלהם ולהסיט פעילות לשעות שפל.

← **התקנת מערכות ניהול אנרגיה** - מערכות שמאפשרות בקרה ואופטימיזציה של צריכת החשמל.

← **התייעלות אנרגטית** - שיפוץ מבנים, החלפת מערכות תאורה לחסכוניות, שדרוג מערכות מיזוג אוויר, וכדומה.

9.2. ניהול תעריפי תעו"ז

תעריף עומס וזמן (תעו"ז) של חברת החשמל מהווה מערכת תמחור דינמית המשקפת את העלויות האמיתיות של ייצור והולכת חשמל בזמנים שונים.

מבנה התעריף מבוסס על עקרון פשוט - חיוב גבוה יותר בשעות שבהן הביקוש לחשמל גבוה (שעות פסגה), וחיוב נמוך יותר בשעות שבהן הביקוש נמוך (שעות שפל).

מודל תעריפי זה נועד לווסת את צריכת החשמל במשק הישראלי באמצעות מנגנון כלכלי, ומאפשר לצרכנים גדולים ומתוחכמים, כדוגמת רשויות מקומיות ומוסדות ציבור, להפחית משמעותית את הוצאות החשמל באמצעות ניהול נכון של עיתוי צריכת האנרגיה.

תעריף עומס זמן (תעו"ז) של חברת החשמל אינו זמין לכל צרכן, אלא כפוף למספר תנאי סף מחייבים:

1. **גודל חיבור מינימלי**: נדרש חיבור בהספק של 40 אמפר תלת-פאזי לפחות.
2. **מונה מתאים**: הצרכן חייב להתקין מונה אלקטרוני חכם (מונה תעו"ז) המסוגל למדוד ולרשום את צריכת החשמל בפילוח לפי זמני היממה, ימי השבוע ועונות השנה.
3. **סוג צרכן**: תעריף זה מותאם בעיקר לצרכנים מסחריים, תעשייתיים, מוסדיים וציבוריים.
4. **התחייבות לתקופה**: לעיתים נדרשת התחייבות לתקופת זמן מינימלית בתעריף תעו"ז לפני שניתן לחזור לתעריף אחיד.
5. **עלויות התקנה**: הצרכן נדרש לשאת בעלויות התקנת המונה המתאים, אם כי בחלק מהמקרים חברת החשמל עשויה להשתתף בעלויות אלה.
6. **בקשה רשמית**: יש להגיש בקשה רשמית לחברת החשמל למעבר לתעריף תעו"ז ולקבל את אישורה.
7. **דרישות טכניות**: עמידה בדרישות טכניות מסוימות הקשורות למערכת החשמל במבנה ולאופן החיבור לרשת החשמל.

חשוב לציין כי מעבר לתעריף תעו"ז עשוי להיות כדאי כלכלית רק לצרכנים המסוגלים להסיט חלק משמעותי מצריכת החשמל שלהם לשעות השפל, או לצרכנים שעיקר פעילותם ממילא מתרחשת בשעות אלה.

גני ילדים ובתי ספר מעצם סיווג פעילותם הינם מועמדים מתאימים להכללה של חיוב בתעריף תעו"ז היות ועיקר השימוש הינו שעות שפל או גבע לכל היותר, ביחס לשימוש אנרגטי.

9.3 ממצאים

9.3.1 התאמת התעריף לסוג השימוש

נמצא כי חלק מגני הילדים אינם מחויבים בתעריף תעו"ז אלא תחת תעריף כללי, למרות שלפי הבדיקה שביצענו, לו היו מוגדרים בתעריף תעו"ז החיוב בגין צריכת החשמל היה נמוך יותר.

הביקורת ביצעה בחינה של תעריפי קבוצת "גן-ילדים" וזיהתה הפרש בין חיובים בתעריף/חישוב נוכחי אל מול החיוב אם היה בתעריף תעו"ז בסכום כולל של כ-3,300 ש"ח לתקופה פברואר-דצמבר 2024 כדלהלן:

סכום של הפרש חישוב מול חיוב בפועל	סכום של חישוב בהנחה שמדובר בתעוז	סה"כ חיוב בגין צריכה מחח"י (בש"ח)	תיאור מקום אספקה	חשבון חוזה
-180.78	8,555.35	8,736.13	גן ילדים - הרדוף + ציפורן	341665166
-291.33	8,010.96	8,302.29	גן ילדים - צאלון + ברוש	341676809

בקרת הוצאות חשמל - 2024

-360.26	14,690.34	15,050.60	גן ילדים - דם המכבים	341716325
-335.53	9,074.41	9,409.94	גן ילדים - הזית	341753321
-255.07	5,758.41	6,013.48	מועדונית הרימון אלון	341810950
-279.24	7,725.81	8,005.05	גן ילדים - תאנה + תמר	341819967
-39.63	7,878.23	7,917.86	גן ילדים גלית + גומא	341824891
-304.58	8,896.37	9,200.95	גן ילדים - אשל + אילנות	341846959
-206.63	7,671.30	7,877.93	גן ילדים - לוע הארי+עירית	341859624
-122.11	4,889.30	5,011.41	מרכז טיפולי	341860685
-181.62	8,444.72	8,626.34		341949300
-156.13	4,525.47	4,681.60	גן ילדים - ארבל + כרמל	341958726
-140.61	8,283.02	8,423.63	גן חינוך מיוחד לזיתן	341979653
138.64	12,604.72	12,466.08	גן ילדים קורל+ריף	341990051
-290.91	6,687.37	6,978.28	גן חסידה	341992179
-124.15	2,705.55	2,829.70		341995904
-187.25	4,154.00	4,341.25	גן איריס	342013687
-3,317.19				סיכום

9.4. המלצות

9.4.1. התאמת סוג תעריף החשמל לאופי השימוש

← יש לוודא סקירה של חשבונות חיוב בגין צריכת חשמל של העירייה על מנת לוודא חיוב בתעריף מותאם ונאות.

← במסגרת זו יש לוודא כי תעריפי תעו"ז מוגדרים בהתאמה לאופי השימוש בנכס מתאים, על מנת להביא לחיסכון בעלויות צריכות החשמל.

10. נהלי עבודה

10.1. רקע

מערכת נהלים מאורגנת משרתת את המטרות הבאות: הגדרת סמכויות ואחריות של העובדים ותהליכי עבודה בצורה אחידה וברורה, תיאום בין יחידות ובעלי תפקידים בעירייה, יישום ומעקב אחר מדיניות עירונית, קידום התייעלות ושיפור תהליכים, הדרכה יעילה של עובדים

קביעת נהלים מקיפים וברורים לניהול צריכת החשמל בעיריית יבנה מהווה נדבך מרכזי בהתנהלות יעילה ואחראית. להלן היתרונות המרכזיים בקביעת וביישום נהלים אלו:

← **היבטים כלכליים וחסכון** תקציבי ובאמצעותם הפחתת עלויות שוטפות, שקיפות תקציבית ויכולת להפניית משאבים לצרכים חיוניים

← **בקרה ופיקוח** מאפשרים זיהוי מהיר של חריגות, מניעת גניבות חשמל, ומאפשרים אחידות בתהליכי העבודה

← **התייעלות אנרגטית וקיימות** לצורך הפחתת טביעת הרגל הפחמנית, עמידה ביעדים לאומיים תוך קידום אנרגיה מתחדשת

← **שיפור השירות לתושב** באמצעות הגברת אמינות מערכות, מתן דוגמה אישית ושיפור איכות הסביבה

← **היבטים ארגוניים וניהוליים** כגון הגדרת אחריות וסמכות, שיפור תהליכי קבלת החלטות והגברת מקצועיות ומומחיות

10.2. ממצאים

10.2.1. העדר מערכת נהלים לנושא בקרה וניהול אופן וצורת וצריכת החשמל על ידי מוסדות

העירייה ומתקניה, ותשלומים בגינם

נמצא כי לא נקבעו נהלים המסדירים את טיפול העירייה בתחום צריכת החשמל אשר קובעים את אופן הטיפול בחשבונות החשמל ובקרתם, כמפורט לעיל. הטמעת נהלים אלו דורשת השקעה ראשונית בתשתיות, מערכות בקרה והכשרת עובדים, אך התועלת הכלכלית והסביבתית לטווח הארוך מצדיקה השקעה זו.

ניסיון מרשויות מקומיות אחרות בישראל מראה כי יישום נכון של נהלי צריכת חשמל מביא לחיסכון משמעותי ולשיפור במדדי איכות הסביבה.

10.3. המלצות

10.3.1. מיסוד תהליכי העבודה באמצעות נהלים

לצורך ניהול מיטבי של משק החשמל העירוני, מומלץ למסד את תהליכי העבודה באמצעות נהלים מובנים, ביניהם:

⇒ **נוהל בקרה שוטפת על צריכה וחיובי חשמל:** קביעת מתווה מפורט לפיקוח על חשבונות החשמל המתקבלים במערכת "טרקלין החשמל", לרבות זיהוי אנומליות בצריכה, ניטור קריאות מוערכות מתמשכות, בחינת קנסות בגין מקדם הספק נמוך, וחריגות בתעריפים. הנוהל יגדיר את דרג בעלי התפקידים האחראים לביצוע הבקרה, תדירות הבדיקות, אופן תיעוד הממצאים, ומנגנון הטיפול בחריגות.

⇒ **נוהל ניהול מערך מוני החשמל:** התוויית מסגרת מסודרת לניהול מחזור החיים של מוני החשמל בעירייה, החל משלב תכנון והקמת מונה חדש, דרך תהליכי אישור רב-שלביים הכוללים גורמים מקצועיים וחשבונאיים, הקמת הוראות קבע לתשלום, ועד לניתוק והסרת מונים שאינם נדרשים עוד. הנוהל יפרט את תהליכי העבודה מול חברת החשמל, הגורמים המוסמכים לאשר הקמת מונים חדשים או הסרתם, והתיעוד הנדרש לכל פעולה.



דוח ביקורת

בנושא:

בקרת הוצאות מים

מסמך זה מכיל ממצאי ביקורת של מבקר עיריית יבנה, פרסום ללא נטילת רשות מטעם המבקר, אסור על-פי סעיף 170ג (ו) לפקודת העיריות [נוסח חדש].
המפר הוראה זו, דינו – מאסר שנה.

1. רקע

במסגרת תכנית העבודה השנתית נערך דוח ביקורת מקיף בנושא ניהול, צריכה וחיובי המים בעיריית יבנה.

העירייה על מוסדותיה השונים והגנים הציבוריים אותם היא מתחזקת, הינה צרכנית משמעותית המשלמת מיליוני שקלים מידי שנה בגין צריכות המים.

נוכח היקפי הצריכה והמשמעות הכספית העומדת על כ- 4.25 מיליון ₪ בשנה ישנה חשיבות רבה לקיום מערך מוסדר של בקרה, פיקוח ואכיפה, לצורך חיסכון בעלויות, שיפור היעילות וקידום צריכה אופטימלית במשק המים בעירייה. זאת, תוך הקפדה מלאה על קיום הוראות החוק וסדרי המנהל התקין המסדירים את פעולותיה של העירייה לעניין תקצובם של גופים עירוניים ואחרים, ומתוך שאיפה מתמדת להתנהלות אחראית וחסכנית בניהול משאבי המים העירוניים.

מטרת הביקורת הינה לבחון את אופן התנהלות הרשות בכל הקשור למשק המים העירוני, תוך התמקדות במספר היבטים מרכזיים: אמינות מערכות המדידה, דיוק החיובים, יעילות תהליכי גבייה, טיפול בדיווחים על נזילות, וניהול תקין של משאב המים העירוני.

הוצאות המים בעירייה

משק המים העירוני כולל מגוון רחב של מתקנים וצרכנים, החל במוסדות חינוך (גני ילדים, בתי ספר), דרך מבני ציבור (מרכזים קהילתיים, מתנ"סים, מבני עירייה), וכלה בשטחים ציבוריים נרחבים כגון גנים, פארקים, מגרשי ספורט ומרחבים ירוקים המשתרעים על פני כ-800 דונם בתחום השיפוט העירוני.

להלן פירוט ההוצאות עבור השנים שנבדקו:

סוג	2022	2023	2024	סכום כולל
גיבוי עירוני	2,941,045	3,051,881	3,812,252	9,805,178
חינוך	351,558	392,926	458,597	1,203,082
ספורט	17,993	13,246	13,558	44,797
עירייה כללי	698,002	816,966	638,836	2,153,803
סיכום	4,008,598	4,275,019	4,923,243	13,206,859

2. מטרת הביקורת

- ← בחינת אופן פיקוח העירייה על צריכות המים והאם התעריפים המשולמים תואמים את הוראות החוק.
- ← לבחון אם הצרכנים הינם צרכנים עירוניים וככל שאינם, אם הסדרת התשלום באמצעות העירייה נעשית כדין.
- ← לבחון האם העירייה מנהלת את צריכת המים שלה בפיקוח ובקרה

ניהול תחום המים הינו באחריות תאגיד המים "מי יבנה" שהינו גוף סטטוטורי נפרד מהעירייה. הביקורת התמקדה בחיובי המים ובקורות העירייה אחר חשבונות המים - כמקבלת שירותים מהתאגיד.

3. אופן ביצוע הביקורת

הביקורת כללה את הפעולות הבאות לשם בחינת התהליך:

- ← קבלת קבצי מידע ממוחשבים של חיובי המים ברשות בשנים 2022 - 2024
- ← בחינת חוקים ותקנות רלוונטיים לתעריפי החיוב ולתקנות המחייבות
- ← שיחות עם בעלי התפקידים הרלוונטיים לתהליכי העבודה השוטפים

4. מתודולוגיה.

הביקורת התבססה על ניתוח דוחות צריכת מים במוסדות העירייה ובשטחי הגינון ברחבי העיר לשנים 2022-2024 [להלן – היקף הביקורת]. כמו כן, התקיימו פגישות ושיחות עם בעלי תפקידים הרלוונטיים לנושא זה בעירייה.

