



המועצה המקומית קרית-יערים (טלזסטון)

בס"ד

לכבוד

הרב יצחק רביץ - ראש המועצה

הנדון: דו"ח מבקרת המועצה לשנת 2025

על פי הוראות סעיף 170ג לפקודת העיריות, שהוחל על פקודת המועצות, הנני מתכבדת להגיש

בזאת את דו"ח על ממצאי הביקורת שערכתי בשנת 2025.

הביקורת בשנת 2025 עסקה בפניות הציבור, בטיפול בקולות קוראים, בתקבולי מחלקת רווחה ובבירור תלונה שהתקבלה בעניין נגישות. הדוחות נידונו בוועדת הביקורת ובמועצה, וההמלצות אומצו על ידי ועדת הביקורת ועל ידי מליאת המועצה.

אני רואה חובה נעימה לציין את שיתוף הפעולה המלא לו זכיתי מגזבר המועצה, מנכ"ל המועצה מנהלי מחלקות ועובדים שונים אליהם פנתה הביקורת. הדבר מבטא את תפיסתם את הביקורת הפנימית ככלי ניהולי שמטרתו לשפר ולייעל את הארגון. שיתוף פעולה זה מניב תוצאות חיוביות וטיפול יעיל בכל הנשאים שמעלה הביקורת ואף תיקון חלק מהליקויים עוד במהלך הכנת הדוח.

בברכה,

דליה קליימן, רו"ח, M.B.A, C.I.A.

מבקרת המועצה

המועצה המקומית קרית יערים
דו"ח ביקורת בנושא פניות ציבור

אוגוסט 2025

תוכן עניינים

3.....רקע והקדמה

3.....כללי

3.....עיקרי הממצאים וההמלצות

3.....תגובת המועצה

4.....לוח זמנים:

4.....הליך הביקורת

5.....קבלת פניות

6.....היקפי הפניות בשנים האחרונות

6.....

6.....היקפי הפניות בשנים 2023 ו-2024 בפילוח לפי מחלקות

7.....

7.....בדיקה מקדמית עם תחילת הביקורת

7.....פניות פתוחות בדרגת סבירות בינונית

8.....משך הטיפול בפניות

8.....חוסר באחידות בשימוש במערכת CRM

10.....שימוש תת מיטבי במערכת ניהול פניות הציבור

11.....סוגיות מערכתיות ללא הכרעה ברורה

12.....המלצת הביקורת

12.....תגובת המועצה

12.....אמנת שירות

12.....מערכת טלפוניה

13.....מערכת טלפוניה ישנה

13.....המלצת הביקורת

13.....תגובת המועצה

רקע והקדמה

כללי

במועצה המקומית מחלקת פניות ציבור, המאויישת על ידי אחראית פניות ציבור, בנוסף, ישנו מוקד לקבלת פניות תושבים, הנותן מענה לאורך כל שעות היממה. בשעות העבודה, ניתן לפנות טלפונית או במייל למחלקת פניות הציבור, או בווטסאפ ייעודי. לחברי ועדת הביקורת הגיעו תלונות שפניות אינן מטופלות לשביעות רצון הפונים, והביקורת התבקשה לבחון את הנושא הזה.

עיקרי הממצאים וההמלצות

ניהול פניות הציבור – פניות התושבים מנוהלות באמצעות מערכת CRM. בבדיקת רישומי המערכת נמצא כי קיימות פניות ישנות שטרם נסגרו, דבר הפוגע באמינות ניתוחי הדוחות וביכולת ההפקה של תמונת מצב עדכנית.

פניות הדורשות החלטה מערכתית או תקציבית – פניות מסוג זה נותרות לעיתים פתוחות במשך זמן ממושך, ללא קבלת החלטה מסודרת או עדכון התושבים באשר לסטטוס הטיפול.

תקשורת עם הפונים – מחלקת פניות הציבור אינה מקפידה בכל המקרים לחזור אל התושב לאחר סיום הטיפול בפנייה, לעדכן אותו על שנעשה, ולוודא את שביעות רצונו. גם במקרים שבהם לא נמצא פתרון מידי או כולל, לא תמיד נמסר לתושב עדכון על מצב פנייתו.

אמנת שירות – למועצה קיימת אמנת שירות מנוסחת, אולם היא לא אומצה באופן רשמי על ידי ראש המועצה כסטנדרט מחייב לכלל מחלקות המועצה.

מערכת טלפונית – המערכת הקיימת ישנה, אינה מאפשרת השארת הודעות, או ראיית שיחות שלא נענו, ויותר מזה, נותנת צליל של חיוג ללא מענה כשהשלוחה תפוסה.

תגובת המועצה

המועצה רואה בקשר עם התושבים ובטיפול לשביעות רצונם ערך יסוד בתפיסת השירות שלה.

מחלקת פניות הציבור קיבלה הנחיה לחזור לכל פונה, לברר את מהות פנייתו, ולעדכן אותו לאחר ביצוע הטיפול. כאשר הפתרון אינו מיידי, תינתן הודעת עדכון רציפה לאורך הדרך. נערכה הדרכה מקיפה נוספת לאחראית על פניות הציבור, להעשרת יכולותיה לטיפול בפניות הציבור.

בנוסף, המועצה תפעל לקדם קבלת החלטות בפניות המעלות סוגיות מערכתיות, במטרה לצמצם חוסר ודאות ולשפר את איכות השירות.

המועצה כבר פועלת לשדרוג מערכת הטלפוניה למערכת מתקדמת ושירותית.

המועצה מודה על הביקורת בתחום מהותי זה, הנמצא בליבת העשייה הציבורית והמתמשכת שלה.

לוח זמנים:

הביקורת נערכה בחודשים אפריל-אוגוסט, 2025

הליך הביקורת

הביקורת כללה:

- ישיבות עם גורמים רלוונטיים במועצה.
- בחינת דוחות וניתוחי מערכת ה-CRM של פניות הציבור
- ישיבה עם מחלקת פניות ציבור
- בחינת תלונות פרטניות כמדגם

קבלת פניות

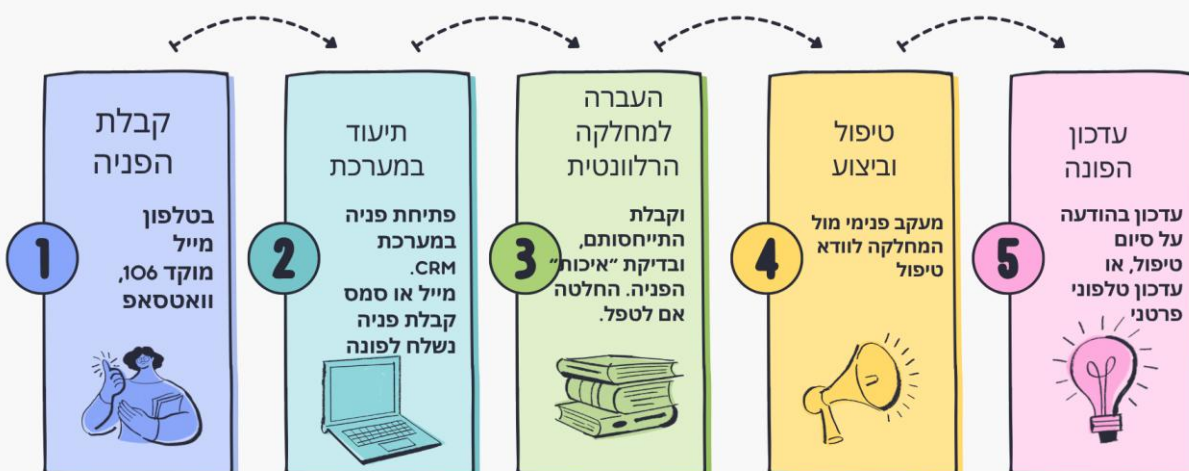
למחלקת פניות הציבור ניתן לפנות טלפונית, או באמצעות וואטסאפ בשעות העבודה, במייל, או לפנות למוקד 106, המאוייש בכל שעות היממה. הפניות מבוצעות על ידי תושבים, או על ידי גורמי שפ"ה הפותחים פניה שהיא בעצם למטרות פנימיות ולצורך תיעוד. פניה המתקבלת מתועדת במערכת CRM, ומועברת לגורם המטפל, תוך מעקב על הטיפול ומשכו.

הפניה נסגרת על ידי מחלקת פניות הציבור או על ידי מחלקת שפ"ה. CRM הם ראשי תיבות של – Customer Relationship Management ניהול קשרי לקוחות.

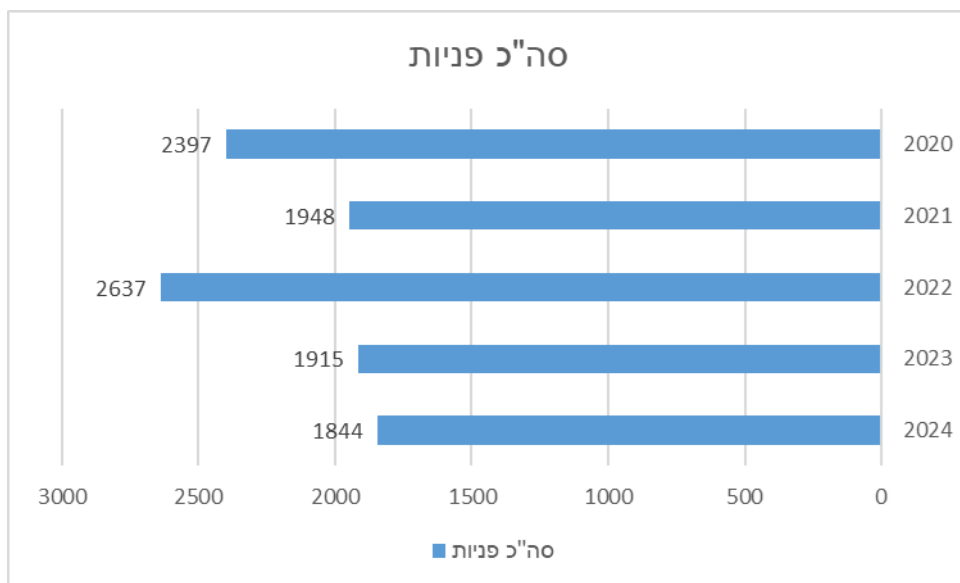
ברשויות מקומיות, מערכת CRM משמשת לניהול פניות הציבור: רישום, מעקב, הפניית פניות למחלקות הרלוונטיות, תיעוד סטטוס הטיפול, והפקת דוחות. היתרון המרכזי הוא ריכוז כל המידע במקום אחד, המאפשר שקיפות, שיפור זמני תגובה, וניהול יעיל יותר של השירות לתושב.

להלן תרשים המתאר את דרך הטיפול בפניות:

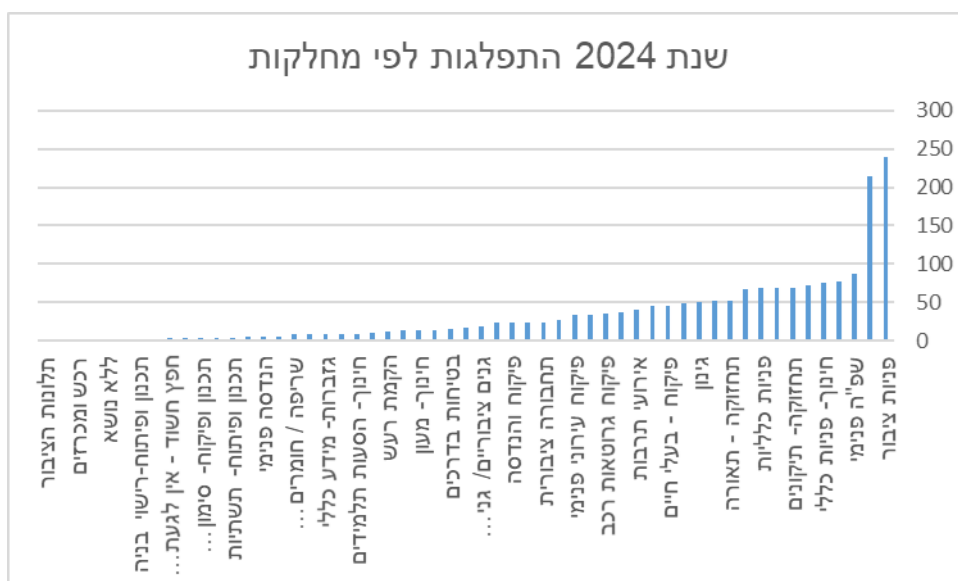
הליך טיפול בפניות ציבור

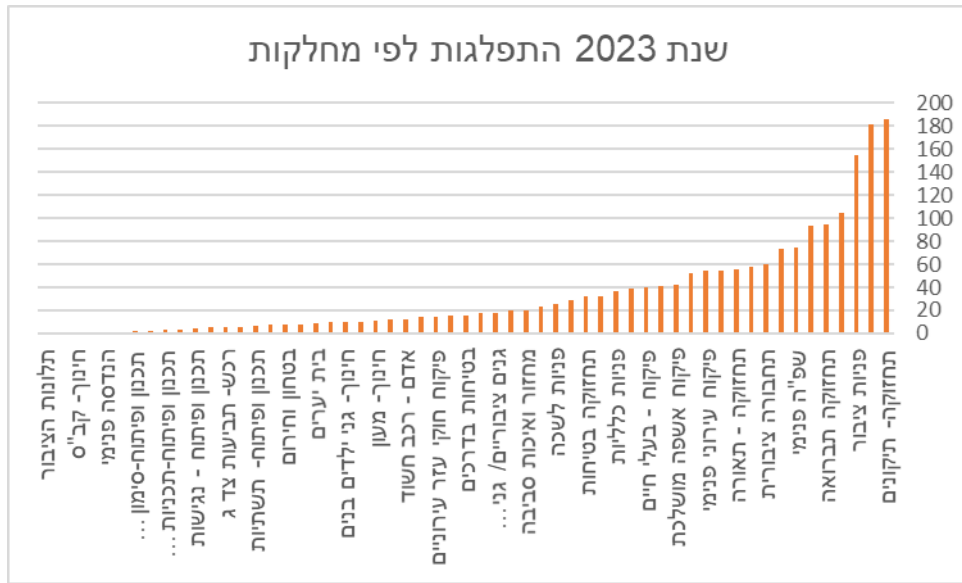


היקפי הפניות בשנים האחרונות



היקפי הפניות בשנים 2023 ו-2024 בפילוח לפי מחלקות





בדיקה מקדמית עם תחילת הביקורת

עם תחילת מהלך הביקורת נערך ניתוח של פניות פתוחות במערכת. מהבדיקה עלה כי מספר ניכר מהפניות שהיו אמורות להיסגר כבר טופלו בפועל, או שאינן רלוונטיות עוד, אך נותרו פתוחות במערכת. מצב זה פוגע בנכונות ובדיוק דוחות הניתוח של מערכת ה-CRM, כשלב מקדים, נדרשה מחלקת פניות הציבור לבצע טיוב נתונים לפחות החל משנת 2023, כדי לאפשר בחינה סבירה ומדויקת יותר של נתוני המערכת.

פניות פתוחות בדרגת סבירות בינונית

גם לאחר ביצוע הטיוב נמצאו פניות פתוחות אשר, לאור תוכן ומהותן, קיים יסוד סביר להניח כי היו אמורות להיסגר זה מכבר.

לדוגמא:

התושב מבקש לדווח שבתחילת רחוב הרימון עמוד עם תמרור ואחד הברגים של התמרור השתחרר ועקב כך התמרור עקום, תיאור של התמרור: בצבע כחול עם שתי חצים

משך הטיפול בפניות

מניתוח כלל הפניות לשנים 2023-2024, ובחינה של פניות שהטיפול בהן הסתיים לאחר יותר מחודשיים וחצי, נמצא כי יש 125 פניות כאלה. ישנן כ-40 פניות שטופלו ונסגרו לאחר יותר מחצי שנה, ו-17 שנסגרו לאחר יותר משנה. ניתן להניח, שהליך הטיוב גרר גם הוא סגירה של פניות לאחר זמן רב, כך שגם הליך זה עשוי להשפיע על משך הטיפול הדוחות ככל שעולה מניתוח דוחות מערכת ה-CRM. מבחינה של מאגר הפניות, עולה כי אין משמעות לממוצע הזמן לטיפול בפניה, לאור השונות בין הפניות השונות. פניות למידע מטופלות מיידית, לעומת פניות שדורשות טיפול.

ניתוח זמני טיפול לפי תחומים ומחלקות

פניות בנושאי תברואה – טופלו מיידית הוא תוך ימים ספורים.
פניות בנושאי מפגעים – מטופלים תוך ימים בודדים.
בקשות למידע – מטופלות מיידית או תוך ימים ספורים
פניות למחלקת הנדסה – מספר רב ומהותי של פניות מטופלות רק אחרי חודשים ארוכים. מטבע הדברים פניות למחלקת הנדסה הן סבוכות יותר, לעיתים מבחינת הבעלות, לעיתים בגלל מגבלות תקציביות, ולעיתים בשל סדרי עדיפויות.
פניות למחלקת גביה – חלקן מטופלות מיידית, וחלקן יש זמן טיפול של מספר שבועות. מניתוח זמני הטיפול בפניות עולה פער נוסף בעניין מערכת הטלפוניה (מפורט בהמשך)
פניות בנושאי פיקוח עירוני – מטופלות בטווח זמן קצר, אך חלקן ממתונות להחלטות בעניין רמות האכיפה

חוסר באחידות בשימוש במערכת CRM

בבדיקה וניתוח השוואתיים של בסיס הנתונים של מערכת ה-CRM לאורך תקופות שונות, עולה כי יש דפוסי שימוש שונים במערכת. בתקופות מסוימות מחלקת שפ"ה פתחה פניות פנימיות של ליקויים הדורשים טיפול, כדי להעביר אותן לטיפול פנימי בצורה מתועדת. בתקופות אחרות הפקח העירוני פתח פניות שאף הן לשימוש פנימי. נמצא גם כי סיווג הפניות לפי נושאים או מחלקות לא היה אחיד לאורך התקופות. כל הנקודות הללו גורמות לכך שניתוח בסיס הנתונים אינו מאפשר קבלת תמונה ברורה לגבי מספר הפניות, בניתוחים לפי מחלקה ולפי זמני טיפול. להלן טבלה השוואתית של פניות ציבור לפי מחלקות בשנים 2023-2024. ניתן לראות בשנת 2023 מספר פניות בולט בסעיפי תחזוקה-תיקונים ותחזוקה תברואה, שנגרם מפניות פנימיות של פיקוח, וסוג זה של פניות פחת משמעותית בשנת 2024.