מתודולוגיית הבדיקה כללה:

- ← בחינת קיומם והלימותם של אמצעי הבקרה הפיקוח
- ← הפקת נתונים ממערכות המידע הרלוונטיות
- ← בדיקת תקינות החיובים למול החשבונות וההסכמים שהתקבלו.
- ← בחינת הבקורות הקיימות בהליך תשלומי הוצאות המים, התקנת מונים חדשים, הסרת/ניתוק מונים לא פעילים וכדו'
- ← ביצוע בדיקות מבססות ומדגמיות
- ← סקירת נהלי עבודה, תכתובות ודוחות פנימיים

5. תמצית ממצאים והמלצות

סעיף בדוח	ממצאים	המלצות ונקודות לשיפור	התייחסות המבוקר
6.2.1	<p>היעדר בקרה אפקטיבית על היקף צריכת המים במוסדות חינוך</p> <p>מהתיאור לעיל עולה כי בעוד שבצריכת המים בגינזון ומוסדות העירייה קיימת בקרה על חשבונות המים ואישורם (ראה פירוט בתרשים לעיל). לעומת זאת בכל הקשור למוסדות חינוך לא מתבצע הליך בקרה וניטור על היקף השימוש ותעריפי המים הרלוונטיים. לא מבוצעת בדיקה או בקרה על נכונות חשבונות המים, סבירות החיובים, השוואה לתקופות קודמות וכו' טרם תשלומם.</p>	<p>על אגף החינוך לבצע בקרה שוטפת על צריכת המים של מוסדות החינוך בעיר. על האחראי באגף לבצע בקרה על נכונות חשבונות המים, סבירות החיובים, והשוואה לתקופות קודמות טרם התשלום.</p> <p>יש להעביר את אחריות התשלום והטיפול בחיובי המים בבתי הספר לידי מנהליות בתי הספר, ולהעביר את מוני החיוב על שם בתי הספר, כפי שנהוג בחיובי צריכת החשמל.</p>	<p><u>התייחסות מנהל מחלקת גינזון:</u> מקבל את ההמלצה</p>
6.2.2	<p>מידע חסר בחשבונות המים הנשלחים על ידי התאגיד</p> <p>נמצא כי לא קיימים בקובץ החיוב התקופתי הנשלח על ידי התאגיד נתונים קריטיים הנדרשים לשם ביצוע בקרה אפקטיבית על חיובי צריכת המים, השדות החסרים הינם:</p> <p>← כמות צריכה בתקופה קודמת ובתקופה מקבילה בשנה שעברה- לשם ביצוע בקרה ואיתור חריגות שצריכת המים חשוב שיפורטו בחשבון המים גם נתונים אודות הצריכה בתקופות קודמות שיאפשרו זיהוי של חריגות בשימוש בצריכת מים, נזילות, שימוש שלא כדן וכדו'.</p> <p>← סוג תעריף המים – בחיובי המים קיימים מס' סוגים של תעריפים המשתנים לפי סוג השימוש. התעריפים הרלוונטיים לחיובי המים של העירייה הינם: גינזון, מוסדות ציבור, כל צריכה אחרת. נתון חסר זה מקשה על היכולת לבצע בקרה שתוודא כי העירייה מחויבת בתעריף הנכון על פי סוג השימוש המתאים.</p>	<p>על תאגיד המים להוסיף לקובץ חיוב המים התקופתי הנשלח למחלקת הגינזון ואגף החינוך בעירייה את שדות הנתונים הבאים: סוג התעריף (גינזון, מוסדות ציבור, אחר), נתוני צריכה לתקופה קודמת, נתוני צריכה לתקופה מקבילה בשנה שעברה.</p>	<p><u>התייחסות מנהל מחלקת גינזון:</u> מקבל את ההמלצה</p>

5. תמצית ממצאים והמלצות

סעיף בדוח	ממצאים	המלצות ונקודות לשיפור	התייחסות המבוקר
7.2.1	<p>העדר ביצוע ניתוח אנליטי ובקרה שוטפת לגילוי בחריגות בצריכת המים</p> <p>נמצא כי לא מבוצע ניתוח אנליטי לזיהוי וטיפול בחריגות בצריכת המים במוסדות העירייה השונים.</p> <p>מהנתונים לעיל עולה כי בחיובים התקופתיים הן של מוסדות עירייה והן של מוסדות החינוך, חלו קפיצות משמעותיות בצריכת המים אשר היו צריכות להיבחן על ידי העירייה שכן יש להם משמעות כספית ניכרת על הוצאות העירייה.</p>	<p>יש לבצע בשיתוף ובתיאום עם תאגיד המים בדיקות ובקורות על הצריכה השוטפת, גילוי מקרים עם פערי צריכה משמעותיים, ותחקור המקרים הנ"ל.</p> <p>תאגיד המים יתריע בפני העירייה במקרים של מונים בהם קיימת חריגה משמעותית מהצריכה הרגילה.</p> <p>לחלופין ניתן לבחון שכירת שירותי חברת בקרה חיצונית המתמחה בתחום, שתבצע את הבקרה השוטפת באמצעות כלים מתקדמים.</p>	<p><u>התייחסות מנהל מחלקת גינון:</u></p> <p>הבקרה מצריכה עבודה של מספר שעות הכוללת השוואות ובדיקות שטח. במידה ויוספו שדות הנתונים הנוספים (ראה לעיל סעיף קודם) ניתן יהיה לבצע את הבקרה בצורה אפקטיבית יותר</p>
8.2.1	<p>סיווג ותמחור שגוי למוסד ציבורי</p> <p>מבדיקתנו עולה כי המבנה המשמש את קידום הנוער ותכנית "הילה" ברשות סווג באופן שגוי על פי התעריף הגבוה של "כל צריכה אחרת". התעריף הנכון למבנה זה הינו מוסדות ציבור שהינו תעריף נמוך יותר.</p>	<p>יש לתקן את סיווג צריכת המים למבנה זה, ולעדכנו לתעריף הנכון שהינו התעריף למוסדות ציבור.</p>	<p><u>התייחסות מנהל מחלקת גינון:</u></p> <p>מקובל, יבוצע התיקון מול תאגיד המים</p>
9.2.1	<p>מונים ללא צריכה</p> <p>נמצאו כ- 13 מונים שהצריכה הכוללת שלהם ב-3 השנים (2022-2024) לא עלתה על 5 קוב. (הפירוט בגוף הדוח) העירייה מחויבת בגין מונים אלו מידי חשבון דו-חודשי בתעריף מינימום. הסרה של מונים אלו יכולה לחסוך לעירייה את התשלום עבור צריכות שלא קיימות ויחד עם זאת יכולה להביא להקטנת עלויות תאגיד המים אשר מחויב להחליף את מדי המים אחת לחמש שנים.</p>	<p>יש לבחון את המקרים הנ"ל ובמידת הנדרש להסיר מונים שאינם בשימוש.</p>	<p><u>התייחסות מנהל מחלקת גינון:</u></p> <p>תבוצע סקירה של המונים ללא שימוש ותתקבל החלטה האם להשאירם או לא</p>
10.2.1	<p>חריגה מכמות ההקצאה לגינון</p> <p>מבדיקתנו עולה כי בשנת 2024 חרגה העירייה מכמות ההקצאה צריכת המים לגינון.</p>	<p>יש לבצע בקרה שוטפת על כמות צריכת המים לגינון בהתאם להקצאה שניתנה</p> <p>במידה והצריכה עולה על ההקצאה יש להגיש בקשה בהתאם לרשות המים להגדלת ההקצאה</p>	<p><u>התייחסות מנהל מחלקת גינון:</u></p> <p>מבוצעת בקרה שוטפת לוודא כי עומדים בכמות ההקצאה של המים לגינון. בשנת 2024 עקב שנת בצורת וגידול שטחי הגינון היתה חריגה מההקצאה. תוגש בקשה לרשות המים להגדלת ההקצאה לשנה הבאה</p>

5. תמצית ממצאים והמלצות

התייחסות המבוקר	המלצות ונקודות לשיפור	ממצאים	סעיף בדוח
	<p>← להעביר לאחריות מנהלי בתי הספר את התשלום והמעקב אחר חשבונות המים, דבר שיביא לבקרה אפקטיבית יותר על חיובי המים</p> <p>← חשבונות המים של גופי סמך עירוניים כגון: היכל תרבות, מתנ"ס, קונסרבטוריון וכדו', להעביר את האחריות על התשלום והבקרה של חשבונות המים למנהלים של גופים אלו</p> <p>← גני ילדים - להעביר לבקרה של אגף החינוך</p> <p>← מקלטים - להעביר לבקרת אגף הביטחון</p> <p>← חשבונות של מקלטים דו שימושיים- ישנם מס' מקלטים שנעשה בהם שימוש ע"י עמותה פרטית כגון: בתי כנסת, ושאר עמותות אחרות. יש להעביר את חיוב מונה המים במקלטים אלו על שם העמותה שמפעילה את המקום</p>	<p>תשלום צריכת המים עבור גופי סמך עירוניים</p> <p>מהנתונים עולה כי העירייה משלמת עבור צריכת המים של גופים סמך עירוניים או במתקנים שהקצתה לגופים חיצוניים, זאת מבלי להסדיר את העברת חיובי המים למחזיקים בהם. כגון: חלק ממוסדות המתנ"ס ואגף הספורט, קונסרבטוריון, אמפיתיאטרון, היכל תרבות, בתי ספר, גני ילדים ועוד</p>	<p>11.2.1</p>
	<p>מומלץ להוסיף לנהלי העירייה "נוהל צריכת מים" בו יוגדרו:</p> <p>← הנחיות לבקרה ומעקב אחר אופן צריכת המים ונאותות נאותות החיובים מקובץ חיובים,</p> <p>← ביצוע סקר מונים ושיוכם לגורם המחזיק בנכס</p> <p>← בדיקת תקינות מונים</p> <p>← הוספה והסרה של מונים וטיפול במונים לא פעילים</p> <p>← בחינת תהליך התראות חריגה והתראות נזילה</p> <p>← קיום בודק חיצוני ומערכות מידע תומכות.</p>	<p>העדר מערכת נהלים לנושא בקרה וניהול משק המים ותשלומים בגינם</p> <p>נמצא כי לא נקבעו נהלים המסדירים את טיפול העירייה בתחום המים אשר קובעים את אופן הטיפול בחשבונות המים ובקרתם, כמפורט לעיל.</p>	<p>12.2.1</p>

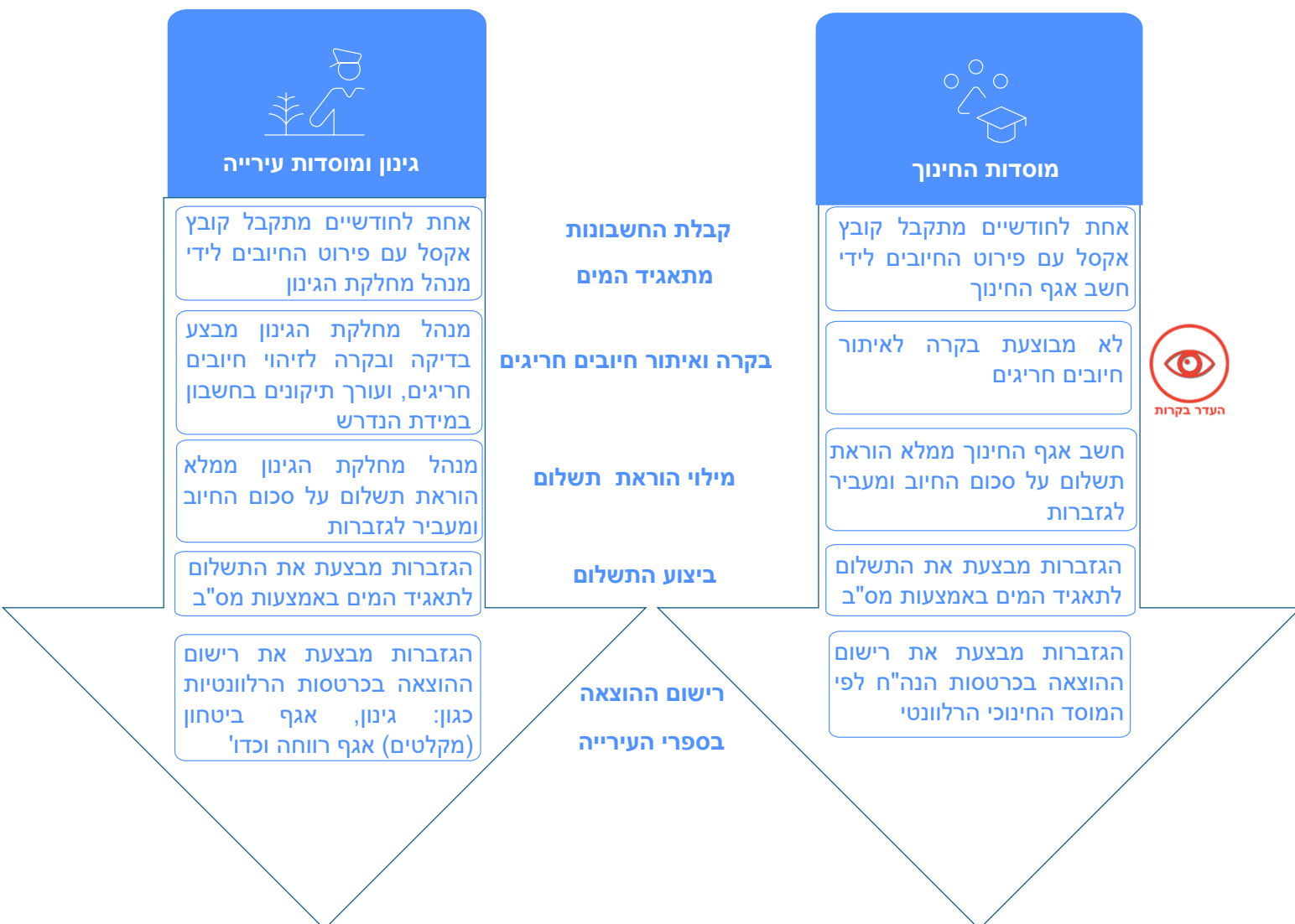
6. הבקרה על הוצאות המים בעירייה

6.1. רקע

תהליך הבקרה והתשלום של חשבונות המים בעירייה מפוצל לשני גורמים שונים בעירייה:

- 1. חשבונות מים בגין גינון ומוסדות העירייה** - חשבונות המים מתקבלים במחלקת הגינון בעירייה אחת לחודשיים בצרוף קובץ אקסל ובו פרוט מדי המים, כתובות, היקף הצריכה והחיוב בגין כל אחד מהמדים. מנהל מחלקת הגינון עורך בקרה על החשבון, לזיהוי חיובים חריגים, או מונים שאינו מכיר או שאינם בבעלות העירייה. המנהל עורך את התיקונים הנדרשים לחשבון, ומוציא הוראת תשלום על סכום חיובי המים ומעביר לביצוע להנהלת החשבונות בגזברות העירייה. בגזברות מעבירים את התשלום במס"ב לתאגיד המים ובמקביל משייכים את החיובים לכרטסות השונות על פי נושא: גינון, אגף הביטחון (מקלטים עירוניים), אגף הרווחה ועוד.
- 2. חשבונות מים למוסדות החינוך בעיר** - אחת לחודשיים מקבל חשב אגף החינוך מקבל את חשבונות המים של מוסדות החינוך בעיר, ומוציא בהתאם הוראת תשלום לגזברות העירייה. בגזברות העירייה מבצעים את התשלום במס"ב לתאגיד המים ובמקביל מבצעים שיוך של החיובים לכרטסת של כל מוסד חינוכי בהתאם לצריכה שלו.