שימוש תת מיטבי במערכת ניהול פניות הציבור:

מערכות CRM שמנוהלות בצורה מיטבית מאפשרות מעקב וערך ניהולי לגבי תפקוד מערך פניות הציבור, ושופכות אור על תחומים או נושאים שירוויחו מתשומת לב ניהולית, לדוגמא:

1. דוחות סטטוס פניות

- כמה פניות פתוחות/סגורות/בטיפול בכל זמן נתון.
- פילוח לפי מחלקות (תברואה, חינוך, רווחה וכד').
- זיהוי פניות שממתינות זמן רב ללא טיפול.

2. דוחות זמני תגובה

- מדידת משך הזמן שעובר מהגשת הפניה ועד תחילת הטיפול.
- משך הזמן עד סגירת הפניה בפועל.
- השוואה מול יעדי אמנת השירות. (SLA)

3. דוחות נושאים ותדירות

- פילוח הפניות לפי נושאים (תאורת רחוב, תשתיות, גבייה, רישוי עסקים).
- זיהוי נושאים חוזרים ובעיות מערכתיות.
- איתור מוקדי עומס או בעיות שכונתיות.

4. דוחות איכות שירות

- מעקב אחרי פניות שחזרו שוב מאותו תושב.
- איתור מקרים בהם לא ניתן עדכון לתושב בזמן.

5. דוחות ניהוליים ומערכתיים

- השוואת כמות הפניות בין תקופות (חודשית, רבעונית, שנתית).
- מעקב אחרי עמידה ביעדים של כל מחלקה.
- הפקת נתונים עבור דוחות שנתיים או דיווח למשרד הפנים.

6. נמצא כי השימוש במערכת היה לצורך מעקב אחר הפניות, וכי לבקשת מנכ"ל

המועצה מתקיימות ישיבות ומעקבים אחרי פניות פתוחות בתדירות חודשית. לא נמצא כי היה שימוש נרחב יותר בדוחות שהמערכת מסוגלת לתת, ולא נעשה שימוש במידע הניהולי שנצבר בה.

במהלך הביקורת ועם הוצאת דוחות וניתוחם, נראה כי בגלל השימוש התת-מיטבי בסיווגי הפניות, והקפדה על סגירה וטיפול עיתי בפניות, מהימנות הניתוחים היא לא אופטימלית בלשון המעטה.

המלצות

1. ליצור ממשק קבוע עם חברת א.ש. בינה, ספקית מערכת ניהול פניות הציבור, בכדי לייבא יכולות ופונקציות נוספות שיסייעו לשימוש יעיל ומשמעותי במערכת.

2. לפעול לסטנדרטיזציה בשימוש במערכת, כדי לאפשר נתונים מדידים וברורים.
3. מומלץ כי סגירות פניה, תיעשה רק על ידי מחלקת פניות הציבור, ותווה בשיחה טלפונית עם התושב על מהות הטיפול, ותודא שביעות רצון מהמענה.

4. פניות שבמהותן הן פניות (כמוש ל פיקוח עירוני, שפ"ה), יתויגו כך שניתן יהיה לבחון זמני תגובה של פניות ציבור בניטרול פניות פנימיות

תגובת המועצה

המועצה מקבלת את המלצות הביקורת, ותפעל למיצוי יכולות המערכת לתועלת ציבור התושבים.
המועצה גם תבחן את תפקוד האחראית על פניות הציבור, והנהלת המועצה תלווה אותה להשגת סדרי עבודה מדויקים, ויעילים לאורך זמן.
תהיה הקפדה על קביעת ישיבות מעקב קבועות עם מנהלי המחלקות הרלוונטיים, בכדי לצמצם עד למינימום את זמני התגובה של המועצה לפניות הציבור.

סוגיות מערכתיות ללא הכרעה ברורה

נמצא כי קיימות מספר סוגיות מערכתיות, שאינן רבות במספר אך בעלות חשיבות, אשר דורשות הכרעה וטרם התקבלה בעניינן החלטה במשך מספר שנים.

הסוגיה הבולטת ביותר היא התייחסות לשפ"מים (שטחים פרטיים משותפים) המשמשים בפועל כמעברים ציבוריים. מדובר בשטחים המצויים בבעלות קניינית של בעלי הקרקע או נציגות הדיירים, אך הציבור עושה בהם שימוש יומיומי כחלק אינטגרלי ממרחב המעבר הכללי — לדוגמה: שבילים בין בניינים או מדרגות בתחומי תב"ע אחת.

במצב זה, החובה המשפטית לתחזוקה שוטפת (ניקיון, תיקון, תאורה) מוטלת על בעלי הקרקע או נציגות הדיירים, ולא על הרשות המקומית. עם זאת, נוכח השימוש הציבורי הרציף, עולה השאלה האם מצופה מהרשות המקומית לפעול למציאת הסדרים מוסכמים, שימנעו מפגעים בטיחותיים ותברואתיים העלולים לפגוע בציבור. בהיעדר מדיניות פורמלית, נוצר מתח מתמשך בין זכויות הקניין של הפרט לבין אחריות הרשות לשמירה על שלום הציבור וביטחונו.

ישנה חוות דעת מהיועצת המשפטית הקובעת כי מפגעים שמהווים סכנה לציבור יטופלו על ידי המועצה, והתושבים יחויבו בעלות התיקון. מפגעים שאינם מהווים סכנה, לא יטופלו על ידי הרשות.

המלצת הביקורת

מומלץ כי המועצה תגבש מדיניות כוללת בנוגע להתייחסות לשפ"מים, תוך מתן מענה פרטני לכל שטח בהתאם למאפייניו הייחודיים.

מדיניות זו תעוצב על ידי הנהלת המועצה בשיתוף עם הגורמים המשפטיים ומחלקת שפ"ה, על מנת להבטיח בחינה מקיפה של כלל ההשלכות המשפטיות, התפעוליות והציבוריות, ולספק הנחיות סדורות למחלקת שפ"ה בנוגע לטיפול ותחזוקה של השטחים הרלוונטיים.

תגובת המועצה

המועצה מקבלת את ממצאי הביקורת ואת ההמלצה לגיבוש מדיניות כוללת בנושא השפ"מים. יחד עם זאת, מדובר בסוגיה מורכבת, המשלבת שיקולים משפטיים וקנייניים לצד אחריות ציבורית לשמירה על בטיחות ונגישות במרחב.

המועצה סבורה כי נדרשת בחינה יסודית וזהירה של הנושא, וזאת כדי לאזן בין זכויות בעלי הקרקע לבין טובת כלל הציבור. בכוונת המועצה לקדם עבודת מטה משותפת עם הגורמים המשפטיים ועם מחלקת שפ"ה, שבסופה תגובש מדיניות סדורה ומעשית שתאפשר התמודדות מיטבית עם כלל המקרים.

אמנת שירות

אמנת שירות ברשות מקומית מהווה כלי ניהולי ומקצועי חיוני, המגדיר סטנדרטים ברורים של מתן שירות לתושב, ובפרט לוחות זמנים מחייבים למענה על פניות. קיומה של אמנה מאושרת ומיושמת מייצר שקיפות, מציב ציפיות ברורות הן בפני העובדים והן בפני התושבים, ומבטיח עקביות ברמת השירות. הגדרה ברורה של זמני תגובה מאפשרת למנוע עיכובים מיותרים, לצמצם תחושת חוסר ודאות בקרב הפונים, ולחזק את אמון הציבור ברשות. בכך, האמנה אינה רק מסמך הצהרתי אלא מנגנון עבודה אפקטיבי המכוון את כלל מחלקות הרשות לעמידה במדדי שירות אחידים ומדידים. למועצה המקומית אמנת שירות בהליכי תיקוף מתקדמים, אולם טרם אומצה על ידי הנהלת המועצה.

מערכת טלפוניה

מערכת הטלפוניה במועצה היא ותיקה ביותר. מערכות ישנות מתאפיינות בטכנולוגיה

מוגבלת ובחויית שירות שאינה תואמת את הצרכים כיום. רצ"ב כמה דגשים בנקודות לגבי מערכות ישנות:

מערכת טלפוניה ישנה

- הפונה שומע צליל חיוג ממושך כאשר השלוחה תפוסה, ללא הודעה או מענה.
- אין עדכון שהנציגות מטפלות בפניות קודמות, ואין הצגת מיקום בתור.
- חויית השירות יוצרת תחושת חוסר ודאות ותסכול אצל הפונה.
- אין אפשרות לאסוף ולנתח נתונים (מספר פניות, זמני מענה).
- חוסר השתלבות עם מערכות דיגיטליות אחרות (דוא"ל, CRM)

המלצת הביקורת

- ההמלצה היא לשקול מעבר למערכת חכמה ומתקדמת, בהתייחס ליתרונות הבאים:
- ניהול תורים חכם: הודעה לפונה על מצב הטיפול ועדכון על מקומו בתור.
 - שילוב עם ערוצים נוספים – שליחת הודעות טלפוניות שהושארו במייל או ב-SMS
 - דוחות בזמן אמת על מספר הפניות, זמני המתנה ומענה.
 - ניתוח נתונים לשיפור השירות וקיצור זמני המתנה.
 - שקיפות ניהולית ושיפור חויית הפונה.

תגובת המועצה

המועצה רואה חשיבות רבה בשיפור איכות המענה לתושבים ובקידום חויית שירות מתקדמת. לשם כך, החלה המועצה בהליכי רכש של מערכת טלפוניה חכמה ומבוססת אינטרנט, אשר צפויה לתת מענה לכלל ההיבטים שהועלו במסגרת ממצאי הביקורת.

המערכת החדשה תאפשר בין היתר ניהול תורים חכם, מתן עדכונים לפונים על מיקומם בתור, שילוב עם ערוצי תקשורת נוספים) כגון דוא"ל ו (SMS-והפקת דוחות ונתוני ניהול בזמן אמת לשם שיפור מתמיד של השירות.

הליכי הרכש מתקדמים לפי התכנון, והם צפויים להסתיים עד סוף שנת 2025. עם סיום התהליך, תוטמע המערכת לשימוש כלל עובדי המועצה במחלקות השונות.

המועצה המקומית קרית יערים
דו"ח ביקורת פנים

בנושא תקבולי לקוחות במחלקת הרווחה

יולי 2025

תוכן העניינים

1. רקע והקדמה
2. עיקרי הממצאים וההמלצות
3. הליך הביקורת
4. תיאור תהליך הגבייה בפועל
5. פירוט ממצאים
6. המלצות
7. תגובת המחלקה
8. סיכום

1. רקע והקדמה

מחלקת הרווחה מעניקה שירותים שונים לתושבים, כאשר חלקם כרוכים בתשלום על ידי מקבלי השירות.

הדו"ח נועד לבדוק את מנגנון התקבולים במחלקת הרווחה, לוודא קיומו של תהליך גבייה מסודר, לבדוק האם קיימת הלימה בין השירותים הניתנים לבין התקבולים, ולבחון את תיעודם, שקיפותם ובקרתם.

2. עיקרי הממצאים וההמלצות

1. קיים מנגנון גבייה מסודר – אך חסרה בקרה על התאמה חודשית בין השירותים לבין התקבולים.
2. אין פיקוח על התפלגות תקבולים לפי סוג תשלום או לפי פרטי לקוח.
3. קיימים פערים בין דיווחי מחלקת הרווחה לבין הנהלת החשבונות של המועצה.
4. התהליך נשען במידה רבה על עבודה ידנית ולא ממוחשבת ברמת הפירוט.