תהליך הבקרה והתשלום על חשבונות המים בעירייה



6.2 ממצאים

6.2.1 היעדר בקרה אפקטיבית על היקף צריכת המים במוסדות חינוך

מהתיאור לעיל עולה כי בעוד שבצריכת המים בגינן ומוסדות העירייה קיימת בקרה על חשבונות המים ואישורם (ראה פירוט בתרשים לעיל). לעומת זאת בכל הקשור למוסדות חינוך **לא מתבצע הליך בקרה וניטור** על היקף השימוש ותעריפי המים הרלוונטיים. לא מבוצעת בדיקה או בקרה על נכונות חשבונות המים, סבירות החיובים, השוואה לתקופות קודמות וכו' טרם תשלומם.

6.2.2 מידע חסר בחשבונות המים הנשלחים על ידי התאגיד

חשבונות המים הנשלחים מאת תאגיד המים למחלקת הגינן ואגף החינוך מגיעים במבנה קובץ אקסל המכיל את שדות הנתונים הבאים: מס' כרטיס מים, מס' נכס, כתובת נכס, תאריך קריאה, סך צריכה, סך חיוב.

נמצא כי לא קיימים בקובץ החיוב התקופתי הנשלח על ידי התאגיד נתונים קריטיים הנדרשים לשם ביצוע בקרה אפקטיבית על חיובי צריכת המים, השדות החסרים הינם:

← **כמות צריכה בתקופה קודמת ובתקופה מקבילה בשנה שעברה** - לשם ביצוע בקרה ואיתור חריגות שצריכת המים חשוב שיפורטו בחשבון המים גם נתונים אודות הצריכה בתקופות קודמות שיאפשרו זיהוי של חריגות בשימוש בצריכת מים, נזילות, שימוש שלא כדין וכדו'.

← **סוג תעריף המים** - בחיובי המים קיימים מס' סוגים של תעריפים המשתנים לפי סוג השימוש. התעריפים הרלוונטיים לחיובי המים של העירייה הינם (נכון למחירון רשות המים - יולי 2025):

תעריף גינן (בהקצאה) - 8.821 ₪ לקוב כולל מע"מ

תעריף מוסדות ציבור - 12.538 ₪ לקוב כולל מע"מ

תעריף לכל צריכה אחרת - 15.260 ₪ לקוב כולל מע"מ

בקובץ החיובים שנשלח על ידי התאגיד לא מופיע סוג התעריף עבור כל מונה. נתון חסר זה מקשה על היכולת לבצע בקרה שתוודא כי העירייה מחויבת בתעריף הנכון על פי סוג השימוש המתאים.

6.3 המלצות

6.3.1 ביצוע בקרה על חשבונות המים של מוסדות החינוך

על אגף החינוך לבצע בקרה שוטפת על צריכת המים של מוסדות החינוך בעיר. על האחראי באגף לבצע בקרה על נכונות חשבונות המים, סבירות החיובים, והשוואה לתקופות קודמות טרם התשלום.

6.3.2 העברת אחריות התשלום והטיפול בחיובי המים למנהליות בתי הספר

יש להעביר את אחריות התשלום והטיפול בחיובי המים בבתי הספר לידי מנהליות בתי הספר, ולהעביר את מוני החיוב על שם בתי הספר, כפי שנהוג בחיובי צריכת החשמל.

6.3.3 הוספת שדות נתונים לקובץ חיובי המים הנשלח על ידי התאגיד

על תאגיד המים להוסיף לקובץ חיוב המים התקופתי הנשלח למחלקת הגינן ואגף החינוך בעירייה את שדות הנתונים הבאים: סוג התעריף (גינן, מוסדות ציבור, אחר), נתוני צריכה לתקופה קודמת, נתוני צריכה לתקופה מקבילה בשנה שעברה.

7. חריגות בצריכת המים

7.1. רקע

במסגרת הביקורת בוצע ניתוח היקפי צריכת המים למוסדות העירייה הגינון ומוסדות החינוך:

חריגות בצריכה במוסדות החינוך בין השנים 2023-2024

נמצאו חריגות בצריכה בין השנים 2023 ו 2024 כדלהלן ביחס לנכסים הבאים (הטבלה מציגה את הנכסים בהם ההפרש בין השנים 23 ו- 24 עולה על 100%):

כתובת נכס	2022	2023	2024	הפרש	אחוז
גן כרמל-ענבל חרמון 10	242	179	4,775	4,596	2568%
האלון 47 אשכול פיס פיקטיבי	664	324	2,123	1,799	556%
גן דוכיפת הדרור 14	356	291	1,468	1,177	404%
גן נגב-אשל , הדס 38	389	299	639	340	114%
גן ילדים עוזי חיטמן 5		450	954	504	112%
גן צליל+מיתר- חטיבת גבעתי 1	812	470	964	494	105%
גן גלבו/חמד (מול גלבו 14)	393	405	821	415	102%

חריגות בצריכה במוני גינון עירוני בין השנים 2023-2024

בטבלה הבאה מוצגים חלק מהכתובות בהם זוהו פערים משמעותיים בצריכה תחת סיווג "גינון עירוני - יבנה" בין השנים 2023 ו 2024

כתובת נכס	2022	2023	2024	הפרש	באחוזים
אמפיתאטרון-פיקטיבי למשותפת	5,792	3,493	8,419	4,927	141%
ר.מ 86 מגדל המים	2,294	3,526	7,035	3,509	100%
ר.מ 453 ליד הרצל 14	1,797	34	3,474	3,440	10118%
ר.מ 227 גוב ארי 7	870	818	4,109	3,291	402%
ר.מ 8 סנהדרין צ. סופר דיל	1,732	1,882	4,992	3,110	165%
ר.מ 137 ליד הרצל 23	4	274	3,318	3,044	1111%

7.2. ממצאים

7.2.1. העדר ביצוע ניתוח אנליטי ובקרה שוטפת לגילוי בחריגות בצריכת המים

נמצא כי לא מבוצע ניתוח אנליטי לזיהוי וטיפול בחריגות בצריכת המים במוסדות העירייה השונים. מהנתונים לעיל עולה כי בחיובים התקופתיים הן של מוסדות עירייה והן של מוסדות החינוך, חלו קפיצות משמעותיות בצריכת המים אשר היו צריכות להיבחן על ידי העירייה שכן יש להם משמעות כספית ניכרת על הוצאות העירייה.

7.3. המלצות

7.3.1. ביצוע בקרה שוטפת לאיתור מקרי חריגות בצריכת המים

- ← יש לבצע בשיתוף ובתיאום עם תאגיד המים בדיקות ובקורות על הצריכה השוטפת, גילוי מקרים עם פערי צריכה משמעותיים, ותחקור המקרים הנ"ל.
- ← תאגיד המים יתריע בפני העירייה במקרים של מונים בהם קיימת חריגה משמעותית מהצריכה הרגילה.
- ← לחלופין ניתן לבחון שכירת שירותי חברת בקרה חיצונית המתמחה בתחום, שתבצע את הבקרה השוטפת באמצעות כלים מתקדמים.

8. חיובים בסיווג ותמחור שגוי

8.1. רקע

בחיובי המים קיימים מס' סוגים של תעריפים המשתנים לפי סוג השימוש. התעריפים הרלוונטיים לחיובי המים של העירייה הינם בסיווגים: גינון, מוסדות ציבור, וכל צריכה אחרת. במסגרת הביקורת בוצע ניתוח נתונים שבדק את נאותות הסיווג והתמחור הנכון של מוני המים על פי השימוש שלהם בפועל.

8.2. ממצאים

8.2.1. סיווג ותמחור שגוי למוסד ציבור

מבדיקתנו עולה כי המבנה המשמש את קידום הנוער ותכנית "הילה" ברשות סווג באופן שגוי על פי התעריף הגבוה של "כל צריכה אחרת". התעריף הנכון למבנה זה הינו מוסדות ציבור שהינו תעריף נמוך יותר. להלן נתוני צריכת המים למונה זה לשנים 2022-2024:

מספר נכס	תאריך קריאה נוכחית	כתובת נכס	קוד סוג שימוש	תאור סוג שימוש	סה"כ צריכה בקוב	סכום מים כולל מע"מ
80171500	13/11/2024	האלון 31- קידום נוער מרכז הילה	44	לכל שימוש אחר	488	6967.62

8.3. המלצות

- ← יש לתקן את סיווג צריכת המים למבנה זה, ולעדכנו לתעריף הנכון שהינו התעריף למוסדות ציבור.

9. מוני מים שאינם פעילים

9.1. רקע

במסגרת הביקורת בוצעה בחינה לאיתור מוני מים ללא צריכה (מונה ללא צריכה הוגדר על ידי הביקורת כמונה שסך הצריכה המצטברת ב 3 השנים שנבדקו עמד על עד 5 קוב).

9.2. ממצאים

9.2.1. מונים ללא צריכה

נמצאו כ- 13 מונים שהצריכה הכוללת שלהם ב 3 השנים (2022-2024) לא עלתה על 5 קוב. להלן הפירוט:

מספר	מספר מונה	סה"כ צריכה מתחשיב (מצטבר 22-24)	סכום בש"ח
1	1514-200	0	182
2	213-400	0	185
3	2384-150	0	374
4	73886-075	0.5	375
5	841-100	2.2	373
6	74558-075	2.4	533
7	74469-075	3	531
8	74472-075	3.2	532
9	64459-075	3.2	532
10	79072-075	3.4	532
11	74466-075	4	531
12	1648-200	5	486
13	63415-075	5	531

העירייה מחויבת בגין מונים אלו מידי חשבון דו-חודשי בתעריף מינימום. הסרה של מונים אלו יכולה לחסוך לעירייה את התשלום עבור צריכות שלא קיימות ויחד עם זאת יכולה להביא להקטנת עלויות תאגיד המים אשר מחויב להחליף את מדי המים אחת לחמש שנים.

9.3. המלצות

← יש לבחון את המקרים הנ"ל ובמידת הנדרש להסיר מונים שאינם בשימוש.

10. הקצאת מים לגינון עירוני

10.1. רקע

בהתאם לחוק המים קיימת לרשות המקומית כמות מים המוקצים לה ע"י רשות המים לשימוש לצורכי גינון. כל צריכת מים מעבר להקצאה תחויב בתעריף עודף. הקצאות המים מוקנות כאמור ע"י רשות המים ובכל מקרה של אי התאמה בין כמות המים הנדרשים ובין ההקצאה- יש לפנות לרשות המים למתן הסברים ותיקון הקצאה בהתאם. מידי שנה ניתן להגיש בקשה להגדלה של הקצאה זו בהתאם לגידול העיר ושטחי הגינון שלה.

להלן תעריפי הגינון נכון למחירון רשות המים לחודש יולי 2025:

קבוצה וסוג התעריף	תעריף כולל מע"מ
גינן ציבורי	8.821 ₪ לקוב
כמות בהקצאה	11.027 ₪ לקוב
חריגה בשיעור שאינו עולה על 8% מן הכמות המוקצית	11.383 ₪ לקוב
חריגה בשיעור העולה על 8% מן הכמות המוקצית	

10.2. ממצאים

10.2.1. חריגה מכמות ההקצאה לגינון

מבדיקתנו עולה כי בשנת 2024 חרגה העירייה מכמות ההקצאה צריכת המים לגינון. להלן פרוט הקצאות המים בגין גינון לעירייה, כפי שניתנו מרשות המים לשנים 2022-2024:

שנה	הקצאה (קוב)	צריכה שנתית (קוב)	חריגה מההקצאה (קוב)	סה"כ תשלום עודף עבור חריגה מההקצאה
2022	448,200	424,522	-	-
2023	507,287	434,001	-	-
2024	507,287	523,807	16,520	36,443 ₪

10.3. המלצות

- ← יש לבצע בקרה שוטפת על כמות צריכת המים לגינון בהתאם להקצאה שניתנה
- ← במידה והצריכה עולה על ההקצאה יש להגיש בקשה בהתאם לרשות המים להגדלת ההקצאה

11. חיובי צריכת המים במוסדות סמך עירוניים

11.1. רקע

מוסדות סמך עירוניים הינם מבנים ציבוריים, בין שהם מבני עירייה המוחזקים ע"י העירייה עצמה ובין שהם מבנים המוחזקים ע"י גופים המתקצבים על ידה. מוסדות אלו כוללים מוסדות חינוך (בתי ספר, גני ילדים), מקלטים (משמשים במקרים רבים גם לפעילויות חברתיות על ידי ארגונים שונים עמותות, מלכ"רים וכדומה) מרכזי ומגרשי ספורט, ומוסדות תרבות.