3. הליך הביקורת

הביקורת כללה ראיונות עם תקציבנית הרווחה, מזכירת הרווחה, נציג הנהלת החשבונות והממונה על תחום הרווחה.
נבדקו תיעודים של גבייה במערכת נדרים פלוס, נבחנו נתוני התקבולים החודשיים ברישומי המועצה, והוצלבו עם שירותים שבוצעו בפועל למספר פונים/

4. תיאור תהליך הגבייה בפועל

א. תקציבנית המחלקה בודקת לפי הנתונים הספציפיים של הפונה מהו הסכום שעליו לשלם, ומעדכנת את מזכירת הרווחה שאחראית על הגבייה בפועל.
ההליך הוא שהשירות לא ניתן טרם הסדרת התשלום בגינו.

ב. התקציבנית נתונה לביקורת מדגמית של משרד הרווחה.

ג. מזכירת הרווחה מבצעת את הגבייה באמצעות מערכת "נדריס פלוס".
אמצעי התשלום הם מזומן, שיק, כרטיס אשראי, כאשר תקבולים בכרטיס דיינרס מועברים למחלקת גבייה.

ד. ממערכת "נדריס פלוס" מועברים הנתונים להנהלת החשבונות, שם נרשמים כלל תקבולי הרווחה החודשיים בסכום אחד.

ה. לא קיימת במועצה חלוקה מפורטת לפי לקוח/שירות/סוג תקבול בדיווחים הנהלתיים.

5. פירוט ממצאים

-רישום התקבולים במערכת נדריס פלוס קיים אך לא נבחן ברמה חודשית מול הנתונים שהוזנו ע"י התקציבנית.
-התקבולים מגיעים בסכום כולל ולא מאפשרים ניתוח לפי שירות או לקוח.
-אין מערכת ממוחשבת אחת המרכזת את כל שלבי החיוב, הגבייה וההתאמה התקציבית.
-אין תהליך מתועד או קבוע של התאמות חודשיות בין מחלקת הרווחה לגזברות.

6. המלצות

1. לקיים התאמה חודשית מסודרת בין רשומות הגבייה של נדריס פלוס לבין הנתונים במחלקת הרווחה.
2. לדרוש ממערכת נדריס פלוס הפקת דוחות לפי שם לקוח, סוג שירות, ואמצעי תשלום.
3. להטמיע טופס משולב, לתייעוד כל שלב בתהליך – משלב קביעת התשלום, גבייה בפועל, ועד קליטת תקבול, בהתחשב בחסיון הנדרש על זהות לקוחות הרווחה.

4. לקיים פגישת סנכרון דו-חודשית בין מחלקת הרווחה לגזברות לצורך התאמות ושקיפות.

5. תגובת המחלקה

המחלקה מודה על ההערות .
בשנה האחרונה חל גידול משמעותי בהיקף השירותים, והעומס התפעולי לא אפשר לעקוב אחר כל פרט ופרט
יחד עם זאת, בכוונתנו לשלב סדרי דיווח מתאימים, בתיאום עם מחלקת הגביה והנהלת חשבונות, כדי לוודא התאמה כנדרש.

7. סיכום

ניהול תקין של תקבולים במחלקת הרווחה חיוני לאמינות ציבורית, שמירה על כספי הציבור, ובקרה על ניצול משאבים.
יישום ההמלצות שבדו"ח יתרום להפרדה בין שלבי הטיפול, לתיעוד מדויק, ולחיזוק הבקרה הפנימית במועצה.

המועצה המקומית קריית יערים

**דו"ח ביקורת פנים
בנושא טיפול בקולות קוראים**

יולי 2025

תוכן

- 1..... המועצה המקומית קריית יערים
- 1.רקע והקדמה 3
- כללי 3
- מטרת הבדיקה 3
- 2.עיקרי הממצאים וההמלצות 3
- תגובת המועצה 3
- 1.לוח זמנים והליך הביקורת 4
- 4.הליך הטיפול בקולות קוראים 4
- 5.סגירת מעגל – ביצוע, דיווח וקבלת תקציב 5
- רקע..... 5
- דיווחים חלקיים או מאוחרים 5
- המלצות: 6
- 6.שונות בין סוגי הקולות הקוראים ועדכון הגזברות 6
- המלצות: 6
- 7.חובת ביצוע מדויק של הפעילות המאושרת 7
- 8.מעקב הגזברות אחר דיווחי ביצוע ואישור הגורם המתקצב 7
- רקע: 7
- המלצות: 8
- סיכום..... 8

1. רקע והקדמה

כללי

קולות קוראים מהווים מנגנון חשוב למימוש תקציבים ממשלתיים, ציבוריים ופרטיים לטובת יוזמות ציבוריות ותשתיות מקומיות. ההיענות לקולות קוראים מאפשרת לרשויות מקומיות לנצל מקורות מימון חיצוניים, תוך התאמה לתכניות פעולה מבוססות מדיניות.

מטרת הבדיקה

- לבחון את יישום נוהל הטיפול בקולות קוראים.
- להצביע על ליקויים מהותיים או פערי תפקוד.
- להמליץ על דרכי שיפור שיבטיחו קליטת תקציבים ואמינות ארגונית מול גורמי מימון.

2. עיקרי הממצאים וההמלצות

נושא	ממצא עיקרי	המלצה
1 סגירת מעגל תקציבי	מעקב שיטתי תת מיטבי אחרי ביצוע, דיווח וקליטת תקציב בפועל	הקמת מנגנון סגירת מעגל עם בקרה של הגזברות
2 שונות בין מקורות ביצוע הפעילות	קולות קוראים לא ממשלתיים לא מדווחים לגזברות	דיווח יזום
3 חובת מראש כל שינוי מול הגוף המתקצב	ביצוע בפועל חרג מהתוכנית המאושרת	חובה לאשר מראש כל שינוי מול הגוף המתקצב
4 דיווח ובקרה	אין בקרה אם הדיווח התקבל ואושר	רשימת בקרה בגזברות + פגישות סנכרון חודשיות

תגובת המועצה

המועצה רואה חשיבות עליונה במיצוי תקציבי לתועלת פעולותיה לרווחת התושבים, בין היתר במיצוי התקציבים במסגרת קולות קוראים.

לצורך כך, ישנה מערכת ייעודית, והקצאת הון אנושי ככל שנדרש, תחת ניהולו ופיקוחו האישי של מנכ"ל המועצה.

המועצה מקבלת את המלצות הביקורת ותפעל לטיוב המעקב על הגשת הבקשות ואישורי התקציבים, כדי להבטיח תפקוד מיטבי בתחום זה.

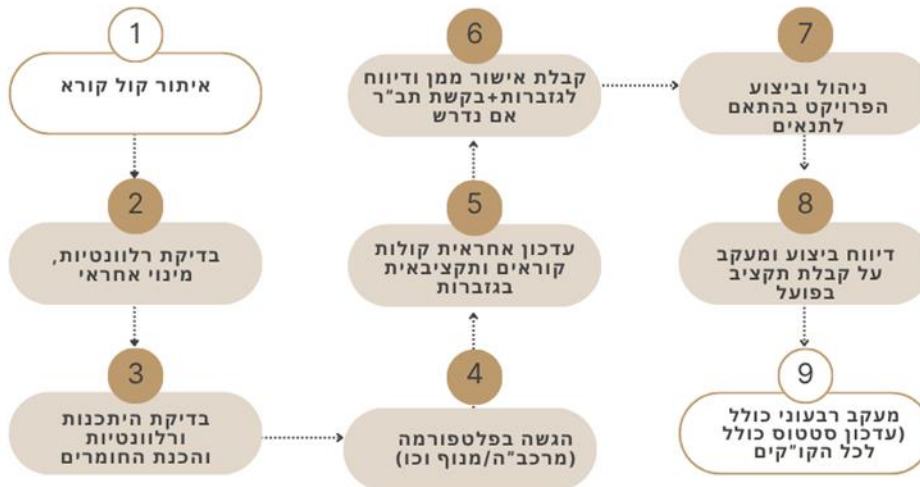
1. לוח זמנים והליך הביקורת

1. משך הביקורת: מאי–יולי 2025
2. הגורמים שנבדקו: מנהלת קולות קוראים, גזברית, מנכ"ל המועצה, אחראית תב"רים, ומנהלי מחלקות
3. שיטות בדיקה:

- ראיונות עומק
- סקירת קולות קוראים שהוגשו בשנת 2024
- השוואה בין הנוהל הקיים לבין היישום בפועל

4. הליך הטיפול בקולות קוראים

הליך טיפול בקולות קוראים



5. סגירת מעגל – ביצוע, דיווח וקבלת תקציב

רקע

במועצה המקומית פועלת מערכת ייעודית המתריעה על פרסומם של קולות קוראים חדשים לרשויות מקומיות. מערכת זו מבטיחה חשיפה מלאה לכלל הקולות הקוראים, ובכך מונעת החמצת הזדמנויות לקבלת תקציבים.

בנוסף, המערכת מאפשרת ניהול ומעקב אחר כלל שלבי ההליך – החל משלב הכנת הבקשה ועד להגשתה בפועל. במועצה מונתה עובדת האמונה על ריכוז המידע, איתור הקולות הקוראים הרלוונטיים, וניהול המעקב אחר ההתקדמות עד לשלב הגשת הבקשה.

הליך האיתור וההגשה מתבצע בליווי ובפיקוח ישיר של מנכ"ל המועצה, במטרה להבטיח מיצוי מיטבי של כלל המקורות התקציביים העומדים לרשות המועצה לצורך קידום פעולותיה.

הליך קול קורא אינו מסתיים עם אישור הבקשה. כדי שהתקציב יועבר בפועל, על המחלקה המבצעת:

- לבצע את הפעילות שאושרה בדיוק על פי התכנית
- לדווח בזמן ובפורמט הנדרש
- לוודא שהתקציב התקבל

דיווחים חלקיים או מאוחרים

נמצא מקרה בו הרכש עבור הציוד שנרכש במסגרת הקול קורא, נרכש אחרי התאריך שהוגדר בקול הקורא, והתקציב לא אושר ולא התקבל. באותו קול קורא גם לא הוגשו הדיווחים במלואם בצורה הנדרשת. במקרה זה אחרי בקשות אחראית התב"רים בגזברות, אושרה הגשת דיווחים אחרי התאריך הקובע, הדיווחים הושלמו על ידה, והתקציב התקבל.

חוסר מעקב על תקבולים בפועל

אין תיאום בין המחלקה המבצעת לגזברות, אם כי לגזברות יש גישה למערכת מרכב"ה ושם ניתן לראות תקציבים שאושרו והתקבלו.

המלצות:

- להקים טבלת מעקב סדורה בגזברות
- דיווח חוצה-מחלקות בכל שלב קריטי
- אחריות מלאה לסגירת המעגל מוטלת על מנהל המחלקה, בליווי הגזברות

6. שונות בין סוגי הקולות הקוראים ועדכון הגזברות

סוג הגוף המפרסם	רמת סיכון לאי-קליטת תקציב	צורך בדיווח יזום לגזברות	תיעוד במרכב"ה
ממשלתי	נמוכה	נמוכה	קיים
לא ממשלתי (עמותות, קרנות)	גבוהה	גבוהה	אין

כחלק מהליך הביקורת נערך מיפוי של כל מצבת הקולות הקוראים הפעילים (בהליכי הגשה/ המתנה לאישור/ביצוע/דיווח), ונמצא קול קורא, בו הוגשה בקשה לתקציב לא גדול על ידי עובדת שעזבה. במקרה של קול קורא של משרד ממשלתי יש תיעוד במרכב"ה. במקרה המדובר הגוף המתקצב לא היה משרד ממשלתי, כך שלא היה תיעוד במרכב"ה, ולא היה מי שעקב אחר אישור התקציב.