11.2. ממצאים

11.2.1. תשלום צריכת המים עבור גופי סמך עירוניים

מהנתונים עולה כי העירייה משלמת עבור צריכת המים של גופים סמך עירוניים או במתקנים שהקצתה לגופים חיצוניים, זאת מבלי להסדיר את העברת חיובי המים למחזיקים בהם. הביקורת זיהתה חשבונות מוני מים רבים המיוחסים למוסדות סמך עירוניים (מפורט בטבלאות מטה) :

← חלק ממוסדות המתנ"ס ומתקני אגף הספורט

← קונסרבטוריון

← אמפיתיאטרון

← היכל התרבות

← בתי ספר

← גני ילדים

11.3. המלצות

11.3.1. הסדרת השימוש במבני עירייה וחיובי צריכת המים בהם

← להעביר לאחריות מנהלי בתי הספר את התשלום והמעקב אחר חשבונות המים, דבר שיביא לבקרה אפקטיבית יותר על חיובי המים

← חשבונות המים של גופי סמך עירוניים כגון: היכל תרבות, מתנ"ס, קונסרבטוריון וכדו', להעביר את האחריות על התשלום והבקרה של חשבונות המים למנהלים של גופים אלו

← חשבונות המים של גני ילדים - להעביר לבקרה של אגף החינוך

← חשבונות מים של מקלטים - להעביר לבקרת אגף הביטחון

← חשבונות של מקלטים דו שימושיים - ישנם מס' מקלטים שנעשה בהם שימוש ע"י עמותה פרטית כגון: בתי כנסת, ושאר עמותות אחרות. יש להעביר את חיוב מונה המים במקלטים אלו על שם העמותה שמפעילה את המקום

12. נהלי עבודה

12.1. רקע

מערכת נהלים מאורגנת משרתת את המטרות הבאות: הגדרת סמכויות ואחריות של העובדים ותהליכי עבודה בצורה אחידה וברורה, תיאום בין יחידות ובעלי תפקידים בעירייה, יישום ומעקב אחר מדיניות עירונית, קידום התייעלות ושיפור תהליכים, הדרכה יעילה של עובדים

12.2. ממצאים

12.2.1. העדר מערכת נהלים לנושא בקרה וניהול משק המים ותשלומים בגינם

נמצא כי לא נקבעו נהלים המסדירים את טיפול העירייה בתחום המים אשר קובעים את אופן הטיפול בחשבונות המים ובקרתם, כמפורט לעיל.

12.3. המלצות

מומלץ להוסיף לספר הנהלים של העירייה "נוהל צריכת מים" בו יוגדרו:

- ← הנחיות לבקרה ומעקב אחר אופן צריכת המים ונאותות נאותות החיובים מקובץ חיובים,
- ← ביצוע סקר מונים ושיוכם לגורם המחזיק בנכס,
- ← בדיקת תקינות מונים,
- ← נהל הוספה והסרה של מונים וטיפול במונים לא פעילים,
- ← בחינת תהליך התראות חריגה והתראות נזילה,
- ← קיום בודק חיצוני ומערכות מידע תומכות.

דוח מעקב תיקון ליקויים

דוחות ביקורת מבקר העירייה לשנים 2020-2023



עיריית יבנה

מבוא

עריכת רישום ומעקב אחר אופן תיקון הליקויים הינו אחד מהכלים החשובים העומדים לרשותה של הביקורת, בעצם קיום המעקב אחר תיקון הליקויים, יש משום תזכורת לנוגעים בדבר להשלים את הטעון תיקון.

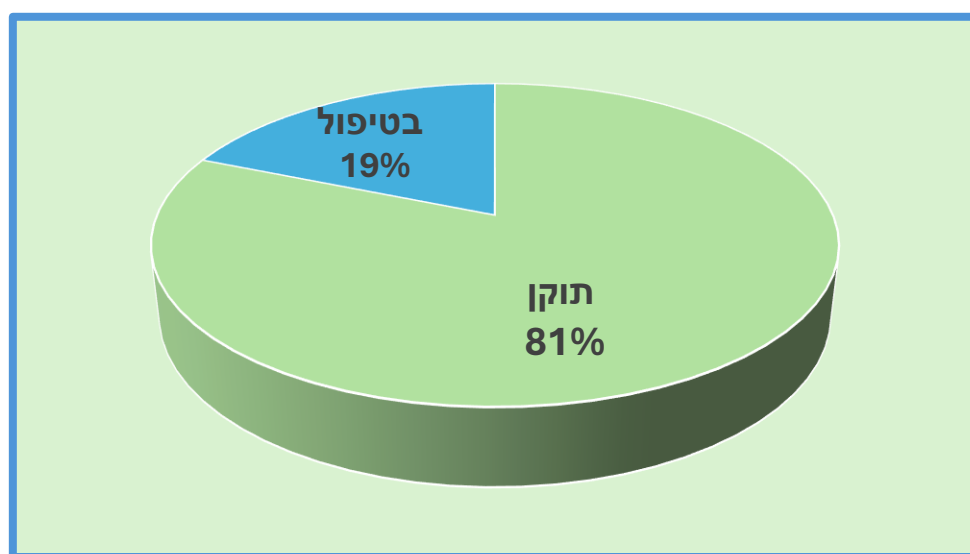
אפקטיביות הביקורת נמדדת במידת ההפנמה של הגוף המבוקר ביישום המלצותיה, בתיקון הליקויים שנתגלו במהלך הביקורת ובדרכים למניעת הישנותם.

החשיבות של המעקב אחר תיקון הליקויים נובעת גם מן הסיבה שלמבקר הרשות אין סמכות מנהלית או חוקית להורות על תיקון הליקויים. הדרך האפקטיבית היחידה העומדת לרשותו של מבקר הרשות להשפיע על הרשות לתקן הליקויים היא, בדרך של דיווח חוזר ונשנה על הליקויים שנתגלו בבדיקותיו ועל העובדה שלא ננקטו הצעדים לתיקונם.

בדוח זה מפורטים ממצאים והמלצות מדוחות ביקורת שבוצעו בין השנים 2020-2023 ע"י מבקר העירייה.

פילוח הממצאים וסטטוס הטיפול בהם

סה"כ ממצאים לדוח	מס' ממצאים שעדיין לא תוקנו	מס' ממצאים בטיפול	מס' ממצאים שתוקנו	שנה	נושא הדוח
3	0	0	3	2020	פטור מארנונה לעסקים בקורונה
4	0	1	3	2020	חישוב וגביית אגרות בנייה והיטלי פיתוח
3	0	1	2	2021	טיפול הרשות במבנים שאינם בשימוש
3	0	0	3	2021	הרשת למרכזים קהילתיים
10	0	1	9	2022	משאבי אנוש- קליטה וסיום העסקה
5	0	0	5	2022	בקרת הוצאות תקשורת
10	0	3	7	2022	אבטחת מידע וסייבר
15	0	4	11	2023	ניהול כספי בבתי ספר
8	0	2	6	2023	רכש וספקים
8	0	1	7	2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערבויות
69	0	13	56		סה"כ



שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח לטיפול
2020	פטור מארנונה לעסקים בתקופת הקורונה	5.1	נכסים שאינם זכאים להנחה מתוקף התקנות שהוזנה להם הנחה במערכת נמצאו מספר מקרים בהם למרות שסיווג הנכס הוחרג מקבלת ההנחה, בפועל הוזנה לו הנחה במערכת הגבייה. מניתוח המקרים הנ"ל עולה כי ב-2 המקרים סיווג הנכס במערכת היה 303 מסחר ועסקים, ואילו סוג התעריף היה מגורים (נמוך משמעותית מתעריף ארנונה עסקית). מבירור מול מחלקת הגבייה נמסר כי: עקב בעיות במעבר בין תוכנות הגבייה (אוטומציה ל-EPR), נרשמו במערכת שני סיווגים שונים, מחד מגורים ומאידך עסקים.	<p><input checked="" type="checkbox"/> יש לבצע בדיקה כוללת במערכת הגבייה עבור כל הנכסים, לאיתור מקרים בהם סוג הנכס במערכת שונה מסוג התעריף.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> יש לבצע בדיקה בנוגע למקרה השני המתואר לעיל, בנוגע לתעריף שחיובו בנכס מתחילת השנה. באם נדרש, יש לתקן את התעריף ממגורים לעסקים.</p>	מחלקת הגבייה	תוקן תגובת מנהלת הארנונה: בנוגע למקרה השני, הנכס מחויב כעסקים. עודכנה הנחה ותוקנה הטעות הטכנית בתוכנת EPR.	
2020	פטור מארנונה לעסקים בתקופת הקורונה	5.2	נכסים שלא הוזנה להם הנחה במערכת נמצאו מס' נכסים שזכאים להנחה על פי התקנות, אך לא הוזנה להם הנחה בפועל במערכת הגבייה	<input checked="" type="checkbox"/> יש להזין את ההנחות לנכסים בהתאם להוראת התקנות.	מחלקת הגבייה	תוקן הוזנה הנחות לעסקים הנ"ל.	
2020	פטור מארנונה לעסקים בתקופת הקורונה	6	סיווג נכסים שלא על פי אופי השימוש בפועל נמצאו 2 נכסים שסווגו כמרפאות ורופאים אחרים (קוד סיווג 851) בעוד שבפועל שימוש כמרפאות שיניים (קוד סיווג 850). סיווג שגוי זה מביא לגביית חסר בדמי הארנונה השנתי עבור נכסים אלו בסכום של כ-120,000 ₪	<p><input checked="" type="checkbox"/> יש לתקן לאלתר את סיווג הנכסים הנ"ל למרפאו שיניים, ולהוציא חיוב מעודכן בהתאם.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> מומלץ לבצע סקירה תקופתית כוללת לסיווגי הנכסים במערכת לאיתור מקרים חריגים כגון אלו</p>	מחלקת הגבייה	תוקן תוקן סיווג הנכסים	
2020	חישוב וגביית אגרות בנייה והיטלי פיתוח	1.1	העדר ממשק נתונים אוטומטי בין המערכת ההנדסית למערכת הכספית נמצא כי לא קיים ממשק נתונים אוטומטי בין המערכת הכספית למערכת ההנדסית המעדכן כי בוצע תשלום האגרות וההיטלים בגין ההיתר. התהליך מבוצע ידנית על ידי המצאת הקבלה על ידי המשלם לידי אגף ההנדסה ולא קבלת הקבלה במייל מאגף הכספים. העדר ממשק	<input checked="" type="checkbox"/> פיתוח ממשק נתונים אוטומטי יש לבחון פיתוח ממשק נתונים אוטומטי בין המערכת ההנדסית למערכת הכספיים, ועל ידי כך יצירת בקרה מובנת והליך סדור יותר של גביית האגרות וההיטלים.	אגף הנדסה מחלקת גבייה	נמצא בטיפול אגף ההנדסה בפקוח שוטף של המנכ"לית	12/25

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	ל"ז לטיפול
			אוטומטי בהליך זה מהווה חולשה בבקרה על גביית הכספים מאגרות הבנייה וההיטלים, וחושפת את העירייה למקרים בהם יימסר היתר בניה למבקש ללא תשלום מלא של האגרות וההיטלים הנדרשים. כמו כן העדר הממשקים גורם לסרבול ההליך, לתהליכים ידניים מיותרים, ולטרטור מבקש ההיתר.	<input checked="" type="checkbox"/> תשלום האגרות וההיטלים באתר האינטרנט מומלץ לשקול מתן פתרון טכנולוגי לתשלום האגרות וההיטלים באתר האינטרנט הייעודי של הוועדה המקומית לתכנון ובנייה.	אגף המחשוב		
2020	חישוב וגביית אגרות בנייה והיטלי פיתוח	3.1	אי גביית היטלי פיתוח במקרים של חריגות בנייה נמצא כי מתוך 29 מקרים מדוחות עבירות הבנייה בהם נוצר גידול בשטח הנכס , ב-18 מקרים לא בוצע חיוב היטלים, וב-9 מקרים מתוכם אף לא בוצע עדכון לגודל הנכס בחיוב הארנונה. אי גביית ההיטלים במקרים הנ"ל גורמת לאובדן הכנסות משמעותי לעירייה, ומהווה "עידוד" לעברייני הבניה. סך השטח החורג שנמצא בדוחות שנבדקו לעיל – 2,543 מ"ר, סך אובדן ההכנסות הכולל ממקרים אלו 909,631.1 ₪ נדגיש כי במדובר במדגם דוחות מצומצם שנבדק במסגרת הביקורת (רק 40 דוחות מתוך 965 דוחות שנכתבו במהלך 2019-2020), ואובדן ההכנסות בפועל מאי גביית ההיטלים גבוה משמעותית מהסכומים לעיל.	<input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול באופן מידי לגביית היטלי הפיתוח השונים הנובעים מחריגות בנייה. <input checked="" type="checkbox"/> יש להפיק לבעל הנכס שובר לתשלום אגרות והיטלים מיד עם קבלת דוח מפקח הבנייה.	אגף ההנדסה מחלקת גבייה	בטיפול החלו לבצע גבייה של היטלים ואגרות במקרים של חריגות בנייה, וכן עודכן שטח הנכסים בהתאם בחיוב הארנונה. נמצא במעקב שוטף של המנכ"לית	12/25
2020	חישוב וגביית אגרות בנייה והיטלי פיתוח	3.2	העדר פונקציה ארגונית למעקב וגבייה שוטפת של היטלי הפיתוח נמצא כי לא קיים גורם ארגוני פנימי ולא חיצוני בעירייה שמתוקף תפקידו מבצע מעקב שוטף אחר גביית אגרות הבנייה והיטלי הפיתוח,	<input checked="" type="checkbox"/> יש למנות גורם ארגוני שיבצע מעקב שוטף אחר גביית אגרות הבנייה והיטלי הפיתוח, ובכלל זה: הפקת השובר לתשלום, מעקב אחר סטטוס הגבייה,	הנהלת העירייה	בטיפול בהתאם ובהמשך לממשק שהוקם. בכוונתנו לחזק	12/25