המלצות:

- טופס ייעודי להודעה על זכייה בקול קורא לא ממשלתי
- חובת דיווח לגזברות לצורך מעקב על אישור התקציב
- הפרדת מעקב לפי מקור המימון
- עדכון רבעוני של כלל התקבולים הלא-ממשלתיים

7. חובת ביצוע מדויק של הפעילות המאושרת

לשם הבטחת מימוש התקציב במלואו, על הביצוע בפועל להיעשות בהתאם להצעה המאושרת. אי-עמידה בכך עלולה להוביל לעיכוב או אף לביטול התקציב. מומלץ לקיים מנגנון של תיעוד מדויק ומעקב שוטף אחר ההתקדמות.

עוד נמצא כי בכל מקרה של שינוי נדרש במהלך הביצוע, יש לקבל אישור מראש. היעדר אישור עלול לגרור אי-עמידה בתנאים שנקבעו ולהביא לפגיעה בזכאות התקציבית. מומלץ להקפיד על פנייה כתובה ותיאום מוקדם עם הגורמים המוסמכים.

כמו כן, הדיווח המסכם נדרש לשקף באופן מלא את הביצוע בפועל. דו"ח מסכם שאינו תואם עלול להביא להפחתת התשלום או אף לביטולו. לפיכך, מומלץ לבצע תיעוד רציף במהלך כלל שלבי הביצוע, כך שהמידע שיצטבר ישמש בסיס מהימן לדיווח הסופי.

8. מעקב הגזברות אחר דיווחי ביצוע ואישור הגורם המתקצב

רקע:

לצורך שחרור התקציב, על הגוף המתקצב לאשר את הדיווח הסופי. הדיווח מוגש על ידי המחלקה המבצעת – אך חובה על הגזברות לוודא שהדיווח נקלט ואושר בפועל.

שלב	אחריות עיקרית	אחריות הגזברות	סיכון
הכנסת הדיווח	מנהל המחלקה	תזכורת ומעקב	דיווח חסר/איחור
שליחה ואישור קליטה	עובד המחלקה	אימות קבלה	הדיווח לא התקבל
אישור סופי	הגוף המתקצב	אימות קבלה	תקציב לא משתחרר

המלצות:

- הקמת **מאגר פנימי ממוחשב** בגזברות לכל דיווח שהוגש
 - חובת שליחת עותק מהדיווח לגזברות ולמנהלת קולות קוראים
 - **וידוא קליטה** – דרישת אישור בכתב מהגוף המתקצב, או בדיקה טלפונית
 - ישיבת סנכרון חודשית בין גזברות למנהלת קולות קוראים
-

סיכום

ניהול תקין של קולות קוראים מחייב לא רק איתור והגשה אלא גם **ביצוע מדויק, דיווח בזמן, מעקב פיננסי וסנכרון הדוק עם הגזברות**. כשל בכל אחד מהשלבים עשוי לגרום לאובדן תקציב ו/או לפגיעה באמינות המקצועית מול גורמי מימון.

מימוש יעיל של התקציבים דורש:

- שיתוף פעולה שוטף בין מחלקות
- מנגנון מעקב בין-מחלקתי
- גיבוש תהליך סגירת מעגל תקציבי מבוסס

דו"ח ביקורת פנים – בירור תלונת ציבור בנושא שיפוע מעבר חציה

רקע:

במספר מועדים בשנה האחרונה, התקבלו תלונות חוזרות ונשנות פנייה מגברת מבוגרת, תושבת קרית יערים, אשר הלינה על סכנת בטיחות במעבר חציה סמוך לכניסה לבית ההחלמה בקרית יערים. לדבריה, למרות פניות רבות בארבע השנים האחרונות, הנושא לא טופל. התלונה אף התקבלה דרך מבקר המדינה, אשר גורמים מטעמו סיירו ברחוב הגר"א בישוב, והתייחסו לשיפוע המשמעותי ולסוגיות הנגישות המהותיות ברחוב.

מהות הפנייה:

המתלוננת ציינה כי ברחוב הגר"א, המשופע מטבעו, קיימות בעיות נגישות רבות, שחלקן טופלו, אך עדיין יש מקומות רבים המהווים סכנה למשתמשי דרך עם צרכים מיוחדים – ובפרט:

- משתמשי כיסאות גלגלים
- נהגי קלנועיות
- הורים עם עגלות ילדים

כדוגמא למפגע כזה, שלדבריה הוא חלק עיקרי בתלונה, התייחסה למעבר החציה במפגש של רחוב הגר"א ורחוב גורדון, אשר בו קיים שיפוע דו-כיווני, אשר מקשה ואף מסכן את השימוש בו עבור משתמשי הדרך עם צרכים מיוחדים.

לדבריה, אופי השיפוע מקשה על שליטה ובלימה, עלול להוביל להחלקה, ולהוות סכנת נפילה או כניסה לא רצונית לכביש.

בירור ובדיקת הפנייה:

לצורך בירור תלונת הציבור:

- בוצע סיור בשטח על-ידי צוות הביקורת, עם המלינה, ועם גורמים נוספים במועצה במועדים שונים.
- התקיימה היוועצות עם הגורמים הבאים:

 - מחלקת ההנדסה
 - מחלקת שפ"ה
 - מהנדס המועצה
 - מנכ"ל המועצה

ממצאים:

הבירור אישר כי מעבר החציה אכן כולל שיפוע תלול דו-כיווני, המהווה מכשול תעבורתי מסוכן עבור אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים, או הורים עם עגלות ילדים, וילדים על גלגליות.

החלטה:

בהתאם לבדיקות ולשיקולים ההנדסיים, הוחלט לבצע שיפור הנדסי במקום – לרבות תיקון השיפוע והפיכתו לשיפוע מדורג ובטיחותי, כך שיאפשר ירידה מבוקרת ובטוחה לכביש.

סיכום:

הפנייה נמצאה מוצדקת. הטיפול בה מתוכנן להיות מבוצע בשיתוף פעולה בין כלל הגורמים הרלוונטיים, והוחלט על ביצוע תיקון תשתיתי בהתאם להנחיות הבטיחות המחייבות. המהלך יתרום להגברת נגישות ובטיחות עבור כלל משתמשי הדרך באזור זה.

המלצה:

מומלץ לבצע סקירה יזומה של כל רחוב הגר"א בדגש על מעברי חציה, לצורך איתור מוקדים דומים וסילוק סכנות מבעוד מועד.