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח"ז לטיפול
			ובכלל זה: הפקת השובר לתשלום, מעקב אחר סטטוס הגבייה, וביצוע פעולות אכיפת גבייה במקרים הנדרשים. כתוצאה מכך, במקרים רבים לא מבוצעת גביית היטלים, כגון אלו המפורטים בסעיף הקודם	וביצוע פעולות אכיפת גבייה במקרים הנדרשים.		את מחלקת הגבייה גם בנושא אגרות והיטלים.	
2020	חישוב וגביית אגרות בנייה והיטלי פיתוח	4.1	תהליך העברת מידע לקוי מאגף ההנדסה למחלקת הגבייה נמצא כי הדוח בדבר חריגת הבניה מועבר באופן פיזי/דני (ולא באמצעות דואר אלקטרוני או מערכת ממוחשבת אחרת). כמו כן נתוני שטחי החריגה, הנדרשים להוספה לחיוב הארנונה, לא מופיעים בצורה ברורה ונאותה אלא נכתבים בכתב יד על גבי דוח הפיקוח. בנוסף, בדוח הפיקוח מצוין רק שטח הבנייה החורג, ולא מפורט מה השטח המאושר על פי ההיתר(השטח שחויב עד כה). דבר זה מקשה על מחלקת הגבייה לדעת את השטח המדויק לחיוב הנכס בארנונה.	<input checked="" type="checkbox"/> יש ליצור טופס מובנה ייעודי לצורך הליך עדכון מחלקת הגבייה בדבר שטחי חריגות הבנייה שנדרש לעדכן בחיובי הארנונה. בטופס יפורט שטח הנכס על פי ההיתר, שטח החריגה, והשטח המעודכן הנדרש לחיוב בארנונה. <input checked="" type="checkbox"/> יש להעביר את המידע בצורה ממוחשבת שתאפשר מעקב שוטף ותקין אחר העברת המידע. מומלץ לבחון סריקת טופס העדכון למערכת ההנדסית ומערכת הגבייה.	אגף הנדסה מחלקת גבייה אגף המחשוב	תוקן	
2020	חישוב וגביית אגרות בנייה והיטלי פיתוח	4.2	העדר מעקב ותיעוד ראוי של העברת המידע מאגף ההנדסה למחלקת הגבייה העברת המידע בנוגע לחריגות הבנייה ונתוני שטחי הנכסים הנדרשים ועדכון בחיוב הארנונה, מבוצעת בצורה ידנית, ומתויקת ידנית בקלסרים במחלקת הגבייה על פי שם בעל הנכס.	<input checked="" type="checkbox"/> יש לבצע בדיקה על נתוני דוחות הפיקוח מהשנים האחרונות ולעדכן בהתאם את השטחים לחיוב בארנונה במערכת הגבייה (כגון מקרים המפורטים בסעיף 3.1 לעיל)	אגף ההנדסה מחלקת גבייה	בטיפול נמצא בטיפול אגף ההנדסה בפיקוח שוטף של המנכ"לית	12/25

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח"ז לטיפול
			מידע זה לא נשמר או נסרק למערכת המחשוב, ולא מבוצע מעקב שוטף שכל המידע הגיע בשלמותו, ואת אופן הטיפול בו. כתוצאה מכך, במקרים רבים לא מועבר המידע, ולא מעודכן שטח הנכס לחיוב בארנונה. (ניתן לראות דוגמאות בממצא מס' 3.1 לעיל).				
2021	טיפול הרשות במבנים שאינם בשימוש	1	<p>העדר טיפול בנכסים שאינם בשימוש הגורמים לפגע סביבתי</p> <p>בסיור שבוצע ברחבי העיר נמצאו מס' בניינים שאינם בשימוש וגורמים למפגעים סביבתיים שונים, להלן הפירוט:</p> <p>1. רחוב חירות 16 (אולמי פאר לשעבר) מדובר על מבנה תעשייתי שברובו הגדול הרוס ולא בשימוש, בסביבת המבנה קיימות ערמות אשפה שהצטברו ומהוות מפגע סביבתי.</p> <p>2. רח' השרון 19 מדובר בבית מגורים שבנייתו הופסקה לפני עשרות שנים, הגידור סביב אתר הבניה נהרס בחלקו, ובאזור קיימת עשביית פרא, פסולת ומפגעים סביבתיים שונים.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול בהקדם לטיפול במפגעים הסביבתיים המצויים בסביבת הנכסים</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול לחידוש והשמשת המבנים או לחלופין להריסתו</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> יש לבחון הטלת חיובי ארנונה על הנכס (בהתאם לסעיף 330 לפקודות העיריות כמפורט לעיל) על מנת לתמרץ את חידוש והשמשת המבנה.</p>	<p>אגף שפ"ע</p> <p>אגף הנדסה</p> <p>מחלקת הגבייה</p>	<p>תוקן</p> <p>תוקנו המפגעים בסביבת המבנים הנ"ל</p>	
2021	טיפול הרשות במבנים שאינם בשימוש	2	<p>העדר טיפול בשלדי מבנים שבנייתם לא הסתיימה</p> <p>נמצאו מס' שלדי בניינים שבנייתם לא הושלמה, והעירייה לא פעלה להריסתם.</p> <p>בכך, בין היתר, נפגעו הכנסותיה מתשלום ארנונה, נפגעה אפשרות לשימוש מועיל במשאב הקרקע שעליו ניצבים המבנים, ונפגעה ההתפתחות העירונית שתוכננה לאותו מתחם, שנתר עזוב ושומם ובו מפגע בטיחותי וסביבתי.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול בהקדם לטיפול במפגעים הסביבתיים והבטיחותיים המצויים בסביבת הנכסים</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול בהקדם להריסת חריגות הבנייה בנכס</p>	<p>אגף שפ"ע</p> <p>אגף הנדסה</p>	<p>בטיפול</p> <p>בטיפול אגף הנדסה</p>	12/25

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	ל"ז לטיפול
			<p>1. רח' השרון 19 – מפורט בסעיף 1</p> <p>2. שלד בית כנסת – רח' החבצלת</p> <p>בתאריך 1.1.2000 נחתם חוזה רשות שימוש בין עיריית יבנה לבין עמותת מרכז קהילתי רוחני – "חזון ישעיה" בנוגע לקרקע ברח' החבצלת ביבנה למטרת בניית בית הכנסת והשימוש בו. תוקף החוזה שנחתם הינו לתקופה של 25 שנים + אופציה ל 25 שנים נוספות, עם זאת מציין ההסכם כי לאחר 5 שנות השימוש הראשונות בנכס יהיה כל צד רשאי לסיים את תקופת השימוש בכל עת, ובתנאי שמסר על כך לצד שכנגד הודעה בכתב של 4 חודשים לפחות מראש.</p> <p>3. בית כנסת קול יעקב – רחוב הנביאים</p> <p>בתאריך 10.03.2002 נחתם חוזה רשות שימוש בין עיריית יבנה לבין עמותת קול יעקב וחסד לאברהם בנוגע לקרקע ברח' הנביאים 23 למטרת בניית בית הכנסת והשימוש בו. תוקף החוזה שנחתם היה ל-5 שנים עד לתאריך 31.12.2007. מאז ועד היום לא נחתם חוזה הקצאה חדש.</p> <p>4. רח' שבזי 54</p> <p>מדובר בבית פרטי חלק מדו משפחתי, היתר הוצא בתאריך 06/01/83 – בשטח של 179.94 מ"ר. המבנה מאוכלס כבר שנים רבות ללא טיפול בחזית החיצונית.</p> <p>5. רח' שבזי 2</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> יש לבחון הטלת חיובי ארנונה על הנכס (בהתאם לסעיף 330 לפקודות העיריות כמפורט לעיל).</p>	מחלקת הגבייה		

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לו"ז לטיפול
			מרכז מסחרי בצומת בין רחוב שבזי לרחוב שד' דואני שטח הקומה השנייה לא בשימוש.				
2021	טיפול הרשות במבנים שאינם בשימוש		<p>העדר ניהול ספר נכסים בהתאם לנדרש בחקיקה</p> <p>נמצא כי ספר הנכסים של עיריית יבנה איננו מנוהל כפי הנדרש בחקיקה:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ לא קיים גורם ברשות האחראי לניהול ספר הנכסים, והדבר פוגע ביכולתה לנהל ולנצל באופן יעיל ומועיל את הנכסים שבחזקתה, לרבות אלו שאינם בשימוש. ❖ סקר הנכסים האחרון בוצע ברשות לפני למעלה מ-10 שנים, דבר המצביע על כך כי אין בידי העירייה מידע כולל ומעודכן על כלל הנכסים שבחזקתה. 	<p><input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול למינוי גורם בעירייה שיהיה אחראי לניהול ספר הנכסים ע"פ הנדרש בחקיקה.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול לביצוע סקר נכסים מעודכן לנכסי הרשות.</p>	הנהלת העירייה	<p>תוקן</p> <p>מונה מנהל נכסים בעירייה. וכן מבוצע בימים אלו סקר נכסים, למיפוי נכסי הרשות.</p>	
2021	הרשת למרכזים קהילתיים	8	<p>רכש והתקשרויות</p> <p>א. במרבית הרכישות שנבדקו לא התקבלו הצעות מחיר כלל מספקים נוספים, וזאת בניגוד מוחלט להוראות ניהול הרכישות של הרשת.</p> <p>ב. ברכישה מס' 6 לעיל, הקבלן שנבחר (הצעתו הייתה הזולה ביותר מבין 3 הצעות מחיר) הינו אחיו של מנכ"ל הרשת. אמנם אישור ההתקשרות בוצע בהתאם לנהלי הרכש, והיקף ההתקשרות איננו בסכום מהותי (כ-25,000 ₪) אך במקרה זה קיים</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> יש להקפיד על הוראות ניהול הרכישות במתנ"ס, ולקיים את הרכישות והתקשרויות בצורה שקופה ושוויונית תוך קבלת הצעות מחיר מספקים נוספים בהתאם להוראות הנהל.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> יש לוודא שלא קיימים ניגודי עניינים בביצוע רכישות והתקשרויות עם ספקים, במקרה של חשש לניגוד עניינים יש להביא את</p>	מתנ"ס	<p>תוקן</p> <p>מערכת הרכש של החברה למתנ"סים הוטמעה באופן מלא ברשת. כלל הרכישות, הצעות המחיר וההחלטות מתועדות בה.</p> <p>הרכש מתבצע בצורה שקופה ושוויונית</p>	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	ל"ז לטיפול
			<p>ניגוד עניינים של מנכ"ל הרשת, ואישור התקשרות זאת היה צריך להתבצע על ידי גורם אובייקטיבי ובלתי תלוי כגון : וועדת רכש וכדו'.</p> <p>ג. החברה למתנ"סים הטמיעה מערכת רכש ייעודית ברשת המחשבים של המתנ"סים השונים ברחבי הארץ, בכדי להקל על תהליך הרכש ולנהל מעקב ממוחשב אחר כלל הזמנות המתנ"ס.</p> <p>ד. במתנ"ס יבנה עדיין לא הוטמעה מערכת רכש, ותהליך הרכש עדיין מנוהל ומתועד באופן ידני</p>	<p>הרכישה\ההתקשרות לאישור וועדת רכש אובייקטיבית המורכבת מחברי הנהלה שאינם כפופים למנכ"ל הרשת.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול בהקדם להטמעת מערכת רכש ייעודית בכדי להקל על תהליך הרכש ולנהל מעקב ממוחשב אחר כלל הזמנות המתנ"ס.</p>			
2021	הרשת למרכזים קהילתיים	9.1	<p>הנחות בחוגים</p> <p>שיעורי הנחות הנהוגים במתנ"ס יבנה, בחלקם קיימים בכל המרכזים הקהילתיים ברחבי הארץ כגון: הנחות בגין רישום ילד שני, חוג שני, רישום מוקדם, ועדת הנחות וכדו'.</p> <p>אך חלק מההנחות הינן ייחודיות יחסית למתנ"ס יבנה כגון : הנחות לעובדי עירייה\מתנ"ס, הנחות לשוטרים\סוהרים וכדו'.</p> <p>שיעורי הנחות אלו גבוהות יחסית (20%-30%) ולצד היכולת שלהן לעודד לצירוף משתתפים נוספים לחוגי המתנ"ס, קיימת להם השפעה בסופו של דבר על מחיר החוג.</p> <p>כלומר, מתן שיעור הנחה גבוה לקהלים מסוימים עשוי לעיתים להשפיע על מחיר החוג</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> ראוי כי נושא שיעור הנחות לחוגי המתנ"ס, המשפיע על אוכלוסיית תושבים רחבה, יובא לדיון ואישור הנהלת הרשת ולא מועצת העיר. בדיון יוצגו השיקולים, היתרונות והחסרונות למתן שיעורי הנחות הנ"ל.</p>	הנהלת העירייה	הנהלת המתנ"ס	<p>תוקן</p> <p>בחודש 02/2025 נערך דיון במדיניות הנחות של הרשת, הוגדרו קריטריונים ונהלים ברורים.</p>

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	ל"ז לטיפול
			המלא לשאר אוכלוסיית התושבים שאיננה זכאית להנחה. חלק מההנחות הנ"ל נקבעו בהסכמים כבר לפני שנים רבות, ולא נערך דיון בנושא זה בהנהלת הרשת ולא במועצת העיר בשנים האחרונות				
2021	הרשת למרכזים קהילתיים	10.2	עובדי עירייה שעובדים במקביל במתנ"ס נמצא כי קיימים מספר עובדי עירייה שעובדים במקביל גם במתנ"ס בהיקף העסקה משמעותי. (עלות העסקה של למעלה מ-30 אלף ₪ בשנה) רשימת העובדים מפורטת בדוח המלא	<input checked="" type="checkbox"/> על העירייה ליידע את כלל העובדים בדבר המגבלה בדבר עבודה נוספת מלבד עבודתם הקבועה בעירייה. לפקח על כך, ולהביא במקרה הצורך את המקרים הרלוונטיים לאישור עבודה נוספת לאישור מועצת העיר. ובייחוד כאשר מדובר בעבודה נוספת במתנ"ס שהינו גוף נתמך ומתוקצב ע"י העירייה, הבקרה במקרים אלו צריכה להיות מוחלטת.	אגף משאבי אנוש הנהלת העירייה	תוקן אגף משאבי אנוש יוציא הודעה מסודרת בנושא לכלל העובדים. בהתאם לדוח הממצאים ככל שהעובדים הקיימים בדוח עדיין מועסקים במשרה מלאה ועובדים בעבודה נוספת הנושא יעבור לאישור הנהלת העירייה.	
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	1.1	תיוק ידני של מסמכי העובדים תיקי עובד מנוהלים בתיקייה ידנית, כאשר מסמכי העובד מתויקים בתיקייה, הדבר חושף את העירייה לסיכונים רבים כגון אובדן של מסמכים, חוסר יכולת לבחון את שלמות המסמכים הנדרשים בתהליך, ומבטא חוסר יעילות הבאה לידי ביטוי בשימוש נרחב בכ"א וצורך במקומות אחסון.	מומלץ לבחון תיעוד תיק העובד בצורה ממוחשבת במערכת מש"א על מנת שכל המידע יהיה מתועד בתוך מערכת המידע.	אגף משאבי אנוש	בטיפול כל עובד חדש הנקלט לעירייה מוקם לו תיק אישי ממחושב במערכת האוטומציה. בקרוב עתיד לצאת מרכז דרך המחשוב לסריקת כלל התיקים בארכיון.	12/25

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח לטיפול
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	1.2	העדר רשימת תיוג לתהליך גיוס וקליטת עובדים נמצא כי לא קיימת רשימת תיוג לגיוס וקליטת עובדים ("צ'ק ליסט"), המגדירה את תהליך קליטת העובד, התחנות בהם הוא צריך לעבר ועל אלו מסמכים נדרש לחתום עובד בעת קליטתו לעירייה, בהתאם לסוג העובד, דרגה ועוד.	יצירת טופס ייעודי לקליטת עובדים לעירייה. הטופס יכלול בין היתר תיעוד לביצוע שיחה עם קב"ט העירייה, שיחה ומסירת טפסים נדרשים במש"א ושכר, פתיחת משתמשים במערכות המידע, קבלת ציוד, קריאת נהלים ועוד. יש לתעד את הטופס בתיק העובד. הטופס ישמש על מנת לוודא כי העובד עבר בכלל המחלקות הרלוונטיות לרבות ביצוע של הדרכות הן בנושאים מקצועיים והן בנושאים כללים דוגמת הטרדה מינית/אבטחת מידע.	אגף משאבי אנוש	תוקן בוצע, כולל טופס טיולים לעובד המסיים את עבודתו ברשות.	
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	1.3	העדר עדכניות נתוני העובדים במערכת מש"א נתוני העובדים במערכת אינם עדכניים ואינם כוללים בהכרח את תפקיד העובד העדכני. נמצאו 355 עובדים פעילים אשר תפקידם בעירייה כלל אינו מופיע במערכת המידע. לביקורת אין דרך לאמת האם תפקיד העובד אשר מופיע במערכת הינו התפקיד העדכני. לדברי מנהל מש"א הנתונים הקיימים במערכת היום לא בהכרח כוללים את התפקיד/ המחלקה של העובדים היום ו/או כלל לא מופיעים במערכת.	יש לבחון את נכונות המידע הקיים במערכת מש"א, לרבות ביצוע בחינה רוחבית של תפקידים ומחלקות אליהם משויכים העובדים במערכת מש"א ולפעול לעדכון פרטים שאינם נכונים או שאינם מצוינים היום.	אגף משאבי אנוש	תוקן נערך עדכון פרטים וטיוב הנתונים הקיימים.	
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	1.4	העדר מסמכים נדרשים בתיקי העובדים בדגימת 10 תיקי עובדים, לבחינת קיומם של מסמכים בתהליך גיוס עובד נמצא כי מסמכים רבים חסרים ולא מתועדים. בין המסמכים שנמצאו חסרים: שאלון אישי, חתימה על	1. יש לוודא קיומם של כלל מסמכי הקליטה בתיק העובד. במידה והעירייה תיישם ותיצור טופס טיולים נכנס הדבר יקל על ניהול המעקב אחר קיומם של כלל הטפסים.	אגף משאבי אנוש	תוקן קיימת הקפדה על תיוק כלל מסמכי העובדים	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לו"ז לטיפול
			סודיות, אישור הדרכת בטיחות, טופס הטרדה מינית, הצהרת ניגוד עניינים ועוד.	2. יש לתעד הצהרת העובד על היעדר ניגוד עניינים ולוודא כי מקרים הדורשים וועדת שירות יועברו לאישור הועדה טרם אישור הגיוס על מנת למנוע מצבים של גיוס עובד בעל קרבה משפחתית.			
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	1.5	טופס הטרדה מינית אינו דורש חתימת העובד בבדיקתנו נמצא כי רק 2 טפסים מתוך 10 העובדים שנדגמו היו חתומים.	מומלץ כי טופס הטרדה מינית יכלול מקום בו העובד יצהיר כי קרא והבין את הנוהל ומתחייב לפעול על פיו.	אגף משאבי אנוש	תוקן כעת בעת הקליטה, כל עובד חדש נדרש לחתום על הטופס.	
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	1.6	החתמת עובדים קיימים על טופס "אבטחת מידע" החל מיוני 2021, החלה העירייה להחתים עובדים חדשים על טופס "אבטחת מידע ומחשבים והגנת הפרטיות" כחלק מתהליך הגיוס. עם זאת, טרם התבצע תהליך של החתמת עובדים קיימים/ עובדים בתפקידים עם מידע רגיש ו/או ביצוע הדרכות לעובדים חדשים והדרכות תקופתיות בנושא אבטחת מידע.	מיפוי העובדים בעירייה ושליחת הנוהל לעובדים בעלי גישה למידע רגיש/ עובדים בתפקידי מפתח כשלב ראשון ולאחר מכן הפצת הנוהל לקריאה ואישור כלל עובדי העירייה. יש לפעול ליצירת תכנית הדרכה תקופתית ועדכנית בנושא טבחת מידע לבעלי התפקידים הרלוונטיים בעירייה ולשמור תיעוד של המשתתפים.	אגף משאבי אנוש	תוקן אגף מערכות מידע מבצע הדרכות שוטפות לכלל העובדים בנושא	
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	2.1	העדר טופס טיולים לסיום העסקת עובד נמצא כי לא מבוצע טופס טיולים לסיום העסקה הכולל בין היתר תיעוד להחזרת ציוד, שיחה עם מש"א, סגירת משתמשים במערכת המידע, גמר חשבון.	מומלץ ליצור צ'ק ליסט לתהליך סיום העסקת עובד אשר יכלול בין היתר תיעוד להחזרת ציוד, סגירת המשתמש במערכות העירייה	אגף משאבי אנוש	תוקן קיים טופס טיולים לעובד מסיים	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח לטיפול
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	2.2	סגירת משתמשים במערכת לאחר סיום העסקה לידי הביקורת לא התקבל קובץ הכולל סטטוס משתמשים במערכת המידע, אשר התבקש על מנת לבחון האם קיימים משתמשים פעילים לעובדים שסיימו העסקה. נושא זה הינו חשוב מאוד לאורך ריבוי ניסיונות החדירה שמתבצעים בשנים האחרונות לארגונים. כמו כן מחשש מחשיפת מידע על עובדים בניגוד להוראות חוק הגנת הפרטיות תשמ"א- 1981, ביצוע פעולות שאינן מורשות ועוד.	לרבות מערכת שכר ומש"א, שיחה עם מש"א, גמר חשבון ועוד.		תוקן בעת סיום העסקה של עובד נסגרות הרשאותיו ע"י מחלקת המחשוב.	
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	2.3	נתונים שגויים במערכת מש"א בבחינת קובץ אב עובדים ליום 14/09/21, נמצאו 13 עובדים אשר תאריך סיום העסקה שלהם קדם לתאריך תחילת העסקה. יש לציין כי תאריך סיום העסקה אשר קודם לתאריך תחילת העסקה מצביע על כך שהמידע הקיים במערכת איננו מדויק ושגוי ועלול להוות סיכון בעת חישוב וותק והטבות, לרבות חופשה, הבראה ועוד. כמו כן, נמצאו 4 עובדים אשר סיימו העסקתם וסטטוס העובד במערכת השכר הינו פעיל. השארת סטטוס כפעיל, חושפת את העירייה להמשך תשלום לעובד אשר סיים העסקתו וכן מהווה סיכון לזליגת מידע.	יש לבצע טיוב לנתוני העובדים לרבות בחינה רוחבית של תאריך תחילת העסקה ותאריך סיום. כמו כן, מומלץ להוסיף בקרה חודשית/רבעונית לבחינה כי עובדים אשר סיימו העסקה נסגרו בכלל מערכות העירייה	אגף משאבי אנוש	תוקן בוצע, הנתונים תוקנו.	
2022	משאבי אנוש- תהליכי קליטה, הערכה, וסיום העסקה לעובדים	2.4	העדר תהליך הערכת עובדים לעירייה אין נוהל להערכת עובד בשגרה, הכולל מספר הערכות עובד שצריכות להתבצע במהלך השנה ועל ידי מי, קביעת יעדים אישיים ובחינת עמידה בהם וכן הערכה של העובד את עצמו,	מומלץ ליצור נוהל לתהליך הערכת עובד כולל מספר הערכות שצריכות לבצע, גורם אחראי ועוד. לאחר יצירת הנוהל, יש לבצע מעקב	אגף משאבי אנוש	תוקן החל מ 7/23 החל הליך הערכת עובדים ברשות.	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לו"ז לטיפול
			מנהליו וסביבת העבודה שלו. אמנם לא קיימת רגולציה בנושא אולם הדבר הינו בעל חשיבות בעיקר בעת אופציה של קידום עובדים בדרגות וכן כבסיס לזימון לשימוע במקרה של הערכה נמוכה.	תקופתי אחר התקדמות ביצוע הערכות עובדים לצורך העלאת אחוז הביצוע.		יתקיים כל שנה בין החודשים יולי-ספטמבר	
2022	בקרת הוצאות תקשורת	1.1	העדר בקרה אפקטיבית על היקף השימוש וסכומי החשבונות בגין שירותי התקשורת נמצא כי לא מתקיימת בקרה אפקטיבית על פירוט סכומי החשבונות המוגשים לתשלום על ידי ספקי שירותי התקשורת. לא נבדקים סכומים אל מול חודשים קודמים, ולא מבוצעת בדיקה אם נוספו שירותים חדשים לחשבונית וכדו'	<ul style="list-style-type: none"> יש להגדיר למנות בהקדם גורם עירוני שיבצע בקרה יסודית ומהותית על סכומי התשלומים בגין שירותי התקשורת בערייה ומוסדותיה. לחלופין ניתן לבחון שכירת שירותי חברה חיצונית המתמחה בתחום, שתבצע את הבקרה השוטפת על העלויות השוטפות של שירותי התקשורת. 	הנהלת הערייה	תוקן מבוצע, מומלץ על בקרה שנתית חיצונית	
2022	בקרת הוצאות תקשורת	2.1	בחינת כדאיות מסלולי PRI : נמצא כי העלות החודשית הכוללת הממוצעת כיום לשירות מסלולי PRI לחברת בזק הינה בסך של כ- 5,402 ₪ לעומת עלות חלופית בחברות סלקום או פרטנר בתעריפי חשכ"ל של 2,231 ₪ לחודש בלבד,	מומלץ לנייד את צירי הPRI לחברות סלקום או פרטנר חיסכון פוטנציאלי של 3,171 ₪ לחודש	אגף המחשוב	תוקן	
2022	בקרת הוצאות תקשורת	2.2	בחינת נחיצות לקווים אנלוגיים ללא פעילות של שיחות יוצאות : נמצאו 98 קווים ישירים שאינם מוציאים שיחות כלל, העלות החודשית הכוללת של קווים אלו מסתכמת בכ- 2,267 ₪ לחודש.	מומלץ לבחון את נחיצותם של הקווים שאינם פעילים (ייתכן מדובר בקווי חירום, אזעקה, גילוי אש וכד'..) חיסכון פוטנציאלי של 27,213 ₪ בשנה	אגף המחשוב	תוקן בוצע מיפוי של קווי החירום והוקפאו הקווים שאינם פעילים	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	ל"ז לטיפול
2022	בקרת הוצאות תקשורת	2.3	אופטימיזציה לקווים אנלוגיים- בבחינת שימושים ושיוך למסלולים אופטימליים נמצאו 49 קווים אשר מומלץ להעבירם למסלול חיוב כדאי יותר. מדובר בעיקר במסלולי "קו קל" שניתן להעבירם למסלול חבילת דקות	מומלץ להעביר מסלולי "קו קל" למסלול חבילת דקות על פי המפורט בנספח. חיסכון פוטנציאלי של 9,551 ₪ בשנה	אגף המחשוב	תוקן	
2022	בקרת הוצאות תקשורת	2.4	עדכון מבצעי ADSL- נמצאו קווים עם שירות ADSL שתוקף המבצע שלהם פג.	מומלץ לחדש מסלולי מבצע במסגרת הרפורמה החדשה של משרד התקשורת. חיסכון פוטנציאלי של 5,151 ₪ בשנה	אגף המחשוב	תוקן	
2022	אבטחת מידע וסייבר	1.2.1	יישום מדיניות סיסמאות לכלל המשתמשים מבדיקתנו עולה כי עד לאחרונה לא יושמה מדיניות סיסמאות ברשת הארגונית בעירייה, לא נאכפה דרישה למורכבות סיסמא, ולא נדרשה החלפת סיסמא באופן תקופתי.	<input checked="" type="checkbox"/> מומלץ להשלים את יישום מדיניות הסיסמאות לכלל המשתמשים במערכות המידע בעירייה	אגף המחשוב	תוקן	
2022	אבטחת מידע וסייבר	1.2.2	ליקויים בהסרת הרשאות לעובדים שסיימו את עבודתם בעירייה מצאנו כי לא מוגדר כיום תהליך מוסדר להליך עזיבת עובד וסגירת הרשאותיו במערכת המידע השונות. מניתוח הנתונים עולים הממצאים הבאים: <input checked="" type="checkbox"/> נמצאו משתמשים רבים שסיימו את עבודתם בעירייה כבר לפני זמן רב, אך הרשאותיהם לא הוסרו מהמערכות השונות <input checked="" type="checkbox"/> נמצאו משתמשים רבים שלא ביצעו כניסה למערכת יותר מ 180 יום.	<input checked="" type="checkbox"/> יש להגדיר נוהל עבודה מוסדר להליך עזיבת עובד, תוך מילוי "טופס טיולים יוצא" המחייב סגירת הרשאות המשתמש בעת סיום עבודתו בעירייה. <input checked="" type="checkbox"/> יש להגדיר ברשת הארגונית (AD) מנגנון סגירת משתמשים שלא ביצעו כניסה יותר מ 90 ימים. <input checked="" type="checkbox"/> יש לבצע סקירה תקופתית על הרשאות העובדים ולהסיר הרשאות עובדים שסיימו עבודתם בעירייה.	אגף המחשוב אגף משאבי אנוש	תוקן	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח לטיפול
2022	אבטחת מידע וסייבר	1.2.3	הרשאות ADMIN ברשת הארגונית נמצא כי אין שם משתמש ADMIN חד ערכי לכל עובד מחשוב, עובדי המחשוב מבצעים שימוש באותו משתמש ADMIN כך שלא ניתן לתחקר במדויק מי ביצע פעולה ספציפית תחת משתמש זה.	<input checked="" type="checkbox"/> יש להימנע משימוש בשמות משתמשים גנריים במערכות ולהקפיד על שימוש בשם משתמש ייחודי חד ערכי עבור כל עובד.	אגף המחשוב	תוקן בוצע, לא קיימים משתמשים גנריים במערכות.	
2022	אבטחת מידע וסייבר	1.3.1	תיקון חלקי של הליקויים שעלו במבדק החדירה מבדיקתנו עולה כי חלק מהליקויים אכן תוקנו. עם זאת, נותרו לא מעט ממצאים אשר עדיין לא תוקנו.	<input checked="" type="checkbox"/> יש לפעול בהקדם לסיום תיקון כלל הליקויים שעלו במסגרת מבדקי החדירה שבוצעו על מערכות העירייה, ובייחוד את הליקויים בעלי הסיכון הגבוה.	אגף המחשוב	תוקן תוקנו כל הליקויים שעלו במבדק	
2022	אבטחת מידע וסייבר	1.4.1	העדר ביצוע לומדת אבטחת מידע מבדיקתנו עולה כי עובדים רבים בעירייה לא ביצעו את לומדת אבטחת המידע כנדרש. בתאריך 15.03.23 נשלחה ע"י מנהל מערכות המידע למנכ"ל העירייה רשימה של 126 עובדים אשר לא ביצעו את לומדת אבטחת המידע	<input checked="" type="checkbox"/> יש להקפיד שכל עובד שקיימות לו הרשאות למערכות המחשוב בעירייה יבצע לומדת אבטחת מידע לפחות אחת לשנה. <input checked="" type="checkbox"/> יש להגדיר ולאכוף בנוהל כי עובד שלא יבצע את הלומדה כנדרש תחסם הכניסה שלו למערכות העירייה.	אגף המחשוב	תוקן	
2022	אבטחת מידע וסייבר	1.5.1	העדר חסימה של חיבור התקני אחסון ניידים למחשבי העירייה נמצא כי לא קיימת במחשבי העירייה חסימה לחיבורים של התקני אחסון ניידים באמצעות כניסת USB ("Disk on key"), דבר שמהווה סיכון לאירועי דלף מידע ממערכות העירייה.	<input checked="" type="checkbox"/> ביצוע חסימה לאפשרות חיבור התקני אחסון ניידים באמצעות כניסת USB למחשבי העירייה.	אגף המחשוב	תוקן בוצעה חסימת התקנים חיצוניים דרך מערכת אבטחת המידע EDR אשר מופצת לכלל התחנות בעירייה.	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח לטיפול
2022	אבטחת מידע וסייבר	1.5.2	העדר מערכת לניקוי קבצים לפני הכנסתם לרשת ("עמדת הלבנה") נמצא כי אין מערכת ייעודית להכנסת קבצים לרשת לאחר ניקוי ("עמדת הלבנה"), דבר העלול לחשוף את מערכות העירייה לוורוסים שונים ולאו להדבקת מערכות העירייה בתוכנות זדוניות.	<input checked="" type="checkbox"/> הקמת "עמדות הלבנה" לניקוי קבצים לפני הכנסתם לרשת הארגונית.	אגף המחשוב	תוקן מבוצע ע"י הפעלת מודול ל EDR - (אנטי-וירוס) שסורק כל קובץ לפני שמופעל בארגון ומתריע במידת הצורך על וירוס או איום כזה או אחר, בנוסף התראה שאנו מקבלים על קבצים "מסוכנים" ממערכת ה. sim soc	
2022	אבטחת מידע וסייבר	3.1.1	אי עדכניות רישום מאגרי המידע מבדיקתנו עולה כי מאגרי המידע הרשומים כיום בפנקס רשם מאגרי המידע במשרד המשפטים, אינם מעודכנים, והרישום שלהם בוצע לפני שנים רבות.	<input checked="" type="checkbox"/> יש למפות את מאגרי המידע השונים הקיימים בעירייה ולבצע רישום למאגרים שעדיין לא נרשמו. <input checked="" type="checkbox"/> יש לבצע בחינה תקופתית של נחיצות המידע הנשמר במאגרי המידע בעירייה.	אגף המחשוב	בטיפול חברת אינטגריטי מבצעת מיפוי מחדש של כלל מאגרי המידע בעירייה, כולל מינוי מנהלי מאגרים, ניסוח מסמכי הגדרות עבור כל מאגר, ורישום המאגרים ברשם המאגרים. הפרויקט נמצא בשלבי סיום וצפוי להסתיים עד סוף השנה	12/25
2022	אבטחת מידע וסייבר	3.1.2	כפל רישום מאגרים נמצא כי קיים כפל ברישום מאגרים כגון: מאגר מרשם אוכלוסין שנרשם 3 פעמים, ומאגר מטופלים שרשום פעמיים.	<input checked="" type="checkbox"/> יש לבצע גריעה של מאגרי המידע הישנים שאינם בשימוש והמאגרים הרשומים בכפילות	אגף המחשוב	בטיפול נמצא בטיפול חברת אבטחת מידע חיצונית - אינטגריטי	12/25

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח לטיפול
2022	אבטחת מידע וסייבר	3.1.3	העדר רישום מאגרי מידע חדשים מבדיקתנו עולה כי קיימים מאגרי מידע נוספים בעירייה שלא נרשמו בפנקס הרשם לדוגמא: מערכת הנדסה ו GIS, מאגר מצלמות עירוני, מערכות וטרינר עירוני, בטחון ופיקוח עירוני ועוד.	<input checked="" type="checkbox"/> יש למפות את מאגרי המידע השונים הקיימים בעירייה ולבצע רישום למאגרים שעדיין לא נרשמו.	אגף המחשוב	בטיפול נמצא בטיפול חברת אבטחת מידע חיצונית – אינטגריטי	12/25
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	3	העדר נהלי עבודה העירייה לא ערכה נהלי עבודה ייעודיים לניהול כספי בבתי הספר כמתחייב בנוהל שקבע משרד החינוך.	על העירייה לערוך נוהל עבודה מחייב לניהול כספי בבתי ספר בניהול עצמי המתבסס על הנוהל שפרסם משרד החינוך ולהפיצו למנהלי ומזכירות בתי הספר.	גזברות	בטיפול <u>תגובת גזבר העירייה:</u> ישנו מלווה גפ"ן הן מוסדי והן רשותי שעובד מול בית הספר ע"פ נהלי משרד החינוך. נהלים אלו אמורים להוות דרך עבודה, יטופל.	12/25
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	4	העדר הפרדת תפקידים למזכירות בתי הספר קיימת הרשאה פתוחה לביצוע כל הפעולות במערכת הכספית.	יש לוודא קיומה של בקרה נוספת במקרים של ביטולי קבלות, הענקת הנחות וכיוצב'. מומלץ כי יופק באופן תקופתי דוח בקרה המפרט את הפעולות הנ"ל אשר יסקר על ידי המנהלת.	גזברות \ חינוך	בטיפול <u>תגובת מנהל אגף החינוך:</u> ייבחן פתרון מתאים.	12/25
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	5	העדר הכשרה למזכירות חדשות מזכירות חדשות שהחלו לעבוד לאחר מועד ההשתלמות האחרון טרם קיבלו הדרכה בנושא ניהול הכספים בבית הספר. כמו כן, לא נמצא כי העירייה מעבירה הדרכה קבועה ראשונית למזכירה חדשה שמתחילה לשמש בתפקיד זה בבית ספר לראשונה	מומלץ לוודא כי כל מזכירה חדשה הנכנסת לתפקיד תעבור השתלמות בנושא ניהול הכספים לכל המאוחר עד שנה ממועד תחילת התפקידה.	חינוך	תוקן בוצעה הדרכה לכל מזכירות בתי הספר	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח"ז לטיפול
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	6	העדר ביצוע סקר בקרה פנימית אגף החינוך אינו מבצע בדיקה בהתאם לסקר הבקרה הפנימית שקבע משרד החינוך. מזכירות בתי הספר מקבלות את השאלון ומתבקשות למלא אותו באופן עצמאי.	יש לוודא כי סקר הבקרה הפנימית מבוצע על ידי נציג אגף החינוך, תוך בדיקה מדגמית של אסמכתאות מבססות, ולא באופן עצמאי על ידי מזכירות בתי הספר.	גזברות \ חינוך	בטיפול יבוצע ע"י חשבות אגף החינוך	12/25
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	7	הרשאה לביצוע פעולות באמצעות האינטרנט קיימות הרשאות לביצוע פעולות כספיות בחשבון באמצעות הבנק של בית הספר באתר האינטרנט. המשמעות: אפשרות לביצוע פעולות כספיות בחשבון הבנק על ידי גורם אחד שמחובר לחשבון ללא ידיעת מורשה חתימה שני וללא צורך באישורו.	יש לבטל לאלתר את האפשרות לביצוע פעולות כספיות באינטרנט.	בית הספר	תוקן	
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	8	עמלות בנק לא נערך מהלך כולל של העירייה לבחירת בנק אחד לכלל בתי הספר ולא נמצא שהועבר לבתי הספר מסמך המפרט גובה עמלות מומלצות.	מומלץ כי העירייה תנהל מ"מ כולל מול הבנקים המסחריים להוזלת תעריפי האגרות הנגבות מבתי הספר ותעביר לבתי הספר את תעריפי העמלות שנקבעו עם הבנקים.	גזברות	תוקן	
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	9	המחאות חתומות "בלנקו" אותרו המחאות חתומות בידי מורשה חתימה אחד ללא ציון מלוא הפרטים, שם המוטב, סכום, תאריך וכדומה.	אין לחתום על המחאות של בית הספר לפני מילוי כל פרטי המוטב.	בית הספר	תוקן בית הספר מקבל את הערת הביקורת	
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	9	המחאות הורים ללא הגבלת סחירות נמצאו שיקים מהורים שאינם נושאים את שם המוטב על גבי השיק.	יש לוודא כי על כל ההמחאות מההורים נרשם שם בית הספר כמוטב ההמחאה וכי ההמחאות מוגבלות בסחירות על ידי סרטוט "קרוס" ו"למוטב בלבד". במידה	בית הספר	תוקן מזכירת בית הספר תקפיד על כך	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח לטיפול
				וחסר איזה מהפרטים הנ"ל יש להשלימן מיד עם קבלת ההמחאות מההורים.		שההורה ימסור את השיק כראוי ובאופן מלא	
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	9	המחאות של בית הספר ללא הגבלת סחירות נמצאו מקרים בהם בית הספר מסר המחאות לספקים עליהם לא הוטבעה הגבלת סחירות. או שהוספה באופן ידני.	יש לשלם לספקים בהמחאות מפנקס המוגדר מראש להמחאות בעלות הגבלת סחירות מובנית.	בית הספר	תוקן	
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	10	הכנסות עצמיות משימוש במתקני בתי הספר העירייה לא קבעה הנחיות והבהרות בדבר רשות בתי הספר להשכיר מבנים ומתקנים של בית הספר לגורמים חיצוניים במטרה להגדיל את ההכנסות העצמיות ולא קבעה תעריפים מוסכמים להשכרת החדרים	יש לקבוע נוהל להשכרת מבנים בבית הספר לגורמים חיצוניים הכולל הסכם לדוגמה ותעריפים קבועים להשכרת חדר ולהעבירו לבתי הספר. יש לקבוע בנוהל כי בצד בית הספר יחתמו מנהל בית הספר והעירייה.	הנהלת העירייה	בטיפול	12/25 מנכ"לית העירייה בשיתוף היועמ"שית עורכות מסמך הנחיות בדבר השכרת כיתות ומתקנים בבתי הספר
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	11	התאמות בנק- המחאות פגות תוקף נמצאו המחאות שרשומות במערכת ה"אסיף" למרות שתוקף ההמחאות פג ולא ניתן להשתמש בהן. כלומר ההמחאות רשומות במערכת הכספים ככאלו שעתידות להיפרע מחשבון הבנק אולם אין הדבר כך ולכן ישנה הצגה כספית מוטעית.	יש למחוק את כל ההמחאות שאינן סחירות ממערכת הנהלת החשבונות. מומלץ לפנות לגורמים שקיבלו המחאות מבית הספר וטרם הציגו אותם לפירעון שלושה חודשים ומעלה לאחר מועד הפירעון הרשום על ההמחאה.	בית הספר	תוקן	מזכירת בית הספר הונחתה לבטל את הצ'קים במערכת.
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	12	ספירת המחאות בקופה נמצא חוסר התאמה ב- 3 שיקים בין כמות ההמחאות בפועל לעומת ההמחאות הרשומות במערכת.	יש לבצע ספירת המחאות בקופה אחת לחודש כנדרש בהנחיות משרד החינוך ולוודא כי כל ההמחאות רשומות במערכת הממוחשבת.	בית הספר	תוקן	מקבלת את המלצת הביקורת לבצע ספירת המחאות מידי חודש.

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח"ז לטיפול
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	13	העדר פרוטוקול החלטות – ועדת מלגות לא נערך פרוטוקול החלטה למתן המלגות.	יש להקפיד לנהל פרוטוקול משיבת ועדת המלגות בכל בתי הספר שיכלול את הדיון בבקשות, ההחלטות שהתקבלו והנימוקים להחלטות. הפרוטוקול יחתם על ידי כל חברי ועדת המלגות.	בית הספר	תוקן	
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	14	קריטריונים להנחות לתלמידים לא נמצאו קריטריונים להענקת ההנחות שגובשו ופורסמו לכלל הורי התלמידים ולא נמצאו פרוטוקולים המעידים על בחינת המקרים ואישור ההנחות.	יש לקבוע קריטריונים ברורים ושקופים שיפורסמו לכלל הורי התלמידים, ולבחון זכאות לקבלת ההנחה בהתאם לקריטריונים שנקבע. כל ההחלטות בדבר ההנחות יתועדו בפרוטוקולים ויישמרו במשרדי בית הספר תוך שמירה על צנעת הפרט.	בית הספר	תוקן מקובל. נלמד לעומק את הנדרש ונתייעל בהתאם.	
2023	נאותות הניהול הכספי בבתי הספר	15	ביצוע רכש על ידי עובדי בית הספר עובדי בית הספר מבצעים רכישות מכספם הפרטי, מגישים את החשבונית למזכירה ומקבלים החזר כספי בהמחאה מחשבון הבנק של בית הספר.	יש להימנע, ככל האפשר, מביצוע רכישות על ידי מורי בית הספר. ככל שקיים יתרון לבתי הספר בביצוע רכישות על ידי מורים, יש לקבוע נוהל עבודה ברור ואחיד לכלל בתי הספר ולפעול על פיו, ולהגביל את גובה סכום הרכישה.	בית הספר	תוקן	
2023	רכש ותשלומים לספקים	1.1	העדר הליך רכש מרכזי נמצא כי רובו המוחלט של הליך הרכש בעירייה מבוצע באופן מבוזר על ידי היחידה המזמינה. הליך רכש כזה, שאינו מבוצע על ידי מחלקת רכש מרכזית עם מערכת בקרה מקצועית ואחידה, עלול להוביל לביצוע הזמנות רכש שלא	מעבר להליך רכש מרכזי ומבוקר שינהל על ידי מחלקת הרכש עם רפרנטיס/קניינים מקצועיים בתחומי הליבה(חינוך, שפ"ע, הנדסה) ותהיה אחראית על כל שלבי תהליך הרכש.	גזברות	תוקן בהתאם למבנה כח האדם הנוכחי בעירייה, הרכש מבוצע במחלקות עם פיקוח של מנהלת הרכש	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח"ז לטיפול
			על פי הנהלים, ולתלות בין מזמין העבודה לספק המבצע.			והגבר בשילוב פיקוח ואישור של ועדת רכש התקשרויות בסכומים גבוהים.	
2023	רכש ותשלומים לספקים	1.2	אי כינוס ועדת רכש והתקשרויות לדעת הביקורת, קיום סבב חתימות ואישורים במערכת הרכש איננו יכול להוות תחליף לכינוס של ועדת רכש המקיימת דיון בהצעות המחיר השונות, מקבלת סקירה מהיחידה המזמינה, ומתעדת את החלטותיה באופן מסודר ומלא בפרוטוקול.	כינוס ועדת רכש והתקשרויות עירונית (הכוללת: מנכ"ל, גזבר, יועמ"ש, ומנהלי אגפים רלוונטיים), אשר תדון ברכישות מעל סכום שיקבע מראש (לדוגמא: הזמנות מעל לסכום של 30,000	גזברות	תוקן בוצע. הוקמה וועדת התקשרויות אשר עוסקת בסכומים אשר נקבעו בנוהל רכש והתקשרויות שהופץ ועודכן למנהלים	
2023	רכש ותשלומים לספקים	1.3	מילוי הוראות תשלום באופן ידני מילוי הוראות תשלום באופן ידני, כאשר יש לתהליך זה תמיכה דיגיטלית מלאה במערכת הרכש, הופך את הליך אישור התשלומים למסורבל, ועלול לגרום לעיכוב מיותר או לשגיאות בתשלומים.	יש לעבור להליך אישור תשלומים לספקים באופן ממוחשב כפי שקיים בהליך ההזמנה.	גזברות	בטיפול בכוונת העירייה להכניס מודול ספקים במערכת, הכולל חתימה אלקטרונית,	12/25
2023	רכש ותשלומים לספקים	2	העדר נהלי עבודה מבדיקת הביקורת עולה, כי לא נמצא נוהל המסדיר את התהליכים ואת אחריות הגורמים הרלוונטיים בנושאים הבאים: 1. התאמות חשבונות בנקים 2. תזרים מזומנים 3. פתיחת וסגירת תב"ר 4. פתיחה וסגירה כרטיסי ספק	התוויות והטמעת נהלי עבודה כתובים ומאשרים על ידי הנהלת העירייה המסדיר את תהליכי העבודה מתחילתו ועד סופו, בכדי לוודא כי העובדים הלוקחים חלק בתהליך זה בפרט, מכירים את הכללים וההנחיות לביצוע.	גזברות	בטיפול קיימים נהלי עבודה ישנים אך נהלים אלו לא הוטמעו באוגדן הנהלים העירוני. נפעל לרענן ולהטמיע את הנהלים באוגדן העירוני.	12/25

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח"ז לטיפול
2023	רכש ותשלומים לספקים	2.2	תהליך פתיחת ספק במערכת מבדיקתנו עולה כי תהליך פתיחת הספק וקבלת האסמכתאות הרלוונטיות מבוצע בהליך ידני ומתועד ידנית בקלסרים, ללא סריקת המסמכים במערכת.	יש לעבור להליך פתיחת ספק דיגיטלי בו המסמכים והאסמכתאות ישמרו או יסרקו למערכת.	גזברות	תוקן	
2023	רכש ותשלומים לספקים	3.4	טיוב נתוני ספקים במערכת 1. ספקים לא פעילים במאגר הספקים במערכת הרכש של העירייה קיימים 7,435 ספקים. הביקורת בדקה דוח תשלומים שבוצעו בשנים 2020 עד ספטמבר 2023, ובדקה אילו ספקים אינם פעילים כ-3.5 שנים, ולא בוצעו להם הזמנות בכל התקופה הזאת. 2. מספרי ספק שונים ומספר עוסק מורשה זהה נמצאו 93 מספרי עוסק מורשה להם קיים במערכת יותר ממספר כרטיס ספק אחד. 3. שמות ספקים זהים בעלי כרטיס ספק שונה נמצאו 49 ספקים בעל שם זהה ומספר כרטיס ספק שונה 4. מידע מהותי חסר בנתוני ספקים נמצא כי קיימים 3,760 ספקים ללא מידע אודות חשבון בנק הספק, כמו כן קיימים 1,287 ספקים עם מספרי עוסק מורשה חריגלא תקין (מספר עוסק 0 או 999 וכדו')	<input checked="" type="checkbox"/> לבצע מידי שנה בדיקה של הספקים הלא פעילים במאגר הספקים ולבחון את נחיצותם. <input checked="" type="checkbox"/> לבחון אפשרות פיתוח בקרה במערכת שתחסום אוטומטית ספק שאינו פעיל לתקופה ממושכת. <input checked="" type="checkbox"/> לבצע בדיקה של כל אותם ספקים להם קיים יותר מכרטיס ספק אחד, או לחילופין כרטיס ספק שונה בעלי שם ספק זהה ולבחון את נחיצותם. <input checked="" type="checkbox"/> לבצע בדיקה של כל אותם ספקים להם קיים יותר מכרטיס ספק אחד, או לחילופין כרטיס ספק שונה בעלי שם ספק זהה ולבחון את נחיצותם. <input checked="" type="checkbox"/> לבצע טיוב ולאו מחיקה לנתוני ספקים ללא חשבון בנק ולאו עם מספר עוסק מורשה לא תקין.	גזברות	תוקן בוצע	
2023	רכש ותשלומים לספקים	4.2.1	המחאות מבוטלות הביקורת בדקה את כל ההמחאות שבוטלו בשנת 2023, ובחנה את אופן תיעוד ההמחאות וסיבת הביטול.	<input checked="" type="checkbox"/> מומלץ לסרוק ולתעד את כל התשלומים בהמחאות שמבוצעים	גזברות	תוקן	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח"ז לטיפול
			נמצא כי ב-7 המחאות לא קיים תיעוד לפקודת תשלום וב-15 מקרים לא קיים תיעוד לסיבת הביטול	☑ מומלץ להקפיד ולתעד עבור כל המחאה את סיבת הביטול, לרבות פקודת תשלום.		תבוצע הקפדה על תיעוד השיקים המבוטלים וסיבת הביטול	
2023	רכש ותשלומים לספקים	5.2	אי הסרת הרשאות לעובדים שסיימו את עבודתם בעירייה מסקירת רשימת משתמשי המערכת עולה כי קיימים משתמשים רבים שסיימו את עבודתם בעירייה ועדיין קיימות להם הרשאות במערכת.	יש להעביר לחברת EPR את רשימת המשמשים להסרת הרשאותיהם במערכת. כמו כן יש לבצע טופס טיולים מסודר לכל עובד שעוזב, במסגרתו יוסרו הרשאות העובד מכל המערכות.	מחשוב	תוקן	
2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערבויות	1	העדר נהלי עבודה לא נמצאו בעירייה נהלי עבודה המסדירים את נושא ההתקשרויות והמכרזים	להתוות ולהטמיע מדיניות ונהלי עבודה כתובים ומאושרים על ידי הנהלת העירייה המסדירים את תהליכי העבודה בנושא ניהול מכרזים, הסכמים, ביטוחים וערבויות	גזברות	בטיפול	12/25
2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערבויות	2.2	מערך ההסכמים, הערבויות והביטוחים אינו מרוכז בעירייה בידי גורם אחד	מינוי גורם מתכלל בתחום חוזים והתקשרויות אשר יהיה אחראי על עריכת ההסכמים, ומעקב אחר תוקף הסכמים, ביטוחים וערבויות לצורך ניהול ההלימה בין תוכן ההסכם לערבות ולביטוח.	גזברות	תוקן תהליך הבקרה והמעקב אחר תוקף החוזים והביטוחים מבוצע כיום על ידי עובדת הגזברות	
2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערבויות	2.3.2	היעדר מעקב ובקרה ממוחשבים אחר מועד הזנת ההסכמים מובילה בהכרח להיעדר יכולת לבצע מעקב ובקרה ממוחשבים אחר תוקף הביטוח של הספק. כמו כן, לא מתבצע מעקב אחר בקשת אישורי הביטוחים מהספקים, קרי כמו בהסכמים, ביצוע ביטוח נתון לשיקול דעתו של מזמין העבודה.	לשפר את מנגנוני הבקרה אחר ניהול ההסכמים באמצעות ממשק עם היחידות השונות	גזברות	תוקן הוקם מודול חוזים במערכת, וכל חוזה חדש נטען למערכת ומבוצעת עליו בקרה בהתאם ע"י עובדת הגזברות	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לוח לטיפול
2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערבויות	4.2	העדר תוקף ביטוחי נמצא כי מתוך 173 הסכמים שהוטמעו במערכת, הוזנו תוקף ביטוחי עבור 104 חוזים בלבד.	לבצע בקרה שוטפת אחר תוקף הביטוחים ולדרוש מספקים חידוש ביטוח ולכלול בפניות לקבלת הצעות מחיר בהם נדרש אישור ביטוח את תנאי הביטוח שנדרשים מהספק הזוכה בדומה למכרזים	גזברות	תוקן הוקם מודול חוזים במערכת, וכל חוזה חדש נטען למערכת ומבוצעת עליו בקרה בהתאם ע"י עובדת הגזברות	
2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערבויות	5.3	שמירת הערבויות הערבויות, אשר מהוות מסמך בעל ערך, אינן מאובטחות כנדרש. הערבויות מוחזקות בקלטר בתוך ארון נעול בחדר (מפתחות הארון ברשותה בלבד).	יש לשמור את הערבויות באופן מאובטח בכספת.	גזברות	תוקן	
2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערבויות	5.4	שחרור ערבויות השחרור של הערבות אינו מלווה בהצהרה ברורה ובכתב של מנהל המחלקה, דורש העבודה, שכל התחייבות הקבלן בוצעו כנדרש. כמו כן, הערבות משוחררת על ידי חתימתה של אחראית הערבויות בלבד, קרי גזבר העירייה לא חותם על טופס השחרור, למרות שמדובר בהחלטה בעלת משמעות כספית. עוד עולה, כי לא נמצא במערכת תיעוד לערבויות ששוחררו.	<input checked="" type="checkbox"/> מורשה החתימה מטעם העירייה (גזבר העירייה) ומזמין העבודה יחתמו על כתב שחרור ערבות. <input checked="" type="checkbox"/> יוזן תיעוד במערכת למועד שחרור הערבות וסריקת האישור החתום על ידי הגזבר ומזמין העבודה	גזברות	תוקן	
2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערבויות	6	לא מתקיימות ועדות רכש אשר מהוות בקרה אחר התקשרויות בעירייה ומייצרת "שומר סף" אחר סיכונים רבים שהעירייה חשופה להם מול הספקים בפרט החוזי והביטוחי. לא קיים גורם אשר מבצע ניטור אחר התקשרויות שונות והאם במסגרת אישור ההזמנות יש צורך בעריכת הסכם, קבלת אישור ביטוח וערבות.	<input checked="" type="checkbox"/> כינוס ועדת רכש אשר תדון בהתקשרויות מעל סכום שיקבע מראש ותחליט בהתאם לאופי השירות אם יש לערוך הסכם וביטוח <input checked="" type="checkbox"/> במסגרת מדיניות עירונית לקבוע שהצטרבות של התקשרויות עם אותו ספק אשר עולות על סכום שיקבע	הנהלה	תוקן בוצע. הוקמה וועדת התקשרויות אשר עוסקת בסכומים אשר נקבעו בנוהל רכש והתקשרויות שהופץ ועודכן למנהלים	

שנת הדוח	שם הדוח	סעיף	ממצא	המלצה	אחריות	סטטוס עדכני	לו"ז לטיפול
				מראש בשנה יובאו לאישור ועדת הרכש/מיוחד, למרות שהסכום של ההתקשרות הבודדת נמוכה מסכום זה.			
2023	ניהול הסכמים ביטוחים וערביות	7	התקשרויות שסכומן עברו לכדי סכום המחייב מכרז נמצאו מספר מקרים בשנת 2022 שסכומן המצטבר של התקשרויות לשירות מסוג מסוים מאותו ספק חרג מהסכום המחייב מכרז בפועל ניתן לראותן כעבודה אחת אשר פוצלה לכמה התקשרויות ולא בוצעה במסגרת מכרז פומבי	לבצע בקרה שוטפת אחר הזמנות מאותו ספק, ולבחון באם סכום ההזמנות עלו לכדי מכרז, קרי 157,200 ₪.	גזברות	תוקן כיום המערכת מתריעה בכל הזמנה שחורגת מסכום מכרז.	